

Sistemas de Control para la gestión estratégica en las Organizaciones No Gubernamentales

Febrero 2009

Autores:

María Cecilia Chaves
Viviana Ichart
Stefano Rubbo Rebellato

Tutor:

Prof. Cr. Marcelo García

Coordinador:

Prof. Ag. Cr. Jorge Xavier

Cátedra:

Administración General

***Trabajo monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y de
Administración de la Universidad de la República para la obtención del título de
Contador Público, Plan 1990.***

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a los profesores Ag. Cr. Jorge Xavier y Cr. Marcelo García, en su calidad de orientador y tutor de este proyecto respectivamente, por su apoyo, dedicación e interés en este trabajo.

Deseamos expresar nuestra gratitud en especial a la Sra. Analía Bettoni, por su buena disposición, receptividad y cooperación, a la señora Sofía San Cristobal por su contribución, a los coordinadores, secretarios y directorio de las distintas instituciones entrevistadas por su apoyo a la iniciativa y al departamento de Administración General.

A todas aquellas personas que, de una forma u otra, prestaron su colaboración para la realización de este trabajo, y muy especialmente, a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional en esta instancia, y a lo largo de toda nuestra carrera.

Finalmente, a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente.

ABSTRACT

Un sistema de control se define como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El Cuadro de Mando Integral aparece como un sistema de control muy efectivo, es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia, incorporando los planes de acción para el logro de dichos objetivos y los indicadores de efecto que medirán el grado de cumplimiento de los mismos.

El presente trabajo monográfico aborda la instrumentación de estas herramientas para la estrategia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), vinculada con el logro de una mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de sus actividades y garantizar así el cumplimiento del fin social para el cual fueron creadas.

La conclusión principal a la que hemos arribado, es que la aplicación de estas herramientas, permitiría a las ONG de manera práctica, económica y flexible el uso de la planificación estratégica para conseguir los objetivos previstos y generar una mayor transparencia, legitimidad y confiabilidad, lo que le permitirá en el mediano plazo obtener beneficios medidos en términos de sus objetivos.

ÍNDICE.

AGRADECIMIENTOS	i
ABSTRACT	ii
Capítulo I. Introducción.	1
1.1. Justificación del tema.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Alcance.....	3
1.4. Metodología.....	3
Capítulo II. Las Organizaciones No Gubernamentales.	5
2.1. Introducción	5
2.2. Objetivos.....	6
2.3. Recursos.	8
2.4. Análisis FODA para las ONG.....	13
2.5. Las Organizaciones No Gubernamentales en Uruguay.	16
2.5.1. Recursos.....	17
2.5.2. ONG y el Estado uruguayo.....	19
2.5.3. Estructura.....	20
2.5.4. Descripción General de ANONG.	24
2.6. Marco legal para las ONG.....	26
2.6.1. Descripción de carácter general	26
2.6.2. Administración y fiscalización de las OSC.....	29
2.6.3. Disolución, extinción y destino del patrimonio.....	30
2.6.4. Régimen fiscal.....	30
Capítulo III. Los Sistemas de Control para la Gestión Estratégica.....	33
3.1. Evolución del Control de Gestión.....	33
3.2. Concepto de Control de Gestión	35
3.3. Mecanismos de control	36
3.3.1. Proceso de control	39
3.3.2. Control, Estrategia y Estructura	41
3.4. Metodología para el diseño de un Sistema de control	42
3.5. Sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.	45
3.6. Planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro.....	46
3.7. Cuadro de Mando Integral	49
3.7.1. Antecedentes.....	49
3.7.2. Concepto y características	50
3.7.3. El Cuadro de Mando integral aplicado a las ONG.	54
Capítulo IV. Trabajo de campo	59
4.1 Introducción.....	59
4.2 Relevamiento de Datos.....	59
4.3 Datos Generales.....	59
4.4 Financiamiento.	61
4.5 Estructura.....	63
4.5.1 Recursos Humanos.....	63
4.5.2 Estructura organizativa.....	65
4.5.3 Planificación Estratégica	66
4.6 Sistemas de control para la gestión estratégica	66
4.6.1 Cuadro de Mando Integral	72
Capítulo V. Conclusiones	73
Conclusiones	73

ANEXOS.....	77
1. Lista de las ONG utilizadas para la investigación.....	77
2. Encuesta.....	78
3. Información general de las ONG encuestadas.....	81
4. Estatuto tipo de Asociaciones Civiles (MEC)	94
5. Código de conducta ética de ANONG.....	102
BIBLIOGRAFÍA.	112

Capítulo I. Introducción.

1.1. Justificación del tema

Dado que las entidades sin fines de lucro son un nuevo sector en la economía, hoy denominadas “tercer sector”, y que en Uruguay han tenido un crecimiento significativo, es que se enfoca este estudio en Sistemas de Control para mejorar la gestión de estas entidades no lucrativas, ofreciendo un nuevo marco para los líderes de la comunidad y los funcionarios encargados de la adopción de políticas.

Tanto en Uruguay como en América Latina, se ha venido generando en las últimas décadas, un desbordamiento de las capacidades del Estado para sobrellevar las crecientes demandas sociales, debido a una gran complejidad de la sociedad actual y a la sostenida diversificación y ampliación de sus intereses. Es por eso que el surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) representa una novedosa alternativa a través de la cual los sectores sociales podían formular las demandas que ahora no podían canalizar a través de las estructuras políticas y sociales clásicas.

Se trata de organizaciones muy cercanas a colectivos desfavorecidos, atentas a la participación de nuevas necesidades en la población con las nuevas realidades demográficas o socioeconómicas. Sus posibilidades de actuación son innumerables, colaborando en la prestación de servicios con la administración pública.

El último censo realizado por el Ministerio de Educación y Cultura data del año 1998, en el cual se registraron unas 3.566 asociaciones sin fines de lucro y con personería jurídica reconocida, y existiendo un número similar de asociaciones que no se presentaron a ningún llamado de relevamiento. Dicho relevamiento incluye todas las asociaciones civiles en su definición más amplia (fundaciones, instituciones educativas y culturales, instituciones deportivas, instituciones religiosas, instituciones de asistencia y beneficencia, entre otras). Actualmente no existe ningún relevamiento de dichas asociaciones y se estima que ese número en la actualidad se encuentra por encima de las 20.000 asociaciones, según afirma Analía Bettoni, Presidenta de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales (ANONG). Este universo de las sociedades civiles en Uruguay es muy amplio, y excede lo que denominamos Tercer Sector, es por eso que si se limita a las organizaciones que componen este sector (organizaciones no gubernamentales, organizaciones de base y comunitarias y organizaciones de asistencia o beneficencia), la estimación realizada es que el mismo está compuesto por más de 3.000 organizaciones, todas con personería jurídica.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son una parte dentro de este Tercer Sector, cuyo surgimiento Uruguay se ubica a principios de la década del 80, donde se crean más del 40% de las organizaciones (según datos del ICD), tomando como base las organizaciones socias de ANONG. De dichas organizaciones más del 90% tiene su centro en la capital y de las áreas en que se pueden especificar estas organizaciones, las de mayor interés son educación, infancia y medio ambiente. Con respecto a su financiamiento, el mismo proviene fundamentalmente de la cooperación internacional y más del 70% de las ONG tiene presupuestos mayores a 50.000 dólares.

La necesidad de incorporar de manera conceptual y práctica, el tema del Tercer Sector y el escenario de las organizaciones del Tercer Sector en el estudio se hace relevante, si se considera la preponderancia económica, social, política y cultural de estas organizaciones a nivel mundial y especialmente en los países en vía de desarrollo.

No son tan frecuentes en este tipo de entidades, estudios de gestión estratégica que permitan conocer sus principales fortalezas y debilidades, en muchos casos debido a la reducida capacidad económica de las mismas.

Se tomará como principal herramienta de estudio la desarrollada por los Sres. Robert S. Kaplan y David P. Norton, denominada Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), herramienta que permitirá medir las actividades de la organización en términos de su visión y estrategia. El mismo se ha utilizado mucho para los informes de resultados financieros y no financieros en el sector privado. En la actualidad son varias las entidades no lucrativas que demuestran cierto interés por aplicar un Cuadro de Mando Integral. Cada vez más, se busca adoptar las prácticas de gestión utilizadas por el sector privado para de esta forma lograr un servicio más eficiente y efectivo.

Se llevará adelante el trabajo siguiendo un orden sistemático que permita avanzar desde los conceptos más generales hacia los aspectos más específicos objeto de la investigación.

1.2. Objetivos

En consideración de lo expuesto anteriormente, el presente trabajo monográfico perseguirá los siguientes objetivos:

- Presentar el tipo de organizaciones sujetas a estudio, Las Organizaciones No Gubernamentales. Se realizará una descripción de la causa de su existencia, la realidad a la que se enfrentan, y los fines que persiguen, a efectos de facilitar la comprensión del trabajo sobre este tipo de entidades, y finalmente entender la necesidad de implementación de los sistemas de control sujetos a estudio.
- Conformar un marco conceptual consistente, definiendo los principales conceptos que se abordarán a lo largo del trabajo, de forma de proporcionar, conocimientos sólidos al lector sobre la utilización de sistemas de control para la gestión estratégica de Organizaciones No Gubernamentales específicamente, brindando un panorama conciso y claro de manera que al leerlo permita encarar el tema con certeza. El mismo incluirá los conceptos referentes a sistemas de control enfocados en la estrategia y estructura de la organización, más específicamente al Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores donde se busca lograr un monitoreo integral de la organización y su estrategia.
- Realizar un análisis a nivel nacional e internacional respecto al funcionamiento estratégico de este “tercer sector”, la evolución que han tenido los sistemas de control desde sus comienzos, en particular en Cuadro de Mando Integral, y la implementación de los mismos.

- Arribo a conclusiones que sustenten la efectividad de la aplicación de mecanismos de control para la gestión estratégica en las organizaciones sujetas a este estudio. Se resumirán los principales aspectos que surjan a través del trabajo de investigación, creando un manual de fácil comprensión para el lector.

1.3. Alcance.

La presente labor ha sido realizada de acuerdo con los conocimientos académicos adquiridos y la base bibliográfica seleccionada. En lo que refiere a la aplicación práctica, es de destacar el apoyo constante recibido de las Organizaciones No Gubernamentales del país, fundamentalmente a la Presidenta de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales orientadas al Desarrollo (ANONG), Analía Bettoni, quien demostró su permanente disposición para brindar entrevista y responder consultas, así como para la entrega de aquella información y documentación requerida para la investigación.

Es la intención de este trabajo brindar a estas organizaciones un mayor y más amplio conocimiento de herramientas que, si bien actualmente son tomadas en cuenta, las mismas no se han puesto en práctica de la mejor manera posible. Con respecto a la contraparte el enriquecimiento y la satisfacción de poder brindar apoyo a organizaciones que tienen como fin el bienestar social.

Como estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, la realización de este tipo de trabajo es muy gratificante.

De la misma manera, se confía en que los resultados obtenidos provean un valor agregado, tanto a la Cátedra, como a las ONG involucradas, siendo un insumo de relevancia para organizaciones que son de interés para toda la comunidad.

1.4. Metodología.

La metodología utilizada se basó en la combinación de métodos simplificados (observación directa, entrevistas con informantes claves y encuestas básicas) con métodos formales (encuestas estructuradas, observación participante y revisión documental).

Para cumplir con el objetivo propuesto en este trabajo se aplicó la siguiente metodología:

- Investigación Bibliográfica

Se llevó adelante una búsqueda exhaustiva de textos referentes a la temática abordada, tales como: artículos nacionales e internacionales que tratan aspectos relevantes respecto al objeto de la investigación, libros, publicaciones profesionales e información obtenida vía Internet.

– Marco teórico

Como resultado del procesamiento de la información obtenida, se elaboró un marco teórico conceptual, el cual se utilizó como referencia para la realización del trabajo de campo. El mismo comprende información actual sobre las ONG en Uruguay y el mundo, así como también los sistemas de control existentes y la aplicación de los mismos por este tipo de organizaciones.

– Trabajo de campo

Se procedió a visitar a Organizaciones No Gubernamentales uruguayas de forma de poder efectuar un análisis práctico de las mismas, tomando como referencia el marco teórico definido.

La presente investigación ha sido desarrollada sobre una muestra de 20 Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo, de las cuales solo se obtuvo disposición en cuanto a concertar entrevista en 10 de ellas. La intención principal fue la de obtener información sobre diferentes áreas temáticas, de forma de tener una muestra diversificada.

La información objeto de análisis se obtuvo a partir de entrevistas personales con los actores involucrados de las mismas (directores, coordinadores administrativos, secretarías, gerentes generales, subdirectores sociales y directores jurídicos), en base a una encuesta elaborada a partir del marco teórico previamente definido y que permitiera obtener la información adecuada para los objetivos planteados.

– Conclusiones

En este capítulo se exponen las conclusiones a las que se arriba como consecuencia del trabajo de investigación realizado, las mismas referidas a las diez ONG entrevistadas.

Capítulo II. Las Organizaciones No Gubernamentales.

2.1. Introducción

Una organización no gubernamental es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales.¹ Las Naciones Unidas las definen como cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. Se diferencian de otro tipo de organizaciones por la gestión de intereses públicos y no por el de sus propios miembros, por buscar acciones de desarrollo sin buscar la representación orgánica de los grupos beneficiarios, por contar con un cuerpo permanente de técnicos y profesionales, por su capacidad de gestión financiera y la virtud de canalizar recursos de la cooperación internacional.²

La palabra ONG aparece por primera vez en la Carta de las Naciones Unidas firmada el 26 de junio de 1945, en el artículo 71: “El consejo económico y social podrá hacer arreglos adecuados para la celebrar consultas de organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de la competencia de consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo miembro de las Naciones Unidas”.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como “sector voluntario”, “sector no lucrativo”, “sector solidario”, “economía social” y “tercer sector social”.

Las organizaciones no gubernamentales han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. Ahora las ONG se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios.

Las Juntas Pugwash sobre Ciencia y Asuntos Mundiales, el movimiento internacional de los Boy Scouts, la Ayuda Cristiana y la Cruz Roja Internacional son algunos ejemplos de este fenómeno en crecimiento.

Para el año 1909 había unas 200 ONG internacionales registradas, a mediados de 1990, favorecidas por el rápido desarrollo de las comunicaciones globales, había bastante más de 2.000. Las ONG tienen ahora un papel más oficial que nunca en cuerpos internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Seguridad y el Desarrollo, y la Unión Europea.

¹ “Organizaciones no gubernamentales”. Enciclopedia Encarta, 2008.

² “El Tercer Sector en el Uruguay”. Analía Bettoni, Anabel Cruz, 1999.

En España y América Latina el desarrollo de las ONG en la última década ha sido espectacular. En España su insistencia y el apoyo de la opinión pública han obligado al Estado y a los gobiernos regionales (Comunidades autónomas) y locales (Ayuntamientos y Diputaciones) a prometer un aumento hasta el 0,7% de sus presupuestos, en las ayudas y el apoyo que prestan a estas organizaciones. Gracias a esos recursos las ONG españolas y sus contrapartes en los países de América Latina pueden desarrollar amplios programas de cooperación al desarrollo, la sanidad, la educación y el bienestar, que suelen ser tanto de carácter bilateral como realizados mediante el acuerdo y la participación de ONG procedentes de diversos países.

Las características principales de este tipo de entidades son:

- Ausencia de una medida de beneficio.
- Diferente consideración legal e impositiva.
- Que tenga carácter privado.
- Que posea un alto grado de voluntariado en sus actividades.
- Que cuente con capacidad de autocontrol institucional de sus actividades.
- Que su gestión sea basada en principios y valores, siendo democrática y transparente.
- Que su actuación este integrada en la sociedad.

En Uruguay podemos encontrar sociedades civiles organizadas desde principios de nacimiento como país, aunque en esas primeras épocas y hasta principios del siglo XX la participación se realizaba con una característica asistencial, en situaciones de pobreza aguda y en casos de emergencia, estando especialmente vinculada con organizaciones religiosas, siendo el Estado el que tenía mayor peso para atender dichas necesidades.

A principios del siglo pasado se desarrollaron otro tipo de organizaciones, las organizaciones de sociedad civil (OSC), vinculadas con lo económico y productivo, como son las cooperativas, sindicatos y las agremiaciones empresariales.

En la década del cincuenta, las Organizaciones de sociedad civil, empiezan a cuestionar el modelo asistencial del estado y señala la necesidad de ir al fondo de los problemas. Es en ésta época que surgen las primeras Organizaciones No Gubernamentales.³

2.2. Objetivos.

El objetivo de las organizaciones sin ánimo de lucro es distinto al de la mayoría de las empresas en el mundo. Las mismas son creadas por múltiples propósitos:

- Ayuda humanitaria
- Salud pública
- Investigación
- Desarrollo económico

³ Seminario: "Perfil y capacidad de las organizaciones de la sociedad civil en el Uruguay", dictado por la Presidenta de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales (ANONG).

- Desarrollo humano
- Cultura
- Derechos humanos
- Transferencia tecnológica
- Ecología

Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad, hay que emplear debidamente los recursos disponibles para garantizar el logro del fin social propuesto.

Los gestores son responsables ante los socios y fundadores, y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes se atienden.

Las organizaciones sin ánimo de lucro se articulan por medio de cinco funciones básicas:

- Técnica: relacionada con las prestación de servicios o la fabricación de productos.
- Relaciones Externas: relacionada con la comunicación de terceros para dar a conocer las actividades de la entidad.
- Administración y finanzas: relacionada con la gestión de los recursos económicos y con el registro contable de las operaciones.
- Recursos humanos: relacionada con la administración del personal contratado y voluntario.
- Dirección: relacionada con el establecimiento de políticas generales, las orientaciones estratégicas y la gestión de los recursos.

Las organizaciones establecen una misión, se fijan los resultados a alcanzar. Se trata de un proceso de etapas bien definidas que no pueden saltarse.⁴



Cuadro 1: Etapas

⁴ “Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas”. Fundación Luis Vives, (<http://www.fundacionliusvives.org>).

Misión, tareas y objetivos: la organización tiene encomendada una serie de objetivos específicos, a modo de metas funcionales. Estas forman parte de una meta más general.

Políticas y estrategias: para alcanzar con los objetivos asignados por los responsables de cada función, se han de formular unos principios y reglas de actuación, así como las políticas y estrategias de cada función.

Organización y medios: para poner en marcha las políticas y estrategias definidas, se dispondrá de un determinado número de medios humanos, materiales y económicos. La consecución de los objetivos dependerá en gran medida, de las condiciones de estos medios y de su forma de organizarlos.

Métodos de gestión y control: tras organizar los medios es preciso hacer que funcionen y comprobar periódicamente que lo hacen bien, para lo cual se ha de disponer de normas y métodos para comprobarlo.

Actividades y funcionamientos: Es la actividad misma. Una actividad excesiva o un bajo rendimiento, sería un resultado de una mala organización.

Resultados: Es el resultado obtenido en cada una de las funciones. Para evaluarlos se tienen en cuenta conceptos tales como calidad de los servicios prestados, número de personas atendidas, coste de los medios empleados, entre otros.

La ausencia de una única y satisfactoria medida global del rendimiento comparable al beneficio, es el problema más serio que enfrentan los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro en el desarrollo de sistemas de control de gestión.

2.3. Recursos.

Una de las mayores ventajas que tienen las organizaciones no gubernamentales es que desarrollan proyectos con altísima sensibilidad social e impacto, pero también se enfrentan a inconvenientes mayores como la falta de experiencia y preparación para conseguir recursos que le permitan sacar adelante sus proyectos e iniciativas.

Antes de emprender una campaña para movilizar recursos, una organización debe considerar alguno de estos puntos⁵:

- Sostenibilidad financiera: se trata de muchos aspectos sobre lo que ocurre en el interior de un proyecto, la forma en la que se lleva a cabo el trabajo, las clases de relaciones y cómo esto es percibido.
- Sostenibilidad beneficiosa: la continuidad de beneficios que resultan de la entrega de servicios de un proyecto. La fuente de estos beneficios pueden cambiar (por ejemplo, el gobierno desiste de la ONG como proveedor de servicios), pero el beneficio del proyecto se mantiene disponible por la demanda que el mismo tiene.

⁵ "Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas". Fundación Luis Vives, (<http://www.fundacionliusvives.org>).

- Sostenibilidad Programática o Institucional: fortaleciendo la capacidad interna de un proyecto a través de la incorporación de personal competente de la dirección y permitiendo el desarrollo del staff técnico; siendo empresarios flexibles, y adaptables a las condiciones de cambio internas y externas.
- Sostenibilidad Política: Aumentando el apoyo del gobierno y la comunidad en el proyecto; trabajando en red y colaborando con otras organizaciones afines; y entablando sociedades multisectoriales.

Hay una gran variedad de fuentes de recursos que ofrecen soporte a los proyectos de desarrollo.

Dado que las ONG no poseen autonomía financiera, las mismas dependen de recursos externos provenientes de agencias de cooperación, instituciones privadas o gubernamentales. El origen de los recursos que aseguran el mantenimiento y consecución de los objetivos de estas organizaciones es, invariablemente, una cuestión muy polémica, ya que puede condicionar la naturaleza de esas entidades así como el resultado político y social de sus acciones.

Desde su nacimiento hasta su consolidación como empresas, los recursos de las ONG van variando considerablemente. Al comienzo, estos recursos suelen provenir directamente de los miembros de estas organizaciones así como de algún tipo de donación esporádica. Mas adelante, ya en su etapa de consolidación, estas poseen fuentes de ingresos y financiamiento estables que influyen en el diseño y ejecución de sus proyectos, hasta que finalmente logra generar sus propios recursos e ingresos, adicionalmente al financiamiento que elige para los mismos.

El saber común sugiere que las organizaciones no gubernamentales no tienen las capacidades organizacionales para llevar adelante iniciativas de mercado, estando en realidad más capacitadas para operar emprendimientos sociales direccionados a sectores de bajos recursos, apoyadas por el sector público y los fondos provenientes de donaciones, tal como se menciona anteriormente. De todos modos, algunos casos demuestran que las ONG pueden desarrollar por sí mismas iniciativas de mercado, alcanzando propósitos sociales a la vez que generando valor social para los pobres.

Las ONG latinoamericanas, con excepción de aquellas que trabajan en educación formal y servicios de salud, tradicionalmente han descansado en donaciones de dinero, tiempo o contribuciones en especies, subsidios o contratos como fuentes principales de financiamiento para sus operaciones.

Para lograr el éxito en la obtención tanto de la sustentabilidad financiera como de las metas de la misión social, se requiere que las ONG se comprometan en un conjunto de tareas. Primero, necesitan generar consenso sobre la importancia de entender e incorporar principios y criterios administrativos y económicos como parte de sus procesos de toma de decisiones. Segundo, deben fortalecer y profesionalizar el equipo gerencial y operacional a través de la adquisición de habilidades técnicas necesarias para identificar oportunidades, con el objetivo de desarrollar e implementar iniciativas con base en el mercado que incluyan a los pobres como parte de la proposición de valor económico de la organización. Tercero, tienen que examinar si los métodos sociales que están en la base de sus estrategias de intervención pueden crear un rol para los

pobres como trabajadores, proveedores o distribuidores, generando nuevas formas de impacto social. Cuarto, deben considerar cómo incorporar estos abordajes, no como capitulación frente al mundo económico o de los negocios, sino como medios para fortalecer la capacidad para alcanzar su misión social.

Hoy en día entonces las formas de financiación que pueden adoptar las ONG son básicamente las siguientes:

- Captación de socios, como una forma de obtener ingresos periódicos que permitan la organización de los proyectos a mediano plazo.
- Recaudación de donaciones, caracterizándose como operaciones no gravadas por el fisco.
- Subvenciones públicas y privadas. Las mismas pueden provenir tanto de instituciones nacionales como de organismos internacionales (Naciones Unidas, Unión Europea). También se efectúan acuerdos con entidades privadas que realizan donaciones de productos comercializados o fabricados por ellas mismas, o que se comprometen a la financiación, total o parcial, de proyectos con un elevado coste.
- Fondos públicos, siendo este en la actualidad la mayor fuente de recursos financieros de la mayoría de las ONG, fundamentalmente en países como Uruguay, Chile y Costa Rica. La razón es que dichos han dejado de ser prioritarios por la Cooperación Internacional, por considerar que dichos países se encuentran en una posición económica superior con respecto al resto, según afirma Analía Bettoni, Presidenta de ANONG. Muchas veces el Estado recurre las ONG a la hora de llevar adelante ciertos planes, con el fin de multiplicar sus esfuerzos. Al recurrir les traslada a estas organizaciones recursos. Esto genera en las ONG un deber en la utilización de estos recursos para cumplir con el objetivo que se propuso y que eso sea óptimo, porque esos recursos brindados no le pertenece al Estado, sino a la sociedad en su conjunto. De ahí que también surge la necesidad de estas organizaciones de rendir cuentas sobre como fueron utilizados los mismos. También existen otros beneficios que obtienen las ONG por parte del Estado; reducción en los precios de bienes y servicios usados ampliamente por el sector, descuentos de servicios postales, y hasta exoneraciones de algunos impuestos nacionales y municipales.

Organizaciones No Gubernamentales a través de toda América Latina están desarrollando iniciativas de mercado, proveyendo micro préstamos e involucrando a Sectores de Bajos Recursos en procesos productivos.⁶

Las ONG y otras organizaciones civiles alrededor del mundo están a menudo necesitadas de conocer como contactar a donantes que puedan proveerles servicios y otros recursos. La mayoría de los gobiernos del Hemisferio Norte operan agencias o departamentos (muchas veces alojadas en sus embajadas) que proveen ayuda financiera a ONG y organizaciones comunitarias. Aparte de estas unidades o agencias,

⁶ "NGOs and Socially Inclusive Businesses Within the Market, For the Mission". Gabriel Berger. David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, Publicaciones 2006.

algunas embajadas también manejan pequeños programas de recursos fuera de la oficina del Embajador o unidades comunitarias relacionadas.

Una herramienta para la movilización y gestión de recursos es el fundraising, que a través de la realización de diferentes actividades, permite a las organizaciones acceder a dinero, trabajadores voluntarios, conocimientos técnicos o apoyo en especies, de tal manera que un donante facilite o apoye la realización de un proyecto que beneficie a la sociedad.

La movilización de recursos no solamente se logra con el aporte de grandes empresas; en muchos países las Pymes, como sector más representativo del empresariado (cerca del 90% en América Latina), se constituyen en una enorme fuente de potencial de fondos.

No es suficiente necesitar recursos para sacar adelante una idea. La responsabilidad de una organización está en estudiar y estructurar adecuadamente sus proyectos e identificar el alcance e impacto que puede llegar a tener, de tal manera que muestre su vínculo con la satisfacción de las necesidades dentro de una comunidad, en lo posible con datos cuantitativos.

Muchos consideran que la mejor y única manera de conseguir recursos, es recurrir a empresas de gran capital y pedir su colaboración “sin dar nada a cambio”, pero para que el fundraising sea exitoso, se necesita establecer una relación de “ganar-ganar” en donde donante y beneficiario se involucren, actúen y participen activamente en el desarrollo y aplicación de un proyecto.⁷

Transparencia, sostenibilidad y rendición de cuentas son las tres voluntades imprescindibles para crear sinergia y confianza entre las empresas y el tercer sector. Las acciones deberán realizarse bajo un acuerdo sobre los alcances del trabajo a ejecutar de tal manera que generen oportunidades en desarrollo de alianzas y donde cada actor del proceso sea responsable de lo que es y lo que hace teniendo en cuenta siempre el respeto por la dignidad de los demás. Será de vital importancia fortalecer y reconocer el concepto de dignidad humana en tanto que se reconoce lo valioso que es el aporte del otro, no solo desde el punto de vista monetario, lo que genera credibilidad y la posibilidad de expandir proyectos.⁸

También la Responsabilidad Social Empresarial, juega un papel importante, porque cada día las empresas están más comprometidas con el tema, pues se han dado cuenta que al apoyar el mejoramiento de las condiciones de vida y el poder adquisitivo de las poblaciones más vulnerables, están invirtiendo a futuro en el desarrollo de nuevos mercados, que a su vez serán sus aliados y/o clientes.

A su vez, existen organizaciones que se niegan a aceptar ciertos tipos de fondos si quienes los brindan no están alineadas con la causa de las mismas. Greenpeace y Amnistía Internacional mantienen la independencia económica como un signo de identidad. No aceptan, bajo ningún concepto, fondos gubernamentales. “Imagina que un

⁷ Artículos CCRE (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial). Ángela Lozano Bautista, antropóloga y magíster en Gestión de Recursos en la Universidad de Jorge Tadeo Lorenzo de Bogotá.

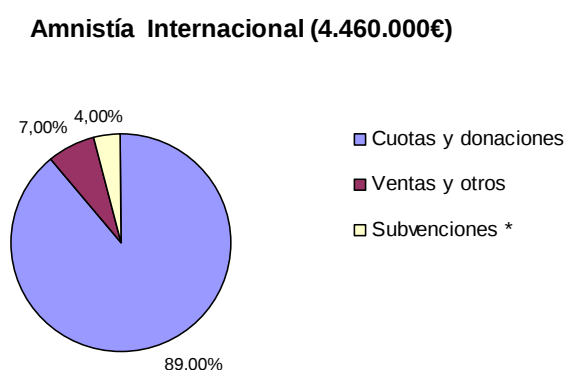
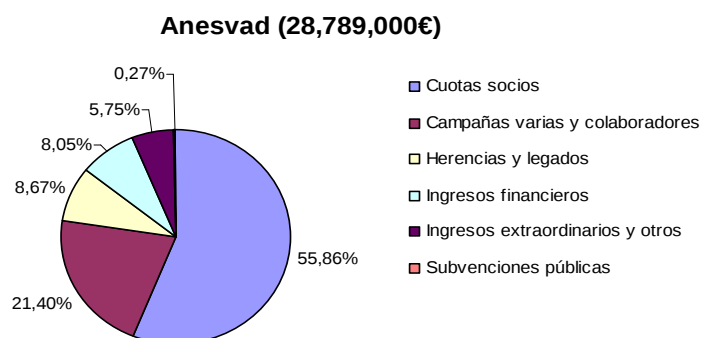
⁸ Congreso Mundial de Movilización de Recursos, organizado por The Resource Alliance.

ayuntamiento nos da una cantidad de dinero y a los pocos años construye un hotel en primera línea de playa. Perderíamos toda la credibilidad”, explican desde la ONG ecopacifista.

Greenpeace solo acepta las cuotas y donaciones de sus socios. “Ni de un partido, ni de un gobierno, ni de la Unión Europea. En el caso de las empresas que se unan a nuestra causa, son escrutadas escrupulosamente para ver si tienen relación con violaciones de derechos humanos”.⁹

Según el Código de Conducta que establece la CONGDE (Coordinadora de ONG de Desarrollo españolas) deben respetarse los valores de independencia, transparencia y eficacia. Ninguna de las cientos de ONG que pertenecen a la CONGDE puede recibir dinero de empresas irrespetuosas con los derechos humanos, que incumplan los ocho convenios principales de las OIT (Organización Internacional del Trabajo), no respeten el medio ambiente o atenten contra la salud pública. Se concluye claramente que las empresas que vendan armas, tabaco o alcohol no pueden contribuir.¹⁰

A continuación se brindan algunos datos de interés sobre este tipo de organizaciones y sobre el tipo de recursos que reciben, correspondiente al período 2006/2007¹¹:



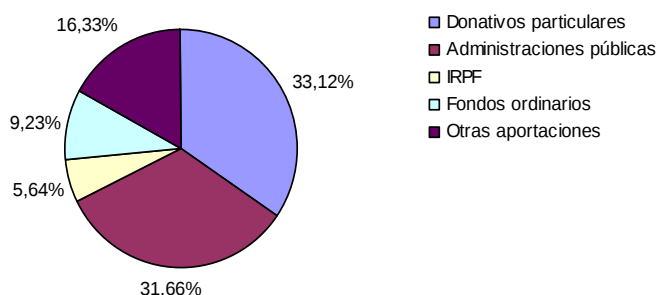
⁹ Miguel Ángel Calderón, portavoz de Amnistía Internacional.

¹⁰ “Las organizaciones de solidaridad debaten el rechazo a los fondos empresariales para mantener su independencia”. Diego Barcala, Diario Público, Madrid.

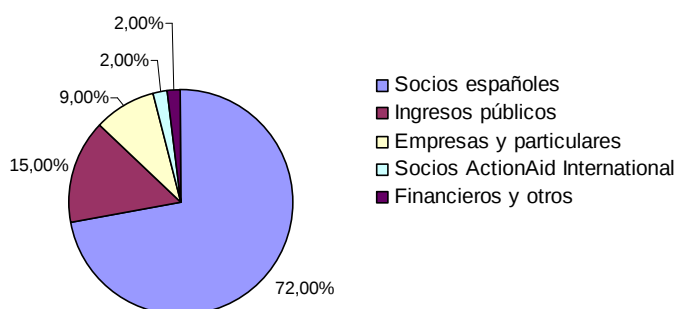
¹¹ Datos extraídos del Diario Público de Madrid, 16 de Noviembre del 2007. (<http://www.blogmayma.es/tag/dinero-sucio>)

* El importe de estas subvenciones corresponde al Programa de Derechos Humanos en Peligro

Cáritas (49.271.000€)



Ayuda en Acción (49.271.000€)



2.4. Análisis FODA para las ONG.

El análisis FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.¹²

¹² <http://www.rppnet.com.ar/foda.htm>.

Este análisis permite identificar las líneas estratégicas que pueden desarrollarse. Aunque en un principio está destinado a la planificación y evaluación, sirve también para comprobar que la estrategia establecida ofrece una respuesta. En este sentido, puede emplearse en evaluación:

- Ex ante, para definir las líneas estratégicas o verificar su adecuación.
- Intermedia, para valorar la pertinencia y, si procede, la coherencia de los programas en curso.
- Ex post, para comprobar la pertinencia y la coherencia de la estrategia o del programa (con mayor motivo si ello no se ha realizado durante su elaboración).

Fortalezas	Debilidades.
• Cuentan con reconocimiento social a nivel mundial. • Saben trabajar en red, movilizar recursos y brindar experiencia. • Ya sea en el ámbito local o mundial tienen conocimientos especializados en cuestiones de comercio, mercados y contactos en su campo. • Cuentan con personal (equipos), órganos de dirección participativos y capacidad de convocatoria de voluntarios. • Las ONG tienen una presencia a largo plazo en el terreno y gozan de confianza. • Poseen conocimientos políticos y culturales del lugar, y están al tanto de las condiciones económicas locales. • Pueden ser innovadoras y flexibles con menos costos operativos, lo cual les permite tener una gran capacidad de gestión y actuación. • Las ONG tienen capacidad de negociación y han desarrollado perfil de liderazgo. • Valores bien establecidos. Las ONG	• Cuentan con escasos recursos. • Los aportes de los miembros pueden ser insuficientes para garantizar su sostenibilidad. Pueden ser organizaciones que se ocupan de una sola cuestión. • Carencia de mecanismos de medición de la contribución a la sociedad. • Escasa administración estratégica. • Falta de coordinación con otras ONG y organismos internacionales. • Dependen económicamente del país y de la región en la cual se encuentran inmersas. • No se desarrollan herramientas y no cuentan con datos para medir los impactos de su trabajo. • No son autosuficientes. • Escasa administración estratégica. • Enfoque en proyectos en lugar de programas.

están orientadas a mejorar la calidad de vida de los actores, enfocándose en objetivos, sociales, económicos y medio ambientales. • Diversificación.	
Oportunidades • Responsabilidad Social. • Imagen y presencia a nivel local e internacional. • Pueden aportar su experiencia en lo que se refiere a incorporar iniciativas de salud y educación en programas de desarrollo. • Tienen capacidad para asociarse con organismos y gobiernos para movilizar a la opinión pública en torno a cuestiones sociales en las que tengan intereses comunes. En muchos casos, su voz y su mandato aportan una dimensión social que complementa el análisis de datos y empresas, así como la pericia comercial. • Pueden ser asociadas eficientes en programas que aborden temas más amplios como el medio ambiente, la situación de la mujer, la tecnología u otros. • Pueden actuar como centros de intercambio de información. • Habilidades de comunicación.	Amenazas • Contexto social y económico del país. • Competencia con otras ONG por financiamiento. • Falta de sponsors, colaboradores o donantes. • Pérdida de autonomía. • Dependencia con el estado • No hay una cultura de donación para la conservación de los recursos a nivel local.

Cuadro 2: Análisis FODA¹³

El análisis FODA demuestra que las ONG tienen tanto fortalezas como grandes oportunidades, sin embargo las amenazas y las debilidades son muy fuertes, y deben de ser consideradas y tomarse en cuenta si se desea tener éxito en la implementación de la estrategia. Las debilidades deben de tomarse en cuenta dentro de su interior, implementando los diversos instrumentos para convertir en fortalezas estas debilidades

¹³ Elaboración propia en base a información obtenida sobre análisis FODA en Uruguay.

detectadas y aprovechar cada una de las oportunidades encontradas para neutralizar las amenazas presentadas.

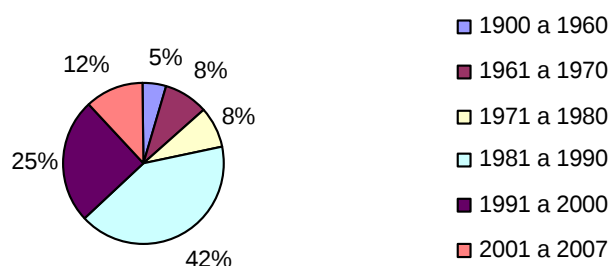
2.5. Las Organizaciones No Gubernamentales en Uruguay.

Las organizaciones no gubernamentales son una forma innovadora de la sociedad civil, al implementar e impulsar proyectos y programas de desarrollo más abarcadores.

El surgimiento de las ONG es relativamente reciente en la historia uruguaya, su nacimiento se ubica en el primer tramo de la década de los 80, cuando un amplio movimiento opositor contribuía a iniciar la transición a la democracia. Entre 1984 y 1987, período de la apertura política, fue cuando las mismas tuvieron su mayor crecimiento.

En un diagnóstico realizado por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) a las organizaciones socias de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales (ANONG), surge que más del 40% de las mismas fueron creadas en la década del 80, y que dentro de esa década el 92% fueron creadas a partir del año 1984, año del retorno a la democracia.

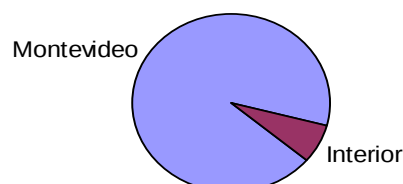
ONGs socias de ANONG según su año de fundación



Fuente: Elaboración propia en base a datos del ICD

El mismo estudio reveló también que el 93% de dichas organizaciones tienen su sede principal en la capital, aunque muchas de ellas tienen filiales o llevan adelante proyectos en todo el país.

Organizaciones socias de ANONG distribuidas según su sede principal



Fuente: Diagnóstico de organizaciones de ANONG. ICD, diciembre 2007

Sin embargo en los últimos años, ANONG ha llevado adelante acciones, con el objeto de tener una mayor presencia en todo el país.

Es de destacar que todas las organizaciones de ANONG tienen personería jurídica o su personería esta en trámite, y que coexisten organizaciones muy grandes con presupuestos por encima del millón de dólares con organizaciones muy pequeñas sustentadas con el trabajo voluntario de sus miembros, cuyo presupuesto anual solo cubre sus gastos mínimos de funcionamiento.

Con respecto a las áreas de trabajo que abarcan estas organizaciones, se puede encontrar una amplia variedad de actividades. Los temas más recurrentes son: infancia, juventud, mujer, derechos humanos, salud, educación, desarrollo local, desarrollo rural y medio ambiente.

Para el caso de Uruguay se podrían clasificar la diversidad de las ONG dentro de las siguientes temáticas principales¹⁴:

- Actividades académicas y paraacadémicas propias de las ciencias sociales.
- Promoción social, dando prioridad de tareas genéricas o específicas.
- Condición de la mujer.
- Condición juvenil.
- Derechos humanos.
- Educación especializada.
- Salud.
- Agro.
- Medio ambiente.
- Micro y pequeñas empresas.

El alcance principal de las acciones que llevan adelante las ONG es a nivel local y nacional, sin embargo existen un número limitado de organizaciones que centran sus proyectos a nivel nacional.

Dentro de las organizaciones de ANONG, las áreas mas mencionadas son la educación (13,9%), infancia (11%) y medio ambiente (8,5%). En segundo orden aparecen la importancia de los derechos humanos, el fortalecimiento de la sociedad civil y la nutrición.

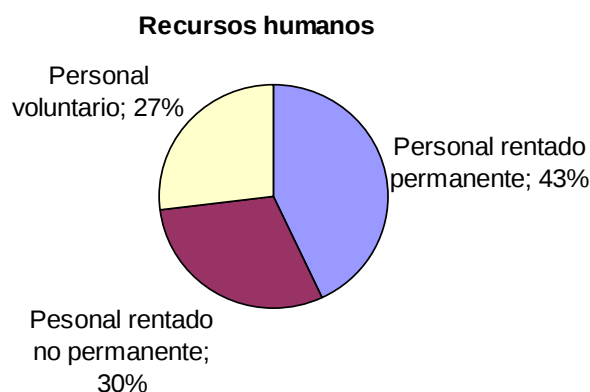
2.5.1. Recursos.

Con respecto a su personal, las ONG son dirigidas en su mayoría por los miembros fundadores contando con la ayuda de profesionales, técnicos y educadores especializados bajo la forma de personal dependiente, tanto permanente como a término. Cuentan también con voluntarios sobre todo aquellas que desarrollan acciones de solidaridad. Las organizaciones de infancia y adolescencia en situación de riesgo social son quienes tienen mayor cantidad de personas contratadas. Este hecho introduce problemas de relaciones laborales que hace más compleja la gestión, a la vez que devela la necesidad de contar con recursos estables y genuinos por parte del

¹⁴ "El Tercer Sector en Uruguay". Analía Bettoni, Anabel Cruz, 1999.

Estado a los efectos de dar continuidad a los servicios que son de responsabilidad pública aunque estén gestionados por las ONG.

Según datos revelados por el ICD, de las organizaciones integrantes de ANONG, que emplean aproximadamente unas 4000 personas, 1700 lo hacen en forma rentada permanente.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del ICD

Con respecto al financiamiento de las ONG, este ha variado a lo largo del tiempo. En la década de los ochenta la ecuación económica de una ONG uruguaya promedio indicaba que aproximadamente un 80% de sus ingresos provenían de la cooperación internacional para el desarrollo, a la que accedían a través de fundaciones o de ONG de países desarrollados con las que se asociaban para ejecutar proyectos concretos en el país. El restante 20% provenía de recursos propios, de socios nacionales, de donaciones, acuerdos con organismos del Estado, las Intendencias, entre otros. Sin embargo, la situación actual ha cambiado. América Latina ha dejado de ser prioridad para la cooperación europea, la que ha centrado más su interés dentro del continente en los países andinos que en los del cono sur.¹⁵ Por ende se ve una clara curva descendente en el apoyo de la cooperación internacional hacia las ONG en Uruguay, lo que hace invertir la situación con respecto a los recursos que obtienen estas para financiar sus presupuestos que van desde los mil dólares anuales hasta algunas que superan el millón de dólares, según datos revelados por el ICD en diciembre de 2007.

Frente a esto las ONG comienzan a actuar a fin de asegurar su estabilidad, buscando mecanismos alternativos para la obtención de fondos, tales como nuevos tipos de acuerdos con la cooperación internacional, así como apoyos a más largo plazo, buscan acceder a recursos nacionales mediante el desarrollo de productos, servicios y contratos de consultoría técnica y diversifican su accionar orientándose hacia las nuevas áreas de interés a nivel mundial.

Actualmente cerca de un 55% de los recursos que obtienen las ONG proviene de la cooperación internacional, 25% aproximadamente la generación de recursos propios, dejando el restante para los fondos nacionales.

¹⁵ "El Tercer Sector en Uruguay". Analía Bettoni, Anabel Cruz, 1999.

2.5.2. ONG y el Estado uruguayo.

Otro aspecto importante para remarcar es en lo que respecta a las relaciones entre las ONG y el Estado, así como con las relaciones entre estas y la sociedad en su conjunto.

En el Uruguay actual las ONG han ganado un lugar preponderante por diversos motivos. Algunas de ellas han pasado a desarrollar acciones y a brindar servicios en sectores en los que el Estado se había retirado. Las ONG juegan también un papel muy importante en otras áreas más allá de áreas de atención social, por ejemplo en lo que respecta a la defensa de los Derechos Humanos. Por otro lado, están las ONG que trabajan en temas de investigación y formación, las que también cumplen una función muy importante investigando y capacitando en áreas que no son cubiertas por otros sectores.

También existen numerosas situaciones en que el Estado y la sociedad civil desarrollan actividades en común, prácticamente todas en el campo de las políticas sociales.

Sin embargo, nuestro régimen jurídico no contiene normas de carácter general que regularicen tales situaciones, ni tampoco existe un organismo que analice, programe, gestione o coordine la actividad de ambos sectores actuando juntos.

Existen, creadas por decretos o resoluciones, Comisiones Honorarias, integradas por “representantes del sector público y privado”, a fin de coordinar las acciones y esfuerzo estatal y privado en relación con una problemática específica. En estas comisiones, las autoridades gubernamentales designan las OSC que las integrarán y, en algunos casos, los representantes de las mismas son propuestos por su organización pero designados por la Administración Pública.

En los tres períodos democráticos subsiguientes a la dictadura a nivel del gobierno nacional y municipal se ha dado primero una relación desconfiada y utilitaria, pasando por una transferencia de recursos sin objetivos claros a un diálogo sobre los instrumentos que facilitan la relación de las ONG con el Estado, hasta un condicionamiento de los recursos en algunas áreas.¹⁶

Actualmente las relaciones entre el gobierno y las Organizaciones No Gubernamentales han pasado por momentos de tensión. Si bien se creó un actor nuevo, el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), que antes no existía y justamente se ocupa de toda la temática social, el decreto fundacional del MIDES resultó muy controvertido, porque intentaba fiscalizar y controlar a las ONG al máximo, casi no dejándoles margen de actuación. Posteriormente y luego de varios intercambios de opiniones, dichos artículos finalmente fueron eliminados del decreto. Desde ese entonces, las declaraciones de la Ministra de la cartera y por parte de otros actores gubernamentales demostraron que habían cambiado su visión inicial y que estaban dispuestos y deseaban trabajar junto con la sociedad civil, en los mejores términos. Esto quedó demostrado cuando para el desarrollo de sus programas el MIDES llamó a las organizaciones de la sociedad civil a ejecutar sus proyectos.

¹⁶ “Las organizaciones no gubernamentales y las políticas públicas”. Nelson Villarreal y Alain Santandreu, 2000.

Surgió luego un nuevo foco de tensión entre el gobierno y las ONG a raíz de la derogación de las exoneraciones a los aportes patronales que beneficiaba a este tipo de organizaciones, sumado a declaraciones de algunos actores políticos sobre que las organizaciones de la sociedad civil no eran transparentes, sino que por el contrario las mismas eran un “negocio”.

“A lo mejor existe una organización que haya utilizado el mecanismo de fundarse como una ONG para luego tener un negocio, pero no por eso pueden ser todas las ONG catalogadas como corruptas o no transparentes”. (Señala Analía Bettoni, Presidenta de ANONG)

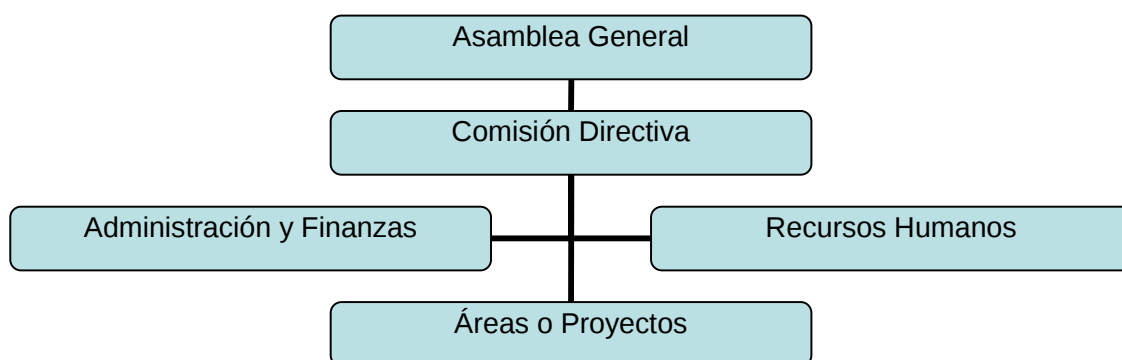
Es por esto que ANONG trabaja actualmente con el ICD sobre el tema de la transparencia, porque se entiende que, al transparentar y rendir cuentas de sus acciones, las ONG ganan en legitimidad, credibilidad y confianza, de los demás actores y de la ciudadanía en general.¹⁷

2.5.3. Estructura.

La Asamblea de Socios, la Comisión Directiva, la Dirección Ejecutiva y el equipo de trabajo son los componentes esenciales de la estructura social de una ONG. Los estatutos señalan las funciones que corresponde cumplir a cada estamento.

La Comisión Directiva es un equipo de trabajo con funciones específicas y también un grupo humano con necesidades de logro, reconocimiento, aprecio, seguridad y comunicación. Los miembros de la junta, su Presidente y su Director Ejecutivo no representan solo la autoridad sino que, ante todo, tienen la misión de ejercer un liderazgo compartido.

En algunas organizaciones el órgano de gobierno conforma un patronato, formado por personas independientes, comprometidas con el desarrollo del Tercer Sector y la justicia social.



Cuadro 3: Organigrama funcional básico

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Diagnóstico de la situación de las organizaciones socias de ANONG, ICD, 2007.

Con respecto al funcionamiento interno de las ONG, la forma de gobierno y elección de autoridades es muy similar en todas las organizaciones y se ajusta al “estatuto tipo” (el mismo se adjunta como anexo), el cual fue elaborado por el Ministerio de Educación y Cultura a través de una resolución de carácter general. Cada vez más la administración se ajusta a este al momento de aprobar un estatuto, hacerle observaciones o rechazarlo, salvo en los casos de temas menores como tipo de socios, duración del período de los órganos electivos o el número de sus miembros titulares y suplentes. Por ende lo que ofrece algunas variantes entre las organizaciones es la periodicidad de las elecciones de las autoridades de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal, así como la realización de las asambleas de socios. Para las elecciones de las autoridades, la mayoría de las ONG socias de ANONG las realiza cada dos años y el promedio de permanencia de los directores y coordinadores en sus cargos es de cinco años. En la totalidad de las organizaciones participan mujeres en los órganos de dirección o de coordinación institucional.¹⁸

Uno de los desafíos que enfrentan las ONG son la profesionalización y la eficiencia. Frente a la complejización en el acceso a los recursos financieros y tomando en cuenta que el capital principal de estas son los recursos humanos, las ONG deberían profundizar en las políticas de desarrollo organizativo, políticas de capacitación interna, sistemas de planificación central, evaluación de actividades, procedimientos para el mejor manejo, aprovechamiento de la información, y desarrollo de servicios y productos rentables.

Durante los últimos diez años se ha prestado mayor atención a diferentes temas legales y fiscales vinculados a la reglamentación y autorregulación de las ONG.

Existen diversas razones que afirman el porqué de la necesidad de transparencia, legitimidad y rendición de cuentas (o accountability según la terminología anglosajona) por parte de las organizaciones de la sociedad civil. Entre ellas tenemos el aumento de influencia, poder y presencia de estas organizaciones, el cual ha generado una mayor responsabilidad a las mismas y con esto la necesidad de rendir cuentas públicamente; así como también, y tal como se menciona anteriormente, para contrarrestar los discursos sobre la representatividad de las ONG. Otro factor importante que aumenta la necesidad de autorregulación es la divulgación de casos de incompetencia financiera o de fraude en algunas ONG en diversas partes del mundo. Por último, y tal vez los más mencionados, la obtención de recursos financieros, las exoneraciones fiscales y otros beneficios provenientes tanto del Estado como de empresas del sector privado.

No existe una única definición de rendición de cuentas, pero hablando en sentido amplio la rendición de cuentas se refiere a las acciones tendientes a transparentar la forma de trabajo, el manejo financiero de las organizaciones, los resultados e impactos de sus proyectos, así también como las enseñanzas que se extraen de esos procesos.¹⁹

Existen tres tipos de rendición de cuentas:

¹⁸ Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre el Estado y la sociedad civil en Uruguay, Centro de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social (CEALS), 2004/2005.

¹⁹ Diagnóstico de la situación de las organizaciones socias de ANONG. ICD, diciembre 2007.

- Rendición ascendente: a los financiadores o en relación a regulaciones normativas.
- Rendición horizontal: a sus organizaciones contrapartes o pares.
- Rendición descendente: a los beneficiarios y ciudadanía en general.

Las ONG utilizan diversos mecanismos de rendición de cuentas para asumir la responsabilidad de sus estructuras organizativas, sus operaciones, sus políticas y actividades en forma proactiva y autocrítica. Estas opciones son²⁰:

- Mecanismos de autorregulación.
- Consejos asesores, compuestos por personas ajenas a la organización que se seleccionan y trabajan según procedimientos transparentes claramente definidos.
- Los informes anuales, las evaluaciones organizativas o de proyectos, los planes estratégicos basados en evaluaciones externas y distintas formas de comunicación (boletines, actualizaciones, informes) proporcionan acceso público a la información sobre el trabajo de la organización, su estado financiero, su estructura de gobierno y el impacto que genera.
- Los mecanismos de consulta y participación permiten que diferentes actores (inclusive beneficiarios) se involucren en el trabajo de la organización.

Es importante también destacar la distinción que hace el Profesor Alnoor Ebrahim sobre los mecanismos de rendición de cuentas entre herramientas y procesos. En términos generales, las herramientas de rendición de cuentas, se refieren a técnicas e instrumentos que son implementadas en un período corto de tiempo, pueden documentarse en forma tangible y pueden ser repetidas. Los informes financieros, balances e informes de evaluación, por ejemplo, suelen ser repetidos con cierta periodicidad. Por otro lado están los mecanismos que se traducen en procesos, que son generalmente mas amplios y multifacéticos, menos tangibles y acotados en el tiempo. La evaluación participativa y la autorregulación a través de códigos o estándares de conducta o ética, son ejemplos de estos tipos de mecanismos.²¹

Según estudios realizados en el marco del índice CIVICUS de la Sociedad Civil, que el ICD implementó en Uruguay entre 2004 y 2005, la transparencia como valor dentro de la sociedad civil es fuerte y los casos de comportamientos corruptos son casi inexistentes. Pero, por otro lado, se encontró que solo una minoría de las OSC rinde cuentas públicamente y, por lo general, esta rendición de cuentas esta dirigida a sus socios.²²

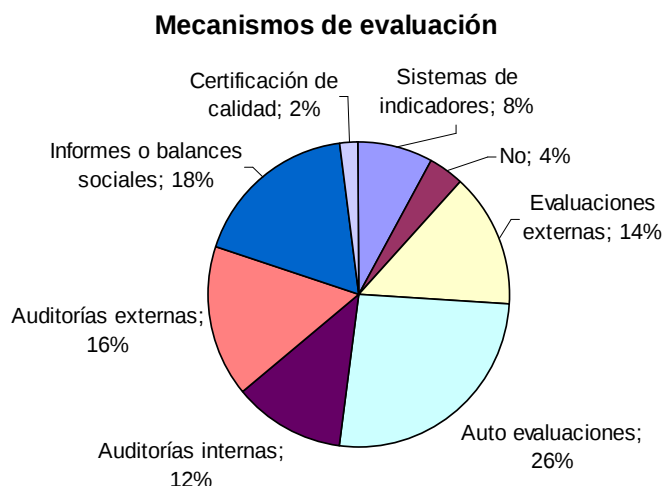
Sin embargo la mayoría de las ONG realiza evaluaciones, anuales o por proyectos como práctica institucional. Con respecto a los mecanismos utilizados para este tipo de

²⁰ Ver A través. Poder. Rendición de cuentas y la sociedad civil. Anabel Cruz, Inés Pousadela, 2008.

²¹ Accountability in practice: Mechanisms for NGOs, Alnoor Ebrahim, 2003.

²² "Brillos e impurezas de un diamante". Resultados del índice de la Sociedad Civil en Uruguay, ICD, 2006.

evaluaciones, los más utilizados son las auto evaluaciones, balances sociales y auditorías externas.



Fuente: Diagnóstico de organizaciones de ANONG, ICD, diciembre 2007

Casi el 60% de las organizaciones socias de ANONG no contaba ni con manuales de procedimientos ni códigos de ética, es por eso que en abril de 2008 se aprobó por parte de ANONG un código de ética (el cual fue adjuntado como anexo), al cual se deberán adaptar todas las ONG socias en un plazo establecido, siendo excluidas de dicha asociación aquellas organizaciones que no se adhieran al mismo. El mismo código de ética define los objetivos de la difusión del mismo²³:

- Clarificar el concepto, los objetivos y las prácticas de las ONG nucleadas en ANONG
- Garantizar los principios de transparencia, democracia interna y austeridad de las ONG.
- Dar a conocer a la sociedad uruguaya, los criterios de actuación aceptados consensuadamente por las ONG de ANONG.

Es de destacar también que, tal como sucede en Uruguay (por parte del Ministerio de Educación y Cultura) y otros países, el gobierno impone diferentes controles sobre el registro, administración y financiamiento de las ONG. Sin embargo, este tipo de controles resulta difícil de llevar adelante para los gobiernos, incluso para una oficina gubernamental que funcione adecuadamente.²⁴

²³ Código de Ética de ANONG, aprobado por la asamblea en abril de 2008.

²⁴ Ver A través. Poder. Rendición de cuentas y la sociedad civil. Anabel Cruz, Inés Pousadela, 2008.

2.5.4. Descripción General de ANONG.

ANONG es una asociación civil sin fines de lucro de segundo grado, fundada el 28 de setiembre de 1992. Integra a 94 organizaciones no gubernamentales de todo el país, dedicadas a actividades vinculadas al desarrollo en una amplia variedad de temáticas.

Los objetivos establecidos en sus estatutos son los siguientes²⁵:

- Defender los derechos consagrados en los ordenamientos jurídicos nacionales e internacionales y promover una normativa jurídica que reconozca la identidad de las ONG.
- Fortalecer la presencia y visibilidad de las ONG en el espacio público.
- Promover el intercambio de información y la coordinación de actividades de interés común.
- Ser ámbito de reflexión y acción de los temas comunes que atañen a las ONG: relaciones con el Estado, cooperación internacional, gestión institucional, fortalecimiento organizacional.
- Fortalecer y potenciar el desarrollo institucional de las organizaciones miembro mediante acciones de capacitación o de otro tipo, en las áreas específicas de su competencia.
- Representar los intereses de las ONG frente a distintos ámbitos (salvo los casos contemplados en las limitaciones especiales, art. 25).
- Establecer vínculos y coordinar actividades con asociaciones similares a nivel internacional.

La asociación cuenta con distintos tipos de socios:

- Los socios fundadores, que son los concurrentes al acto de fundación e ingresaron a la misma en los treinta días siguientes a dicho acto.
- Los socios activos, que tengan un año de antigüedad en el registro social y hayan cumplido con las obligaciones establecidas en el estatuto de la institución.
- Los socios suscriptores, que hayan solicitado el ingreso pero aún no hayan cumplido los requisitos necesarios.

Los socios pueden ser personas jurídicas o físicas que compartan los objetivos establecidos en los estatutos y desarrollen actividades orientadas a su concreción.

Las personas jurídicas que pueden asociarse, según los estatutos, son “organizaciones privadas sin fines de lucro, organizaciones profesionales que desarrollan actividades de

²⁵ Estatutos de ANONG (<http://www.anong.org.uy>)

investigación, promoción, informativas, de asesoramiento y asistencia técnica u otras orientadas al desarrollo”. Estas deberían tener una antigüedad de por lo menos dos años de funcionamiento activo, haber resuelto la afiliación a través de su órgano de gobierno competente, ser presentada por dos socios fundadores o activos y designar los representantes a la Asamblea Social.

Las personas físicas para poder asociarse deben de haber desarrollado actividades acordes a los objetivos de ANONG por un período no menor a dos años y ser presentadas por dos socios fundadores y activos. No existen al momento, casos de este tipo de asociados.

Los órganos de gobierno de ANONG están conformados por la Asamblea General, el Consejo Directivo, la Autoridad Fiscal y la Autoridad Electoral, cuyos cargos son honorarios. Los miembros del Consejo Directivo y de la Autoridad Fiscal se eligen en Asamblea General por voto secreto.²⁶

En los estatutos se establecen una serie de limitaciones al accionar de la asociación²⁷:

- considerar proyectos específicos de sus asociados, ni en calidad de mecanismo evaluador, aval u otro.
- constituirse en intermediaria en las relaciones contractuales con el Estado, organismos de cooperación internacional, como tampoco ejercer actividades controladoras de las ONG.
- realizar actividades que sean competitivas con las que realizan sus miembros.
- para la prestación de servicios cooperativos de bienes o de consumos, o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente los estatutos adecuados a esas finalidades específicas, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes.
- no podrán ser socios de la asociación organizaciones de carácter representativo, partidos políticos, o experiencias de base. Tampoco podrán serlo aquellas agencias o fundaciones que financian proyectos de las organizaciones miembros de la asociación.

Desde su creación ANONG ha contribuido a las relaciones permanentes de las organizaciones de la sociedad civil con organismos del Estado, especialmente con aquellos que atienden políticas sociales, sean nacionales o municipales. Asimismo, mantiene una estrecha relación con organismos internacionales, agencias multilaterales y asociaciones similares de la región.

²⁶ Diagnóstico de la situación de las organizaciones socias de ANONG. ICD, diciembre 2007

²⁷ Estatutos de ANONG. (<http://www.anong.org.uy>).

2.6. Marco legal para las ONG

2.6.1. Descripción de carácter general

1. Constitución de la República

En la Constitución uruguaya, que rige desde el 27 de noviembre de 1966, se establece en el artículo 7 el principio general de libertad, según el cual todos los habitantes del país tienen derecho a crear las instituciones u organizaciones que deseen y el ejercicio de ese derecho deberá contar con la protección gubernamental. Los derechos de asociación y libre expresión se consagran en los artículos 39 y 29 respectivamente.

Cabe destacar que en el texto constitucional se refiere en varios artículos a instituciones privadas sin ánimo de lucro de tipo determinado, así como a derechos y en algunos casos limitaciones a la actividad de las mismas: artículo 5 para organizaciones religiosas, artículos 57 y 58 para organizaciones sindicales, artículo 69 para instituciones de enseñanza y culturales, artículo 77 inciso 11 para partidos políticos. La regulación específica de estas instituciones esta incluida en normas legales y reglamentarias.

2. Normas legales y reglamentarias

La norma legal básica sobre OSC de nuestro ordenamiento es el artículo 21 del Código Civil (sancionado el 23 de enero de 1868 y modificado el 19 de octubre de 1994), en donde se distingue a las personas jurídicas de derecho público y las personas jurídicas de derecho privado. Como personas de derecho privado se refiere a "...las corporaciones, los establecimientos y las asociaciones reconocidas por la autoridad pública".

A los efectos de precisar los contenidos de los términos utilizados en el artículo 21 de Código Civil para denominar a las personas jurídicas de derecho privado, la doctrina y la jurisprudencia uruguayas se inspiran en el texto clásico de Savigny (Sistema de derecho romano actual). Según dicho autor:

- Las "corporaciones" son las personas jurídicas de derecho privado con fines de lucro.
- Los "establecimientos" y "asociaciones" son las personas jurídicas privadas sin fines de lucro, usándose los términos "establecimientos" y "fundaciones" como sinónimos.

Dentro de la legislación aplicable a las OSC, debe citarse el decreto-ley 15.089 del 12 de diciembre de 1980, sancionado durante el régimen de facto como ley 15.089. Se establece en éste, que el Ministerio de Educación y Cultura ejercerá la policía administrativa de las asociaciones civiles y fundaciones. Desde su sanción, este decreto-ley ha servido de base para las resoluciones administrativas que encuadran la tramitación de la personalidad jurídica, gestión y extinción de las OSC en Uruguay.

En la legislación uruguaya se distingue entre "asociaciones civiles" y "fundaciones", pero las diferencias entre ambas se han extraído de la doctrina y son aceptadas por la

práctica de la Administración, admitiendo pacíficamente su existencia desde hace varios años.

Las diferencias entre ambos tipos legales están en las existencias de socios en la asociación civil, y en la necesidad en las fundaciones de un “patrimonio fundacional como instrumento que permita razonablemente realizar los fines”. Otra diferencia radica en que la Administración ha establecido un “estatuto tipo” al que debe ajustarse las asociaciones civiles para ser reconocidas como personas jurídicas.

La normativa comentada es la aplicable, en general, a todas las OSC, sin embargo existen normativas específicas vinculadas al tipo particular de servicio o actividad que prestan ciertas organizaciones.

3. Objetivos de las OSC

De acuerdo al texto constitucional mencionado anteriormente (art. 39), hay libertad de asociación, cualquiera sea el objeto que persiga, salvo que constituyan asociaciones ilícitas declaradas por ley, por considerarlas contrarias al “orden público” o las “buenas costumbres”

Las únicas normas que existen en el régimen jurídico uruguayo sobre este punto se refieren a “asociaciones ilícitas” y, si bien las mismas están vigentes, solo han sido aplicadas durante la segunda guerra mundial o en los períodos de gobiernos de facto. Fuera de esto, para determinar si las finalidades son ilícitas o no, su interpretación ha sido desarrollada por la jurisprudencia, basándose en la doctrina.

Por otra parte, el “Código Penal” determina que quienes se asocien para cometer delitos serán castigados por el simple hecho de la asociación.

Respecto a instituciones concretas, hay algunas disposiciones limitativas:

- La Constitución prohíbe la creación de agrupaciones de funcionarios públicos con fines proselitistas, utilizando las denominaciones de reparticiones públicas o invocando el vínculo que la función determine entre sus integrantes (art. 58 inc. 2).
- También la ley 10.761, sobre cooperativas, establece en su artículo 7º que no podrán tener como finalidad la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidades o de regiones determinadas.
- El artículo 17 del decreto-ley 15.181, sobre las instituciones de asistencia medica colectiva, les prohíbe mantener algún tipo de dependencia con instituciones gremiales, políticas o similares.

4. Aspectos formales de la constitución de una OSC

La única norma que rige en el régimen jurídico uruguayo que refiere a la creación, aprobación, funcionamiento y extinción de una OSC es el decreto-ley 15.089, del 12 de diciembre de 1980. En virtud de las competencias de la policía administrativa que el mismo otorga al Ministerio de Educación y Cultura, se ha ido creando una jurisprudencia

administrativa y se han dictado algunas resoluciones de las que extraen los criterios generalmente aplicados.

Socios

Toda persona física, nacional o extranjera, con capacidad legal para contratar, puede legalmente constituir una OSC en Uruguay. También cualquier persona jurídica puede constituir una OSC, siempre que su estatuto la autorice. En cuanto a las personas jurídicas extranjeras, luego de reconocidas por el Ministerio de Relaciones Exteriores, estarán en igual situación que las nacionales.

No existe norma alguna que establezca el número de socios o fundadores necesarios para establecer una asociación o fundación. El “estatuto tipo” se refiere a los órganos de dirección de las asociaciones (Comisión Directiva, Comisión Fiscal y Comisión Electoral), de lo cual se deduce que el número de socios fundadores debe cubrir al menos el número de miembros titulares y suplentes que integren esos órganos.

Patrimonio

La existencia de un monto determinado de patrimonio no es relevante a los efectos del reconocimiento de una asociación civil.

5. Actos jurídicos permitidos y limitaciones

Según el principio de la especialidad, las personas jurídicas solo pueden realizar validamente las actividades y actos jurídicos que se autorizan en su documento constitutivo (estatuto o contrato). No existe más limitación que la prohibición de actuar en contra de las normas legales reglamentarias o estatutarias (art. 2, decreto-ley 15.089).

No hay impedimento para que una OSC invierta en los mercados financieros, contrate u otorgue préstamos. En este último caso, son permitidos siempre que no se constituya en actividad de intermediación financiera.

En caso de actividades productivas llevadas a cabo por OSC, la Administración ha dictado resoluciones por las que se ordenan exhaustivas inspecciones periódicas, para constatar que las utilidades de esas explotaciones se destinen totalmente al cumplimiento de los objetivos de la institución.

El régimen laboral del personal de una OSC es el de una empresa del sector privado, debiendo cumplir las disposiciones que regulan el trabajo subordinado.

Para las asociaciones civiles no existe normativa alguna sobre limitación de remuneración para empleados de OSC, o costos administrativos y de infraestructura. Si la hay para las fundaciones, según lo establece la Ley de Fundaciones aprobada en agosto de 1999.

2.6.2. Administración y fiscalización de las OSC

1. Organismos de gobierno de las OSC

No existe norma legal que prevea los organismos de decisión y poder dentro de las OSC. El “estatuto tipo” rige aspectos de la administración de las asociaciones civiles; para las fundaciones no existe norma alguna.

Las siguientes son las autoridades establecidas por el “estatuto tipo”:

- Asamblea General. Órgano soberano de la institución, constituida por todos los asociados que tengan derechos plenos.
- Comisión Directiva. Tiene las facultades de dirección, administración y disposición. El número de miembros titulares y suplentes es de libre decisión de los fundadores.
- Comisión Fiscal. Órgano encargado de fiscalizar el funcionamiento de la institución.

El “estatuto tipo” establece que podrá ser suspendido o expulsado el socio que por acción u omisión cometa agravios contra la institución, sus autoridades, los principios morales que deban prescindir las actividades de la institución o desacate reiteradamente resoluciones de sus autoridades.

El “estatuto tipo” determina en sus artículos 15 y 19, las formas de elección y reelección para la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal respectivamente. El acto eleccionario está reglamentado por el artículo 22. No existe diferencia entre los derechos de nacionales o extranjeros a los efectos de asumir cargos, así como tampoco existe disposición alguna que prohíba o limite que personas jurídicas puedan asumir estos cargos.

Respecto a la remuneración, en las asociaciones civiles el “estatuto tipo” establece que “todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la Asociación tendrán carácter honorario” (artículo 23).

La representación legal de las asociaciones civiles la ejercerá la Comisión directiva por intermedio del presidente y secretario actuando conjuntamente (artículo 17).

En las OSC son aplicables las normas sobre responsabilidad propias del derecho civil. Los administradores responderán ante los terceros y ante la propia asociación de los daños causados por un comportamiento ilícito doloso, culpable o negligente. En lo que refiere a responsabilidad ante terceros, se aplicaran también principios generales (artículo 1.901 del Código Civil).

2. Órganos internos de fiscalización

El “estatuto tipo” para asociaciones civiles prevé una Comisión Fiscal que se elige en la misma forma y fecha que la Comisión Directiva. Sus miembros no pueden ser remunerados y no podrán ser al mismo tiempo titulares o suplentes de la Comisión Directiva (artículo 19, resolución 906/993).

Entre las atribuciones de la Comisión Fiscal, el artículo 20 apartado “d” del “estatuto tipo” establece: *“verificar el balance anual, el que deberá aprobar u observar fundadamente, antes de su consideración por la Asamblea General”*.

3. Compatibilidad entre la condición de miembro de un órgano electivo y la percepción de remuneraciones

Las únicas previsiones existentes se encuentran en el “estatuto tipo” para asociaciones civiles, en cuanto a los cargos de la Comisión Directiva o Comisión Fiscal son honorarios, y el artículo 27 establece que: *“es incompatible la calidad de miembro de todo órgano de carácter electivo de la institución con la de empleado o dependiente de la entidad, por cualquier concepto”*.

2.6.3. Disolución, extinción y destino del patrimonio

1. Disolución voluntaria

No existen normas legales que determinen en qué forma una OSC puede decidir su disolución voluntaria.

El “estatuto tipo”, en su artículo 14, establece que se exigirá mayoría especial de tres quintos de votos de presentes, en Asamblea extraordinaria citada expresamente para resolver la disolución de la asociación. Luego de disuelta la OSC, debe procederse a su liquidación.

Los bienes remanentes nunca podrán ser distribuidos entre los socios, fundadores o herederos de estos, sino que se destinarán a la institución que se haya indicado en el estatuto.

2. Disolución compulsiva

El artículo 2 del decreto-ley 15.089 faculta al Ministerio de Educación y Cultura para aplicar sanciones a las asociaciones civiles y fundaciones que incurran en infracciones a las normas legales, reglamentarias o estatutarias, y el apartado “d” establece que la sanción puede llegar a la cancelación de la personería jurídica.

El destino de los bienes remanentes es similar a la situación de la disolución voluntaria.

No siendo las OSC de naturaleza comercial, no pueden aplicárseles las normas sobre concordatos o quiebras que se han establecido para las sociedades comerciales. En consecuencia, y siendo aplicables las normas del derecho civil, deberá convocarse a los acreedores y distribuirse entre ellos el patrimonio de la organización disuelta (concurso de acreedores).

2.6.4. Régimen fiscal

En materia fiscal, las OSC cuentan con algunos beneficios. La Constitución de la República en su artículo 69 establece que las instituciones de enseñanza privada y cultural de la misma naturaleza estarán exoneradas de impuestos nacionales y

municipales, como subvención por sus servicios. La legislación nacional ha interpretado los términos “instituciones culturales” en sentido amplio, de manera que comprenden prácticamente a toda institución privada sin fines de lucro que realiza actividades de interés público.

De acuerdo a las leyes interpretativas, están excluidas de las exoneraciones tributarias:

- Las tasas, que se consideran contraprestación por servicios que deben ser solicitados voluntariamente por el contribuyente que se beneficia con ellos (Art. 3, T.O. 1991).
- Las contribuciones de mejoras por pavimento en zonas urbanas en cuanto beneficien directa o indirectamente a los inmuebles que se gravan (Art. 3, T.O. 1991).
- Los gravámenes aplicables a los bienes, servicios o negocios jurídicos que no estén directamente relacionados con los fines específicos de las entidades de referencia (Art. 4, T.O. 1991).

Para que una OSC esté exenta de impuestos nacionales y departamentales debe:

1. ser una institución privada de naturaleza cultural (ya explicado el sentido amplio con que se interpreta en Uruguay ese concepto).
2. gozar de personería jurídica (excepto en los casos de los partidos políticos y de los sindicatos, que no necesitan de ella para acceder a las exoneraciones tributarias).
3. solicitar a la autoridad competente que se declare la exoneración. Esta declaración no es una concesión de exoneración sino el reconocimiento de la Administración de que la OSC cumple las condiciones exigidas por la Constitución y las leyes para ser exonerada.

No existe legislación que determine que tipo de actividades productivas o comerciales pueden desarrollar las OSC. Estas actividades nunca podrán constituir el objeto o fin de la institución ya que debe estar siempre ajena a una finalidad lucrativa.

En la práctica, se registran pocos casos de actividades económicas realizadas por OSC. La autoridad fiscal ha considerado que no corresponde gravar esos ingresos siempre que se destinen directamente a solventar las actividades de la asociación, en carácter subsidiario.

Tampoco existe en el Uruguay legislación general que permita a personas físicas o jurídicas a realizar donaciones a OSC y deducirlas de sus impuestos, lo que estaría señalando que no hay estímulo para el apoyo financiero a las organizaciones.

Contribuciones a la Seguridad Social

Partiendo de la exoneración genérica del artículo 69 de la Constitución, el artículo 38 de la ley 12.276, del 10 de febrero de 1956, confirma la exoneración, que se limita a los aportes patronales, ya que la exonerada es la institución; por lo tanto, esta deberá verter al Banco de Previsión Social los aportes personales que retiene a sus trabajadores.

Sin embargo la reglamentación del nuevo sistema fiscal limitó las exoneraciones que el artículo 69 de la Constitución establece para las instituciones culturales y de enseñanza privada.

A partir de la reforma tributaria, el Gobierno estableció que las ONG debían pagar aportes patronales a la seguridad social. Frente a esta nueva situación estas organizaciones se manifestaron, afirmando que dado que sus recursos humanos son fundamentales (y por ello su costo es muy alto), no podrían seguir prestando servicios. Para evitar que se cumpliera la amenaza, el Gobierno emitió un decreto dejando en suspenso por 120 días el cobro de impuesto para estas ONG, y dispuso de la formación de una comisión de trabajo entre el BPS y los ministerios de Trabajo, Economía y Educación para elaborar los criterios que determinarían "caso a caso" si las instituciones mantienen la exoneración del pago de aportes patronales. El 20 de diciembre de 2007 se resolvió prorrogar hasta el 31 de marzo de 2008 el plazo de trabajo de la comisión. El 14 de marzo de 2008, el Poder Ejecutivo reglamentó la disposición del Artículo 69 de la Constitución de la República estableciendo que las instituciones educativas y culturales son aquellas que se dedican a transmitir conocimiento o la práctica del deporte. Es decir, que organizan actividades de interés social. Dichas instituciones podrán gestionar las exoneraciones tributarias que entendieren les corresponde.

Capítulo III. Los Sistemas de Control para la Gestión Estratégica.

En primera instancia, para comenzar con el desarrollo de los conceptos de control y las diversas formas que adopta frente a cada tipo de organización, se identificarán los factores que pueden influir en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos globales de cualquier tipo de organizaciones.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas, ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión es caracterizada por obtener una visión más amplia de las posibilidades reales con las que cuenta una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Es una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar dicho fin.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido cambiando la manera en que influye en las organizaciones.

3.1. Evolución del Control de Gestión.

En sus comienzos (1978), se consideraba el Control de Gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio. En la mayoría de los casos se centraba en el cálculo contable por resultado y análisis a posteriori de la eficacia de la gestión.

Los orígenes del control, están en el surgimiento de la actividad de dirección. La escuela clásica de dirección (Taylor y Fayol) aportó una visión racional y científica para el sistema de dirección y la función directiva, teniendo el control un papel decisivo como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y herramientas que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan anteriormente propuesto.

Diferentes autores han definido el control en diversas etapas evolutivas de la ciencia de la dirección.

Fayol (1961:264): “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan repararlos y evitar su repetición”.

Stoner (1988:662): "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Robbins (1996:654): "el control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Anthony R. (1987, p. 168.) lo define "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización".²⁸

Amat propone una nueva dimensión del control de gestión, ya que no solo abarca el carácter contable y a corto plazo, sino que se reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios. Lo define como "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta".²⁹

El control de gestión trata de asegurar que todas las actividades que se realizan en una empresa u organización, están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos. El sistema de control de gestión es un proceso formal, definido, disciplinado y estructurado, con una orientación cuantitativa y basada en estándares de desempeño para monitorear los comportamientos, y se puede aplicar en cualquier empresa, independiente de su tamaño o giro.

No es un análisis a posteriori, sino que es también permanente, mide el resultado final obtenido pero también trata de orientar e influir en el comportamiento individual organizativo de forma de alcanzar los objetivos propuestos por la organización. No se limita a los aspectos técnicos de su diseño sino que debe adecuarse tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de ella. Se considera el proceso de control como un mecanismo de motivación.

Partiendo de la definición clásica de proceso de control de gestión, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control, se pueden plantear cinco puntos:

- Conjunto de indicadores, que permitan orientar y evaluar el aporte que cada departamento realiza a las variables claves de la organización.
- Modelo predictivo, que estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que realicen los responsables o departamentos.
- Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
- Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.

²⁸ Menguzzato y renal. Op. Cit. p. 380

²⁹ "Control de gestión". Joan Ma. Amat, Gestión 2000.

- Evaluación del comportamiento y del resultado de cada miembro del departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

A su vez, el entorno tiene una gran influencia sobre el funcionamiento de la organización y en el resultado que esta obtenga, ya que la misma obtiene y utiliza recursos provenientes del entorno para alcanzar sus objetivos. Todos estos elementos, ya sean externos o internos de la propia organización se interrelacionan continuamente y no se pueden considerar aisladamente.

A continuación se ejemplifica algunos factores del entorno:

- tecnológico
- sociocultural
- político
- demográfico
- etiológico

Estos factores pueden referirse al sector específico en el que actúa la organización o al entorno global de la sociedad.

Sobre estas variables, es que se debe definir el proceso de control. Las variables claves pueden referirse a diversos aspectos, como por ejemplo:

- eficiencia de las inversiones
- nivel de endeudamiento
- flexibilidad en la estructura de la organización
- la motivación del personal
- plazo de prestación del servicio
- asimilación de nuevas tecnologías

Cada organización, va a hacer mayor énfasis y se va orientar de forma diferente a estas variables, y esto va a depender del entorno en el que estén inmersas y en las características organizativas.

3.2. Concepto de Control de Gestión

Un Sistema de Control puede definirse como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El control, ya sea poco o muy formalizado, es imprescindible para asegurar que todas y cada una de las actividades de una organización se realice de la forma deseada y contribuyan a la consecución de sus objetivos.

Los sistemas de control según Menguzzato y Renau, 1986, deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

1. Ser entendibles
2. Seguir la forma de organización
3. Rápidos
4. Flexibles
5. Económicos

En el proceso de control se debe definir de forma clara y precisa los centros de información y centro de responsabilidad, especificando qué información es necesaria, como se recogerá, procesará y se llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, entre otros; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal.

El mecanismo de control que la organización utilice, deberá ser adecuado al entorno, debiendo estar coordinado entre las diferentes unidades, para lograr su supervivencia.

El sistema de control, se fija en base a las metas u objetivos estratégicos de la organización, con lo cual adquiere un carácter meramente estratégico, ya que será diseñado para testear el comportamiento de las diferentes partes del sistema, en función del cumplimiento de los objetivos establecidos y a su vez, aportará información para la toma de decisiones estratégicas. Cada objetivo debe ser definido teniendo en cuenta el entorno y las necesidades objetivas y subjetivas de la organización, por lo que el estudio y análisis constante del entorno, permite ver posibles cambios que los afecten y por consiguiente reaccionar, realizando los ajustes que resulten necesarios para lograr de las metas establecidas e incluso se pueden replantear parcial o totalmente.

Es fundamental, para que el sistema de control resulte de utilidad para la organización, que funcione de forma tal que permita obtener la información necesaria, en el momento preciso.

3.3. Mecanismos de control

Johnson y Kevan Scholes consideran los sistemas de control en dos grandes categorías.³⁰

1. Sistemas de información y medición: sistemas financieros, sistemas de indicadores, entre otros.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Amat coincide con esta afirmación identificando dos mecanismos de control, mecanismos formales y mecanismos informales.

Aparecen dentro de los mecanismos formales: la planificación estratégica, la estructura organizativa y la contabilidad de gestión, utilizando siempre información objetiva

³⁰ "Dirección estratégica". Jonson y Scholes. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 264.

respecto a las variables claves del negocio; y dentro de los mecanismos informales: los mecanismos psicosociales, que promueven el autocontrol, y los culturales que promueven la identificación. Como ejemplo de mecanismos informales se encuentran los siguientes:

- Compromiso
- Cultura
- Códigos.
- Ejecución centralizada
- Información no documentada

Los factores no formales del control, para lograr la eficacia y eficiencia del proceso son: la cultura organizativa, la integración y la motivación del personal. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

La organización utilizará una combinación diferente de estos mecanismos en función de sus características organizativas: entorno, cultura organizativa, estilos de dirección, personal, estrategia, estructura.

Por todo lo enunciado anteriormente se desprenden dos factores que inciden directamente en la complejidad del control, estos son:

- complejidad organizativa, vista en características como dimensión, diversificación y descentralización.
- entorno, teniendo en consideración el dinamismo, complejidad de la economía y competitividad.

Para Amat (1992, p. 35.) “en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network).” Muchos autores tienden a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas organizaciones no utilicen el control por resultados, no implica que no estén efectuando un control de gestión.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por cinco grandes factores, estos son:

- la dimensión de la organización
- el grado de centralización de las decisiones
- el grado de formalización de las actividades

- las características personales y culturales de la organización
- el comportamiento y las características del entorno

En un entorno estable donde hay centralización, los sistemas tienden a ser más sencillos, mientras que en entornos competitivos descentralizados los sistemas tienden a ser más complejos.

El control *familiar* predomina en organizaciones pequeñas y centralizadas en donde en la gestión priman el liderazgo y la supervisión directa, las actividades son por lo general rutinarias y la formalización no es fácil de implementar.

Son organizaciones que poseen una cultura compartida, con aversión al riesgo y orientación paternalista. Este tipo de control requiere la existencia de fidelidad de las personas hacia un líder para lograr la estabilidad organizativa. La cultura en estos casos es el principal mecanismo de control.

El control *burocrático* prevalece en actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. Existe delegación pero sin llegar a la descentralización de las decisiones de forma de no perder el control y sin requerir demasiada supervisión directa. Los mecanismos formales que se utilizan son la contabilidad financiera, los costos por centro de costos, los procedimientos definidos y control por tareas. Como mecanismo de control el sistema contable tiene una mayor importancia que en el control familiar pero sigue siendo bastante limitado.

El control por *resultados* es aplicable en grandes organizaciones donde las actividades son rutinarias y los entornos son altamente competitivos. Son necesarias para que este control se aplique, la descentralización de decisiones, la especificación de objetivos y estándares, la medición cuantitativa por resultado y la evaluación del comportamiento en función del resultado.

Se utilizará la contabilidad de gestión para facilitar la información, de forma de elaborar la estrategia y la toma de decisiones, así como el control de la actuación de los diferentes responsables. Será fundamental el proceso de planificación para asegurar una adecuada asignación de los recursos a los diferentes centros de responsabilidad y la concordancia entre los objetivos personales de cada integrante y los objetivos globales de la organización.

En cuanto al control *Ad-hoc*, se utiliza en organizaciones pequeñas insertas en un entorno competitivo. Son organizaciones donde es difícil formalizar las tareas, se utiliza la supervisión directa y la relación interpersonal, promoviendo la motivación con la tarea y la identificación con la organización, sus valores y objetivos. En este sistema la contabilidad de gestión tiene una menor importancia como mecanismo de control, por lo que el control se promoverá mediante mecanismos que contribuyan a la motivación personal con los objetivos globales de la organización. Este tipo de sistema es muy visto en organizaciones de servicios, en firmas de profesionales y empresas de alta tecnología.

En la medida que exista descentralización y diferenciación entre unidades organizativas, el proceso de dirección deberá ir acompañado de mecanismos de coordinación e integración más formalizados para permitir que las decisiones se tomen desde la perspectiva global de la empresa y no de los objetivos particulares de cada centro de

responsabilidad. Asimismo, cuanto mayor es la centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. A medida que la organización vaya creciendo será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores.

En la medida en que el entorno sea más dinámico será conveniente utilizar sistemas de control más flexibles y ad-hoc o sistemas de control por resultados por ejemplo en el caso de empresas multinacionales. En entornos estables se podrá utilizar sistemas de control familiar o burocrático. En el siguiente cuadro se podrá visualizar un esquema de los tipos de sistemas de control en función de las variables enunciadas.

FACTORES

- Pequeña dimensión
 - Limitada formalización
 - Estilos personales y Cultura poco formal
-
- Mayor dimensión
 - Mayor formalización
 - Estilos personales y Cultura formal



ENTORNO

Estable	Competitivo
<i>Familiar</i>	<i>Ad-hoc</i>
<i>Burocrático</i>	<i>Por resultados</i>

Cuadro 4: Tipología de los sistemas de control

La necesidad de control formalizado aparece cuando en una organización se produce una progresiva descentralización en el poder de decisión ya sea como consecuencia de una mayor dimensión y complejidad de la organización o bien el mayor dinamismo y hostilidad del entorno.

3.3.1. Proceso de control

Todo proceso de control deberá tener indicadores, ya sean cualitativos o cuantitativos, para orientar el comportamiento de las variables claves. Una vez integrados los indicadores se podrá realizar un modelo predictivo estimando a priori diferentes escenarios y posibles resultados.

Según Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994) todo sistema de control debe atravesar por tres etapas³¹:

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones."

³¹ "Elementos e Administración". Koontz y Weihorh. D.F. Mexico, Ed. McGraw Hill, Interamericana de México, 1994, p. 128.

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Se deberá tener información sobre el comportamiento y los resultados de actuación. En este punto se incluye la determinación de los objetivos, ligados a los indicadores y a la estrategia, que se traza la organización.

En cada organización, existe una serie de aspectos que son importantes y de los cuales depende, su posición competitiva. Algunos autores definen estos aspectos como variables clave, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización.

“Se entiende por variable clave, aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos.”³²

La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición. Es muy importante que estos indicadores sean financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso.

En base a estos indicadores, se puede medir el comportamiento de los componentes de la organización y hacer una evaluación de desempeño.

Una vez efectuada la comparación entre los indicadores y la realidad, se deben analizar las causas de las desviaciones de forma de tomar medidas para corregir el comportamiento. En organizaciones flexibles y abiertas al cambio, esto podría implicar incluso reorientar el rumbo de la gestión.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad, es decir personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación para realizar su control.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control:

- Facilitan la comunicación de los objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de las actuaciones y la identificación de problemas.

Una vez determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de los diferentes centros.
- Diseñar el sistema de información para facilitar la toma de decisiones y el control.

³² Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, 2000.

- Evaluar el comportamiento de cada responsable y el cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Medir a posteriori la contribución de cada centro al resultado.

Amat clasifica a los centros de responsabilidad en cinco grandes grupos:

Centro de costos operacionales. Existe relación directa entre recursos consumidos y la actividad realizada, como por ejemplo un departamento de producción.

Centro de costos discrecionales. El importe de los gastos es independiente del sector de actividad, como por ejemplo los gastos de administración.

Centro de ingresos. En este centro un responsable controla solamente el precio y cantidad vendida.

Centro de Beneficios. Se controlan parcialmente ventas y costos. Un ejemplo de ello es el departamento de comercialización donde puede manejar distintos márgenes.

Centro de Inversiones. Un responsable controla total o parcialmente ingresos, costos y activos, en estos casos por lo general es el directorio.

3.3.2. Control, Estrategia y Estructura³³

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de la mejor forma.

El diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta. A través de la vinculación del presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo se permitirá asegurar que los diferentes centros de responsabilidad pueden alcanzar los objetivos particulares de forma coherente con los objetivos globales.

De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización. Dichos sistemas de control deberán presentar información financiera y no financiera, interna y externa considerando el entorno competitivo para poder hacer frente a la ambigüedad de las decisiones estratégicas.

³³ “Los sistemas de información gerencial y el control de gestión”. Conocimiento en negocios, Hector Aguilera Segura.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo que los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables.

La definición y claridad de la estructura organizativa es muy importante para poder diseñar el sistema de control. En particular, el grado de formalización y de centralización así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

A medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. A su vez, cuanto mayor sea la descentralización, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado. En una organización descentralizada el sistema de control suele ser más formalizado, utilizando sistemas de control financiero y orientado a la actuación de cada responsable. La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

El tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la estructura que la organización adopte (funcional, divisional o matricial).

Por último, será muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro, y además que el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definan en función de ella, y los presupuestos y la evaluación del desempeño de cada centro se realicen en función de sus responsabilidades.

3.4. Metodología para el diseño de un Sistema de control ³⁴

La metodología para diseñar el sistema de control de gestión deberá comprender las siguientes etapas:

1. Determinación y segmentación de las unidades principales.
2. Definición de los factores de éxito y los indicadores de gestión.
3. Definición de los procedimientos de monitoreo.
4. Evaluación del impacto que el sistema tiene o puede tener en el comportamiento de las personas.

La primera etapa de determinación y segmentación de las unidades organizacionales puede aplicarse en todo tipo de empresa. Es importante:

³⁴ "Monitoreando el desempeño para lograr los objetivos estratégicos. Kevin Hagen, Associated Content, mayo 2007.

- reconocer los "centros de responsabilidad"
- determinar la naturaleza de estas responsabilidades y
- definir los procedimientos para armonizar las relaciones entre estos centros de responsabilidad.

El centro de responsabilidad es la persona o unidad organizacional en quien se ha delegado determinadas funciones y quien tiene un determinado nivel de decisión.

El elemento más fundamental para definir si existe un centro de responsabilidad, es que el poder de tomar decisiones tiene que estar descentralizado. La importancia de reconocer qué personas o unidades de la organización son centros de responsabilidad, es para poder identificar quién tiene la responsabilidad efectiva sobre la gestión y los resultados de la empresa.

Luego de identificados los centros de responsabilidad, hay que determinar qué tipo de responsabilidad tienen y sobre qué, por ejemplo:

- Ingresos
- Costos
- Beneficios
- Inversiones

El control de gestión debe estar asociado a las responsabilidades reales y en caso que sea una unidad, debe haber una persona que tiene la responsabilidad definitiva por el desempeño de la unidad en el cumplimiento de sus responsabilidades. En base de ésta delegación, se ha descentralizado explícitamente la capacidad de incidir y decidir en relación a estas funciones.

El tipo de responsabilidad que se le asigna a cada persona o unidad se hace en base a la estrategia de la empresa. No necesariamente está relacionado a criterios contables o de control interno. Las responsabilidades tienen que ver con el manejo de la empresa hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos definidos.

Las responsabilidades se asignan de forma tal de permitir que las distintas personas que forman parte de la organización puedan interactuar para lograr sus metas individuales y que esto en su conjunto lleva al logro de las metas de la organización como un todo.

Se debe definir con precisión la forma de proceder en las siguientes materias:

- La modalidad de transferencia interna de materiales, productos y servicios entre centros de responsabilidad.
- El grado de libertad que tiene cada centro de responsabilidad para conseguir materiales, productos y servicios de proveedores externos.
- La modalidad de fijar precios de transferencia entre centros de responsabilidad.
- Cómo se conducen las negociaciones entre los centros.
- El sistema que se utiliza para la resolución de conflictos.

Una vez aclaradas las responsabilidades y cómo los responsables interactúan, se definen los factores de éxito y los indicadores de gestión. Ésta es la parte central del

diseño del sistema de control de gestión. Estos factores e indicadores se establecen en base de la misión de la organización, los objetivos estratégicos y las áreas claves del negocio.

Los indicadores deben ser:

- Pocos
- Claros
- Simples
- Orientados a monitorear las responsabilidades específicas

Se puede construir los indicadores de gestión en base de tres pasos:

- Definir los factores críticos de éxito,
- Poner en operación estos factores y
- Definir los estándares que se van a exigir.

Finalmente, hay que fijar el nivel estándar con que se va a evaluar el desempeño. El estándar es el nivel cuantitativo específico que quiere alcanzar.

Existen factores tanto internos como externos para tomar en cuenta y fundamentalmente se puede usar cuatro puntos de referencia:

- Las expectativas, el plan, el presupuesto, las proyecciones y los resultados de la organización, que son estándares internos. También es importante una comparación de los resultados a través del tiempo, para monitorear la evolución de la organización.
- Organizaciones que son relevantes.
- El promedio de las otras organizaciones del sector o del segmento de sociedad en que operan.
- Otras organizaciones y prácticas que emplean de clase mundial, que sean los más avanzados y exitosos.

Para que los factores críticos de éxito y los indicadores de gestión tengan el efecto deseado, la realización de los objetivos estratégicos, es necesario hacer monitoreos para medir las conductas. En esta fase del diseño del sistema de control de gestión, hay que definir, desarrollar e implementar los sistemas y procedimientos para que todo el sistema funcione.

Los principales aspectos a considerar en esta etapa son:

- Evaluación de las necesidades de información.
- Definición de los procedimientos de análisis de los datos.
- Diseño de informes de gestión.
- Determinación de los sistemas de información que apoyen el control de gestión.
- Diseño de procedimientos de control.

Puede haber distintas fuentes de información dentro de las organizaciones para el control de gestión: el presupuesto, las proyecciones financieras, los estados financieros, los análisis de variaciones e informes de contabilidad de costos, y los informes operacionales.

Los sistemas pueden ser planillas de trabajo, otros tipos de registros, o un software especializado para el control de gestión. Lo importante es que el sistema o los sistemas capten la información necesaria y la procesen de manera de generar los informes que se necesitan.

Entender todos los factores que entran en el comportamiento humano, al nivel individual así como grupal, no siempre se presta a cuantificaciones precisas. Al mismo tiempo, es el mismo comportamiento humano que va a llevar a la empresa al éxito. Para tener un buen sistema de control de gestión, hay que considerar, algunos aspectos fundamentales, como por ejemplo:

- Usar una metodología clara y simple.
- El proceso debe ser lo más transparente posible.
- El sistema debe contar con el conocimiento, y en lo posible, la aceptación, de quienes participan en la empresa.
- El cumplimiento de las responsabilidades y el logro de las metas individuales siempre deben contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

3.5. Sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.³⁵

Para que los sistemas de control garanticen una gestión eficaz y eficiente deben de contar con un grupo de características que lo distingan de su carácter meramente contable, financiero y operativo.

La organización es eficiente cuando logra los objetivos propuestos, optimizando la utilización de sus recursos, mientras que la eficacia relaciona los resultados obtenidos con los resultados deseados.

La organización tiene que enfocarse en ser eficaz y eficiente y en el proceso de control de gestión.

Es en los aspectos propuestos que se logra superar las limitaciones del control de gestión. Estará en la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso el contar con un carácter sistemático, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que tienen un peso significativo los aspectos no formales del

³⁵ “Los sistemas de información gerencial y el control de gestión”. Conocimiento en negocios, Hector Aguilera Segura.

control, tales como la cultura organizativa y la integración, motivación del personal y el comportamiento individual. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, la previa existencia de los aspectos formales del control.

El sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

3.6. Planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro.³⁶

La planificación estratégica es un instrumento de gestión muy útil para las organizaciones no lucrativas, busca integrar el presente y futuro, crea condiciones para aprovechar oportunidades y evitar los inconvenientes que se presenten en base a una serie de herramientas y metodología.

Se debe tener en cuenta tres elementos:

1. Situación actual de la organización.
2. Las metas que se definieron.
3. Las decisiones que se tomaron para conseguirlas.

La elaboración de un plan estratégico, puede significar un cambio de actitud, más eficiencia y más productividad para la organización. Si se realiza adecuadamente, lleva a que aumente la comunicación, se aprovecharían mejor los recursos humanos y materiales, entre otros. En conclusión, las actividades y los planteamientos serían más uniformes.

³⁶ “Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas”. Agustín De Asís, Dominique Gross, Esther Lilo, Alfonso Caro.

Una herramienta que se utiliza para conocer la situación de la organización, es el diagnóstico. Ofrece datos, como por ejemplo, el rendimiento de la misma, tanto a nivel general como en áreas concretas. Es una especie de gestión preventiva estratégica, que permite ver el pasado y el presente, para mejorar el futuro.

A través del diagnóstico, se identifican variables que se pueden agrupar en dos grandes categorías:

- De tipo externo, son las que aprecian aspectos como la evolución del colectivo que atienden, la demanda, la actuación de otras entidades, el desarrollo de políticas públicas, entre otras.
- De tipo interno, se refieren a la situación de la organización, los materiales con que cuenta, los recursos económicos, los miembros que trabajan en ella, entre otros.

La mayoría de estas organizaciones no utiliza esta herramienta, en muchos casos, por escasez de recursos económicos. Sin embargo, es frecuente que se realicen auditorías contables y financieras.

El término auditoría financiera, se utiliza en el ámbito de la contabilidad y las finanzas. Tiene como objetivo certificar la contabilidad de una organización, pero no su funcionamiento. El auditor constata, que la información contable respeta las leyes y normas vigentes y en caso de detectar alguna diferencia en la forma de gestión financiera y contable, formula observaciones y recomendaciones.

Otro tipo de auditoría, es la operativa, que tiene objetivos más amplios que la financiera, pretende ayudar a todos los centros de decisión operativos de la organización.

En cambio, el diagnóstico, tiene un objetivo más amplio, ya que analiza a la organización en su conjunto como también a su entorno, para formular recomendaciones que tengan como fin mejorar la eficiencia, eficacia y la repercusión de sus servicios en la sociedad.

Tipos de diagnósticos:

- *Global*: Analiza en profundidad a la organización, para detectar sus fortalezas y debilidades. Con esta información, los directivos podrán realizar una planificación a mediano y largo plazo.
- *Urgente*: Surge como consecuencia de la presencia de un problema puntual. Busca identificar las causas y propone medidas rápidas de corrección.
- *Funcional*: analiza una función determinada con el objetivo de solucionar problemas de funcionamiento.

El diagnóstico lo puede realizar personal interno, externo o mixto, pero en la práctica se pone de manifiesto, que si lo realiza personal interno, es mayor el riesgo de subjetividad y puede ocasionar conflictos entre los miembros de la organización. Se sugiere que lo

realice personal externo, para solucionar estos problemas y además aportarían una visión objetiva, que se nutre experiencias en otras entidades de este tipo.

El proceso de preparación del diagnóstico comienza con la selección del especialista que lo va a realizar, este debe contar con información, que es proporcionada por la entidad por ejemplo sobre las actividades que realiza, las características del colectivo que atienden, políticas vigentes, datos que se encuentran en memorias, estatutos, organigramas, informes financieros, folletos, entre otros.

Una vez concluida la fase preparatoria comienza el trabajo de campo. El diagnóstico se realiza a través de una serie de fases.

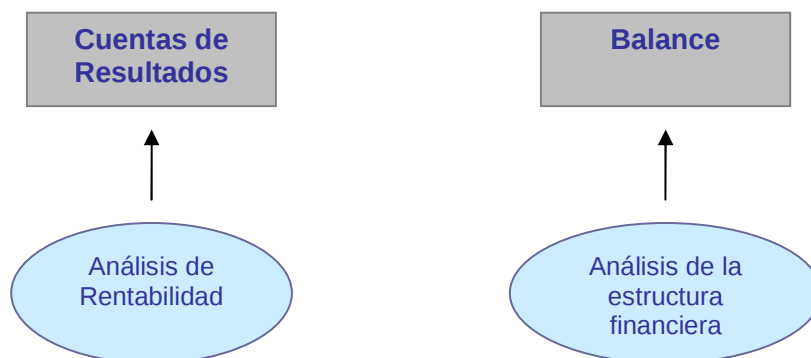


Cuadro 5: Fases de realización del diagnóstico³⁷

FASE 1: Análisis Financiero global.

Se analiza el estado de resultados y los balances de la organización, lo que permite visualizar las distintas cargas que tiene, como se sustentan los proyectos y los flujos financieros de la entidad. Luego del diagnóstico, se analiza cada una de las funciones identificadas.

³⁷ "Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas". Agustín De Asís, Dominique Gross, Esther Lilo, Alfonso Caro.



Análisis de cargas de funciones:

- Análisis de márgenes por proyectos o sectores.
- Análisis de flujos financieros.

FASE 2: Diagnósticos Funcionales.

En esta etapa se profundiza en aspectos importantes de cada función, como por ejemplo su estructura, su estrategia, los recursos asignados.

3.7. Cuadro de Mando Integral

3.7.1. Antecedentes.

Desde finales de los años setenta, los sistemas de medición de la performance organizacional consideraban únicamente la aplicación de indicadores financieros, que miden hechos económicos, operaciones o transacciones, los cuales surgían de la contabilidad de gestión tradicional.

En la década de los años ochenta, el entorno de las empresas era estable, no existía presión competitiva y los ciclos de vida de los productos eran largos. Con lo cual, los factores determinantes en la contabilidad de gestión, eran la mano de obra y los gastos de fabricación.

Hoy en día, las empresas se enfrentan a un entorno cambiante y cada vez más competitivo donde los costos indirectos (investigación, logística, comercialización) han ido adquiriendo mayor relevancia. No obstante, éstos no contribuían eficazmente a la obtención de un panorama completo de la actuación organizacional. En la actualidad, una organización no puede ser reflejada considerando meramente mediciones financieras sino que éstas deben ser complementadas y enriquecidas con indicadores de otra índole.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades del negocio, estén alineados y vinculados entre sí. De ahí, que las organizaciones necesitan una herramienta, como el Cuadro de Mando Integral

(Balanced Scorecard), que les permite comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que ayudan a implementarla.

Fue desarrollado en 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton a raíz de un estudio sobre “la medición de los resultados en la empresa del futuro” para la firma KPMG.

Surgió inicialmente, como un sistema de medición, como un sistema de indicadores de desempeño para definir la estrategia y fue motivado a partir de la creencia de que la contabilidad financiera, como herramienta para la medición de la actuación, estaba quedando obsoleta.

3.7.2. Concepto y características

Kaplan y Norton afirman que el CMI es más que un sistema de medición operativo, es un sistema de gestión estratégica para gestionar la estrategia a largo plazo. El mismo permite³⁸ :

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

De esta forma, el CMI permite que las empresas puedan controlar sus resultados financieros, midiendo simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles (relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, entre otros) requeridos para competir con éxito en el futuro.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas, diseñadas por Kaplan y Norton, que contemplan tanto el desempeño interno y externo de una organización.

- Financiera: la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- De Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.
- Procesos Internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- Aprendizaje y Crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

³⁸ “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action”. Kaplan, Robert S. y Norton, David P.



Cuadro 6: Esquema básico del Cuadro de Mando Integral.

En cada una de ellas, se pueden identificar objetivos e indicadores, que se relacionan en una cadena causa-efecto, en donde debe existir un equilibrio, que se ordenan en un esquema que se conoce con el nombre de mapa estratégico.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los Procesos Internos. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa, lógicamente, por una Formación, Aprendizaje y Conocimiento continuo, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

Ricardo Martínez Rivadeneira plantea que el Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto³⁹.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores. Complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación

³⁹ "CMI: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas". Martínez Rivadeneira, trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado. Colombia, junio de 2001.

permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

A continuación se describen las características del Cuadro de Mando Integral:

- *Integral*: Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
- *Balanceada*: Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
- *Estratégica*: Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
- *Simple*: La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
- *Concreto*: Refleja en indicadores específicos y relacionados, los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
- *Causal*: El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

La bibliografía consultada sobre el CMI evidenció la existencia de un conjunto de elementos comunes en cualquier proceso de aplicación de esta herramienta para el control de gestión. Estos elementos estarán en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma. Los elementos comunes son:

- La revisión del plan estratégico.
- El estudio de los procesos.
- El diseño del mapa estratégico.
- La determinación y diseño de los indicadores.
- La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Es significativo reconocer que el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa - efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad.

El poder del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica:

1. Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.
2. El sistema es una protección contra la sub-optimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

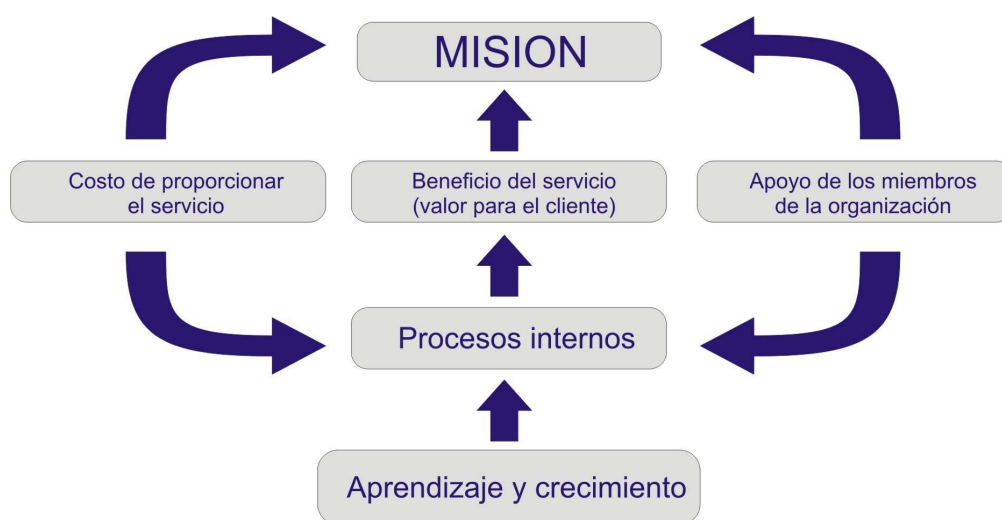
Un buen Sistema de Gestión Estratégica, explica Kaplan, (2001:73) debe incorporar los siguientes elementos;

- *Misión, visión y valores*: su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- *Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos*: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- *Indicadores y sus metas*: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- *Iniciativas estratégicas*: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- *Recursos*: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- *Responsables*: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- *Evaluación subjetiva*: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementario al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición

3.7.3. El Cuadro de Mando integral aplicado a las ONG.

Actualmente se puede visualizar que existe un mayor interés por parte de las organizaciones no lucrativas, de aplicar los métodos que el sector privado utiliza, con el fin de mejorar su gestión y lograr prestar un servicio más eficiente y efectivo. Una gran cantidad de estas organizaciones, están interesadas en aplicar en su gestión el Cuadro de Mando Integral.

En el libro de los autores Kaplan y Norton “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia”, plantean la estructura del mismo aplicado a las organizaciones no lucrativas.



Cuadro 7: Estructura de Cuadro de Mando Integral aplicado a organizaciones no lucrativas⁴⁰

Esta figura muestra un marco modificado en el que una organización no lucrativa tiene perspectivas de alto nivel.

En la perspectiva “Costo de proporcionar el servicio”, resalta la importancia de la eficiencia operativa. El costo medido debe incluir los gastos de la organización y el costo social que le impone a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones.

La perspectiva “Beneficio del servicio”, se identifica el valor que la organización crea y que tiene como beneficiario a la comunidad. La medición del valor creado, es una de las dificultades que se presentan al momento de elaborar el CMI.

En la perspectiva de “Apoyo de los miembros de la organización”, la integran los donantes que proporcionan los fondos a la organización pública

⁴⁰ “Cómo utilizar el CMI para implementar y gestionar su estrategia”. Kaplan y Norton, Gestión 2000, P. 149.

Como se menciona anteriormente, el Cuadro de Mando Integral contempla la visión integral y la estrategia de una empresa, desde cuatro puntos de vista distintos: la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, que se vinculan entre sí a través de relaciones de causa y efecto.

La mayor cantidad de experiencias con éxito, en la aplicación de estas prácticas, es en empresas del sector privado. El fin de estas organizaciones es alcanzar el lucro para sus accionistas, por lo que predominaría la perspectiva financiera en la estructura de su Cuadro de Mando Integral, dejando en un segundo plano al resto de las perspectivas e impidiendo su pleno desarrollo, fundamentalmente el de aprendizaje y crecimiento que es considerada como la perspectivas más importante e innovadora del proceso.

En cambio, en las organizaciones sin fines de lucro, la implementación de esta herramienta, no ha tenido el mismo alcance que en empresas del sector privado. Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios de sus propietarios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

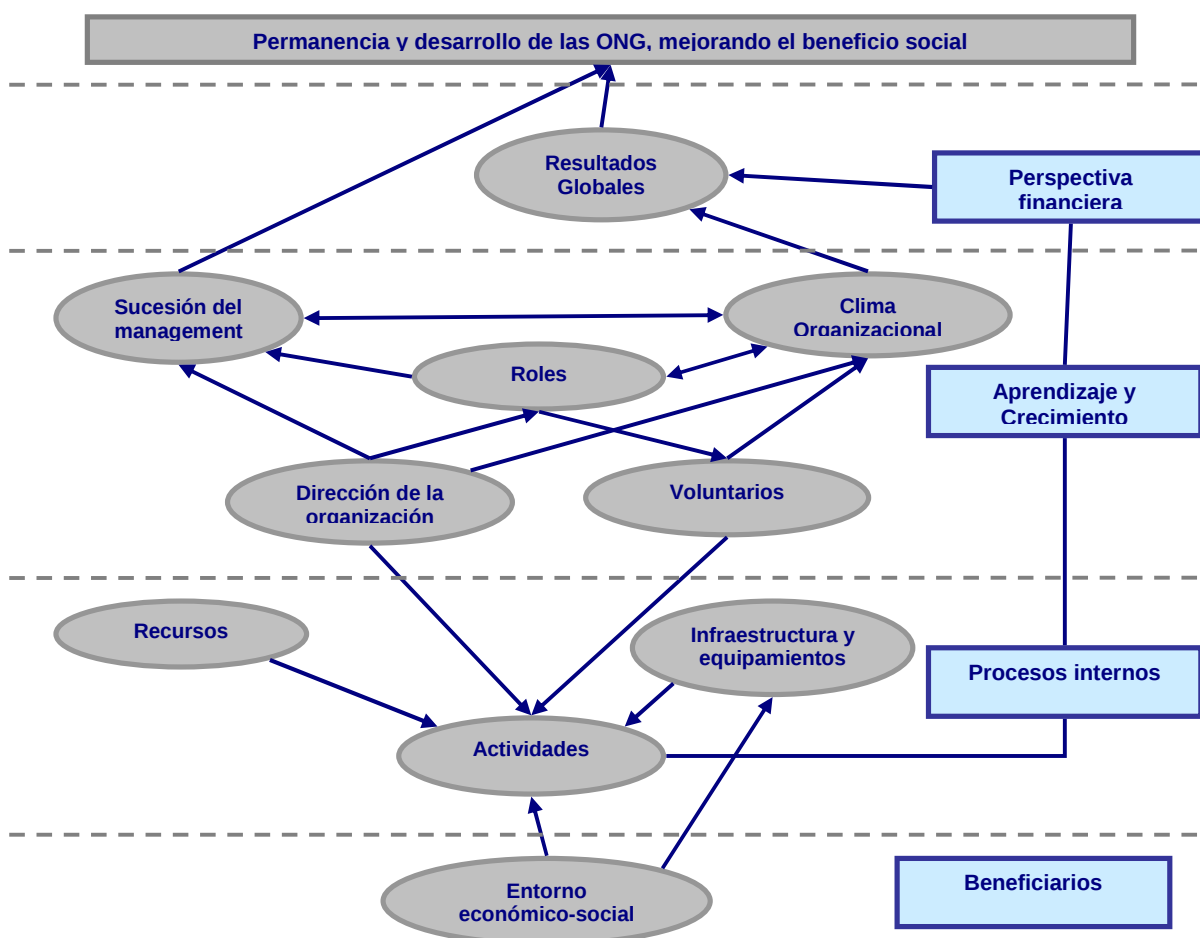
Según Niven: “ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros”⁴¹.

Para el diseño del CMI, se debe tomar a la sociedad con usuarios del servicio y el objetivo final debe ser el de conseguir el mayor nivel de aceptación por parte de la sociedad.

Es frecuente que surjan diferencias y enfrentamientos entre empleados, directivos, gobiernos y la sociedad, lo cual impide que las organizaciones no gubernamentales logren sus objetivos. Una de las razones es por la diversidad de actores que participan en ella, donde cada uno tiene influencias distintas que afectan la actuación de la organización, por ejemplo presiones políticas, opinión de la comunidad, los sindicatos, el compromiso de los directivos y es Estado.

Muchos autores han cuestionado si el CMI es un método que se pueda aplicar en las organizaciones del sector público.

⁴¹ “El Cuadro de Mando Integral paso a paso”. Niven Paul, 2002, p. 380.



Cuadro 8: Diagrama Mapa Estratégico para ONG⁴²

Director de

-  Visión
-  Factores
-  Relación causa-efecto
-  Perspectivas

En este sector se deberán tener en cuenta factores que atienden problemáticas y particularidades de este tipo de organización:

- Clima Organizacional: tiene como propósito que los miembros de la organización, puedan encontrar la solución a sus dificultades.

⁴² Elaboración propia en base a propuesta de CMI para PYMES, empresas familiares y agropecuarias del sur de la provincia de Córdoba. Viviana Lomillo, Fabiana Giovannini, Rubén Suárez.

- Sucesión del Management: tiene como fin, que los responsables elaboren un plan de actividades.
- Roles: es fundamental asignar de forma adecuada las tareas de cada integrante de la organización en base a intereses, capacidades, consensos y responsabilidades, para lograr la eficiencia en la misma.
- Dirección de la organización, tiene como función monitorear el desempeño de los integrantes y de la organización.
- Voluntarios: Son los responsables que la organización salga adelante, si existe un alto nivel de satisfacción por parte de estos, es un indicador de que la organización esta por buen camino.
- Infraestructura y equipamiento: tiene como objetivo evitar que surjan inconvenientes con los capitales con que se cuenta, de forma de que las actividades realizadas y la administración puedan realizar sus tareas de forma normal.
- Recursos: se busca la conservación y aprovechamiento de los recursos.
- Actividades: tiene como propósito que las actividades generen valor.
- Resultados globales: el objetivo es observar aspectos que hacen a la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en la organización.
- Entorno económico social: tiene como fin, el análisis de los aspectos externos que pueden influir en este tipo de organización, para seleccionar las estrategias más adecuadas que permitan minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Pasos para la construcción de un modelo de Cuadro de Mando Integral para ONG⁴³ :

1. Identificar el objetivo global de la organización.
2. Establecer los factores claves, sobre los que se considera necesario actuar.
3. Definir los objetivos estratégicos que permitan su consecución.
4. Proponer indicadores que permitan su control.

El objetivo global de una organización no gubernamental, es el beneficio social y este se logra teniendo en cuenta algunos puntos claves, como la obtención de una mayor cantidad de recursos y que estos sean utilizados adecuadamente.

Por lo que es necesario realizar una gestión socialmente responsable de los recursos financieros, que permita optimizar los ingresos y que se garantice el destino de los mismos, por ejemplo que las inversiones que se vayan a llevar a cabo, se realicen atendiendo a la calidad y ética, que a su rentabilidad. También tiene que ser una organización que sea elegible por los voluntarios. Satisfacer las necesidades sociales es otro aspecto de fundamental importancia porque una actividad realizada de manera

⁴³ "Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa" María del Pilar Dueñas, Profesor de Escuela Universitaria de la Universidad de Vigo.

eficaz, eficiente y al menor coste, permitirá visualizar actividades que deberán ser potenciadas y actividades que no generan valor social, que deberán ser eliminadas.

Para la implementación de CMI en organizaciones no gubernamentales, que contemple un plan estratégico, se deberán tener en cuenta factores que atienden las particularidades de este tipo de organización.

Objetivos e indicadores para el Cuadro de Mando Integral de una organización sin fines de lucro⁴⁴:

PERSPECTIVA	OBJETIVO A ALCANZAR	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Finanzas	- Control presupuestario para detectar las posibles desviaciones. - Canalización de los recursos económicos hacia el destino para los que han sido donados.	- Coste por Usuario. - Ratio de aplicación de los recursos obtenidos.	- Coste medio de los activos / números de usuarios. - Recursos aplicados/Recursos obtenidos.
Voluntariado	- Maximizar la formación del voluntariado. - Valorar la incidencia de la formación en la dedicación de los voluntarios.	- Promedio de horas de formación. - Incidencia de la formación.	- Número de horas de formación/ Número de voluntarios activos. - (Horas de formación / Horas de dedicación) *100.
Acción social	- Disminuir el número de personas en lista de espera. - Responder a la demanda en el menor tiempo posible.	- Presión de la demanda. - Promedio de espera en lista de espera.	- Número de personas en lista de espera en (N) – Número de personas en lista de espera en (N-1).
Beneficiarios	- Conocer la percepción de los beneficiados de la calidad del servicio prestado.	- Grado de satisfacción de los usuarios. - Encuestas	- Número de (felicitaciones o quejas)/ promedio de usuarios.

De todas las herramientas que pueden ser utilizadas en la gestión de organizaciones no lucrativas y a pesar de las dificultades que se han señalado, se propone como herramienta de gestión el Cuadro de Mando Integral, ya que permite además de los elementos financieros, permite recoger, visualizar y analizar aspectos intangibles, como los sociales que es el que sustenta la actividad de estas organizaciones.

⁴⁴ Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa. María del Pilar Dueñas, Profesor titular de Escuela Universitaria de la Universidad de Vigo

Capítulo IV. Trabajo de campo

4.1 Introducción.

El trabajo de campo fue llevado a cabo mediante la realización de encuestas y entrevistas personales a miembros de organizaciones no gubernamentales de nuestro país.

Del universo de las ONG en Uruguay, se decidió en primera instancia seleccionar una muestra aleatoria, para posteriormente seleccionar 20 organizaciones con sede en Montevideo, tomando como característica principal la difusión por páginas Web. Luego de haberse realizado la selección se procedió a concurrir a cada una de las ellas con el objeto de efectuar la encuesta correspondiente.

Como resultado se obtuvo que del total seleccionado se logró contactar a 16 organizaciones de las cuales 6 se negaron a contestar la encuesta. En 4 de esas 6, la razón por la cual no se obtuvo respuesta fue porque no había en ese momento personal idóneo disponible y hubo 2 que lo hicieron sin razón alguna.

Finalmente del total seleccionado se logró entrevistar a 10 y es entonces por este motivo que la muestra seleccionada no es representativa del universo y por ende las conclusiones extraídas pueden no reflejar a la totalidad de las ONG.

4.2 Relevamiento de Datos.

La elaboración de la encuesta se realizó con el objetivo de analizar la situación actual de los sistemas de control para la gestión estratégica de las ONG.

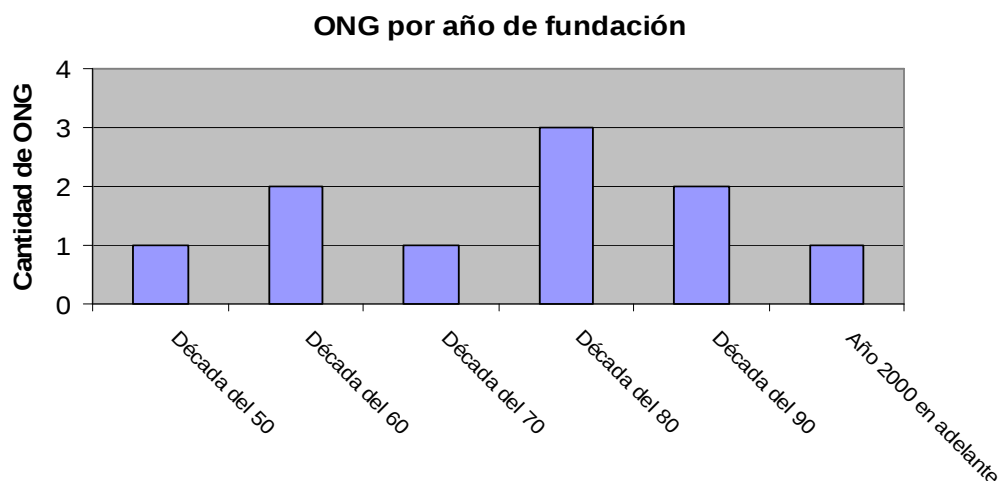
La investigación estuvo orientada a relevar información acerca de los mecanismos de control, las percepciones de las propias ONG sobre los mismos, así como la perspectiva del sector público, privado y la sociedad en su conjunto.

4.3 Datos Generales.

La totalidad de las organizaciones entrevistadas son asociaciones civiles sin fines de lucro, de las mismas, una de ellas inició actividades a fines de la década del cincuenta, dos lo hicieron en la década del sesenta, otra en la década del setenta, mientras que el resto fueron fundadas a partir del ochenta en adelante. Respecto con su personería jurídica, estas organizaciones la obtuvieron pocos años después de su creación.

Con respecto a los objetivos de las organizaciones se pudo comprobar que se destacan; la contribución al mejoramiento de la calidad de vida, desarrollo y protección de la niñez, adolescencia, juventud, sus familias y comunidades en situación de vulnerabilidad social; asistencia, denuncia y difusión, los derechos de los mas pobres y vulnerables de la comunidad y en especial de aquellos que se encuentren coyuntural o

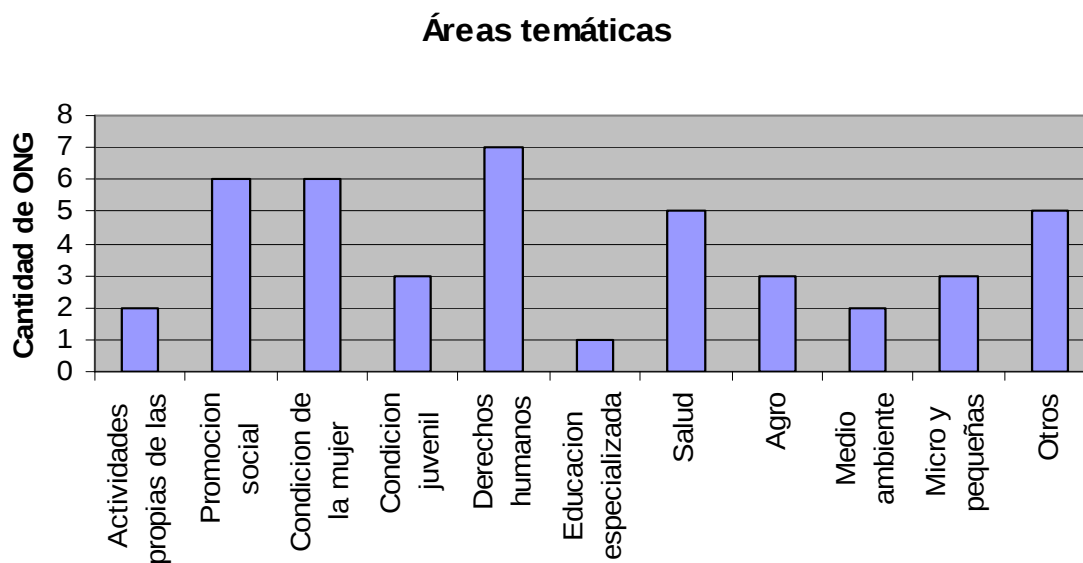
permanentemente en situación de extrema pobreza sin discriminación de edad, sexo u otra condición; fortalecimiento de la sociedad civil e impulsando la participación activa de todos los sectores.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas.

Las principales áreas temáticas en las cuales se encuentran las organizaciones encuestadas son:

- Promoción social.
- Condición de la mujer.
- Derechos Humanos.
- Agro.
- Salud.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas.

En lo que tiene que ver con la difusión a través de la Web de las organizaciones, dado que fue uno de los aspectos para la selección de la muestra, actualmente se puede observar que las mismas otorgan poca relevancia a la difusión pública de sus actividades, ya que son muy pocas las organizaciones uruguayas que cuentan con este medio. Además la información que brindan se limita simplemente a datos como la identificación, forma jurídica, objetivos, actividades, proyectos y publicaciones, pero resultan escasos los datos que aportan sobre la transparencia interna y externa, como cuestiones de gestión institucional, autoridades, personal técnico, fuentes de financiamiento, presupuestos anuales, entre otros. Si bien el 100% de la muestra cuenta con algún tipo de difusión a través de este medio, esto no releja la realidad, ya que esa fue una de las características para la selección de las organizaciones a investigar.

4.4 Financiamiento.

El financiamiento de estas organizaciones ha variado a lo largo de la historia. Tal como se menciona anteriormente y según lo obtenido mediante el análisis, la obtención de fondos provenientes del exterior ha ido en declive pasando a ser el Estado una figura más preponderante en la estructura financiera de dichas organizaciones. Sin embargo el apoyo internacional sigue siendo importante, y en algunos casos el más influyente, en el presupuesto anual.

Las fuentes de recursos de las ONG entrevistadas fueron clasificadas en las siguientes categorías:

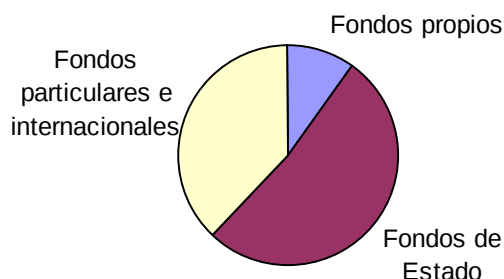
- Fondos Estatales
- Fondos particulares e internacionales
- Fondos propios

En la investigación realizada se obtuvo como resultados que los Fondos provenientes del Estado superan el 50% del presupuesto de las organizaciones. Cerca de otro 40% proviene de particulares y del exterior. Dentro de los correspondientes a particulares existen empresas privadas, fundaciones y asociaciones civiles, herencias y legados, donaciones.

El financiamiento externo comprende organismos tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Unión Europea, Embajadas, UNICEF, Organización Internacional del Trabajo (OIT), UNESCO, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y otras asociaciones y fundaciones internacionales.

El 30% de las organizaciones encuestadas afirma que genera fondos propios, los cuales provienen de venta de productos y prestación de servicios, pero que los mismos son insignificantes y no alcanzaría para subsistir, salvo el caso del Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), en donde sus fondos propios, que provienen de capacitaciones a grupos cooperativos, alcanzan a financiar hasta un 95% de su presupuesto.

Financiamiento de las ONG



*Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas.*⁴⁵

ONG/Tipo de financiamiento	Estatales	Particulares e internacionales	Propios
Aldeas infantiles SOS	70%	20% ⁴⁶	10%
CCU	0%	5%	95%
CIEDUR	60%	40%	0%
CLAEH	85%	15%	0%
CEPRODIH	90%	10%	0%
Cotidiano Mujer	0%	100%	0%
El Abrojo	70%	30%	0%
Gurises Unidos	50%	50%	0%
ICD	21%	77%	2%
Un Techo Para Mi País	68%	32%	0%
Total	51%	38%	11%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas.

Es de destacar que los aportes provenientes del Estado y de algunos organismos internacionales no se destinan para el financiamiento de la organización en si misma, sino que apuntan a apoyar los proyectos llevados a cabo por cada una de las organizaciones.

Además de los recursos financieros descritos anteriormente, las ONG reciben distintos tipos de colaboraciones tales como asistencias y asesoramientos, y donaciones en especie (alimentos, combustible, muebles y útiles).

⁴⁵ Para la elaboración de este gráfico se tomó en cuenta el porcentaje de fondos propios del CCU, el cual representaba un 95% del presupuesto. Tener en cuenta que este fue un dato aislado, tomando en cuenta que del resto de las ONG, el máximo valor de fondos propios fue apenas del 10%.

⁴⁶ Los fondos internacionales que obtiene Aldeas Infantiles SOS son solo en el caso de que se necesiten para completar el financiamiento del presupuesto, por lo que dicho porcentaje varía cada año.

Con respecto a los presupuestos de las ONG encuestadas, varias se negaron a brindar la información. De aquellas que si tuvimos respuesta al respecto, podemos afirmar que los valores presupuestarios de estas organizaciones son muy variados, y que van desde los 50.000 dólares siendo este el más bajo, hasta los 900.000 dólares americanos.

4.5 Estructura.

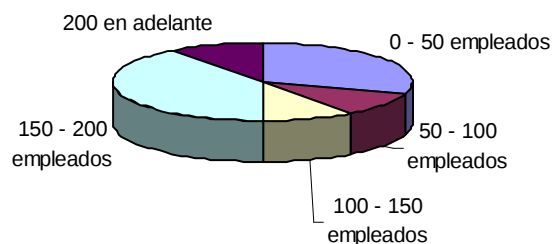
4.5.1 Recursos Humanos.

Las ONG entrevistadas emplean en total aproximadamente unas 1260 personas trabajando tanto en forma tanto rentada como voluntaria. Hay un 60% de organizaciones que cuentan con más de 150 empleados mientras que el resto tiene menos de 50.

Del total de los empleados trabajando en estas organizaciones, cerca de un 60% lo hace en forma rentada, aproximadamente unos 730. El resto, alrededor de 530 personas, lo hace en forma voluntaria. La proporción entre en personal rentado y voluntario dentro de cada una de las organizaciones es muy variable. Uno de los casos sería el de Un Techo Para Mi País (UTPMP), que nuclea unas 300 personas voluntarias y tan solo 8 son rentadas. Además de estos números, UTPMP afirma que durante el año trabajan en forma voluntaria unas 3000 personas en las construcciones de las viviendas, pero que de ese total son sólo 300 los voluntarios permanentes.

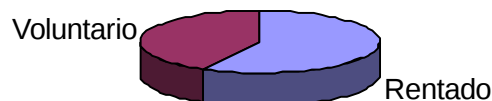
En el otro extremo está el caso del Aldeas Infantiles SOS y CLAEH que no tiene personal voluntario y emplean aproximadamente 190 personas rentadas. Con respecto a este último, afirman que en su momento contaban con personal voluntario pero que en los últimos tiempos esa tendencia había decaído.

ONG segun la cantidad de personal



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas

Personal rentado y voluntario



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas

ONG/Personal	Rentado	Voluntario	Total
Aldeas infantiles SOS	190	0	190
Centro Cooperativista Uruguayo	66	0	66
CIEDUR	12	0	12
CLAEH	190	0	190
CEPRODIH	80	100	180
Cotidiano Mujer	4	4	8
El Abrojo	120	10	130
Gurises Unidos	53	120	173
ICD	9	0	9
Un Techo Para Mi País	8	300 ⁴⁷	308
Total	732	534	1266

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas

A excepción de dos de las ONG entrevistadas, Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) y Cotidiano Mujer, todas las demás realizan evaluación del personal. Las principales pautas de evaluación utilizadas son preestablecidas de acuerdo a la planificación anual institucional y a los resultados obtenidos. En el caso del Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH), la evaluación del personal la realiza en base a pautas establecidas por el Estado, más precisamente el Instituto Nacional del Adolescente del Uruguay (INAU).

La forma en la cual se realizan las evaluaciones son básicamente reuniones semanales y en cadena, participando de ellas los coordinadores o encargados de cada área con sus respectivos involucrados. Solo en el caso de una de las entrevistadas (Aldeas Infantiles SOS) la herramienta de evaluación al personal utilizada es sistemas de indicadores de desempeño.

De las ONG entrevistadas, el 70% afirma que brinda capacitación al personal respectivo, mientras que el Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), que actualmente no capacita a su personal, lo está empezando a desarrollar con el objetivo de poder comenzar a brindar cursos de capacitación a sus empleados a partir del corriente año.

⁴⁷ Anualmente cuentan aproximadamente con 3000 empleados en forma voluntaria para la construcción de viviendas.

4.5.2 Estructura organizativa.

El 80% de las organizaciones encuestadas cuentan con organigrama propio (la mayoría de los mismos se adjuntan como anexo), en los mismos se representan claramente los departamentos, funciones y relaciones entre cada uno de los órganos. Sin embargo, existe una de ellas en la que el organigrama no se encuentra actualizado y por lo tanto el mismo no fue brindado.

Los mecanismos de comunicación y coordinación entre cada una de los departamentos es básicamente mediante relaciones interpersonales en reuniones semanales entre cada uno de los involucrados, ya sean directivos, coordinadores de los proyectos o el personal a cargo. Las decisiones tomadas por la organización son en forma descentralizada en el 70% de los casos, mientras que en el 30% restante, existe una alta centralización en la toma de dediciones.

El 70% de las organizaciones son de gran dimensión. Ya sea tomando en cuenta la cantidad de su personal y sus estructuras, los proyectos que lleva adelante o los presupuestos que maneja, se clasifican como entidades de gran porte para este país.

El mismo porcentaje sostiene que sus actividades se llevan a cabo con una baja o limitada formalización, mientras que el 30% restante sostiene que la formalización se hace necesaria dado su gran tamaño en relación a las variables mencionadas anteriormente.

La mayoría de las encuestadas afirma que los estilos personales dentro de la organización, así como la cultura organizacional, son informales. Sin embargo, existen dos organizaciones que, si bien entienden que en este aspecto predomina la informalidad en el sector, dadas las características en dichas organizaciones es inevitable la formalidad de estos factores.

En lo que tiene que ver con el entorno en que están insertas estas organizaciones, un 50% de estas plantean que el mismo es competitivo. Cuando se habla de entorno para estas organizaciones, ellas afirman que el mismo se refiere a la obtención de fondos públicos y privados para diferentes proyectos por medio de licitaciones, ya que sostienen que a los mismos se presentan una gran cantidad de organizaciones que obligan a realizar una evaluación de su situación con respecto a las demás. El resto de las organizaciones que no consideran un entorno competitivo plantean diferentes situaciones. Algunas directamente sostienen que el entorno es estable y que a la hora de la obtención de fondos para ciertos proyectos siempre hay organizaciones que están por encima de las demás y que no generan competencia con el resto. Otras sostienen que si bien puede llegar a haber competencia, no las involucra por diversos aspectos, ya sea que se encuentren por encima de otras o que a la hora de ciertos proyectos directamente la organización no cumple los requisitos para la obtención de tales fondos, o simplemente porque estos proyectos no les interesan. Es así que estas organizaciones entonces no realizan evaluación de su entorno por considerarlo innecesario.

Es de destacar que todos estos factores son los que hay que tener en cuenta a la hora de definir los sistemas de control de gestión ya que dichos factores condicionan las características de tales sistemas.

4.5.3 Planificación Estratégica

Todas las organizaciones encuestadas realizan planificación estratégica global, siempre en base a los objetivos definidos. Todas estas organizaciones trabajan en base a proyectos independientes, con objetivos establecidos en cada uno de ellos, y con una planificación estratégica para cada uno de los mismos, las cuales integran la planificación global que se menciona anteriormente. Dicha planificación se realiza anualmente y en dos de los casos se realiza una planificación a largo plazo (más de 5 años) y anualmente se realiza otra planificación, pero siempre en base a la primera, a la cual se le van corrigiendo cualquier tipo de desviaciones, así como también se modifican puntos en base a la situación de la organización en esos momentos.

En dicha planificación participan los niveles directivos y gerenciales, así como los coordinadores de área o proyecto junto con sus equipos de trabajo respectivo.

Además de lo ya expuesto, anualmente se realiza por parte de las encuestadas, un plan anual de actividades, también en base a cada proyecto, en donde también participan todos los niveles de la organización, y en el mismo se explicita las actividades operativas a realizar con el fin de alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica.

4.6 Sistemas de control para la gestión estratégica

A continuación se procura avanzar en una categorización de los mecanismos de control existentes, así como en la descripción y evaluación de la situación en lo que refiere a su utilización por parte de las ONG en el Uruguay.

Como se menciona anteriormente, los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección.

Luego de las investigaciones y relevamientos realizados, se obtuvo una serie de mecanismos de control que aplican estas organizaciones, los cuales no presentan grandes variaciones entre las mismas.

En primera instancia se pudo observar que los mecanismos de control aplicados son formales ya que en estos se utiliza siempre información objetiva respecto a las variables claves de la organización. Además dada la informalidad del sector con respecto a la cultura organizacional y estilos de dirección, no hace posible la aplicación de mecanismos informales de control.

Otra de las razones por la cual se hace necesario la aplicación de mecanismos formales es la exigencia existente por parte del Estado y/u otros organismos nacionales e internacionales a la hora de brindar fondos para la ejecución de un proyecto, o el Estado como regulador del sector. Cuando hablamos de esto nos referimos a la necesidad de generar transparencia, legitimidad y rendición de cuentas.

Sin embargo no se puede descartar que estas organizaciones no tengan mecanismos informales de control. Uno de estos mecanismos informales sería el compromiso por

parte del personal con la organización. Según se obtuvo en las encuestas, la mayoría de las organizaciones cuenta con personal voluntario. Este voluntariado se encuentra muy relacionado con la misión de la organización para la cual participa, lo que demuestra que existe un compromiso del personal para con los fines de las ONG en Uruguay.

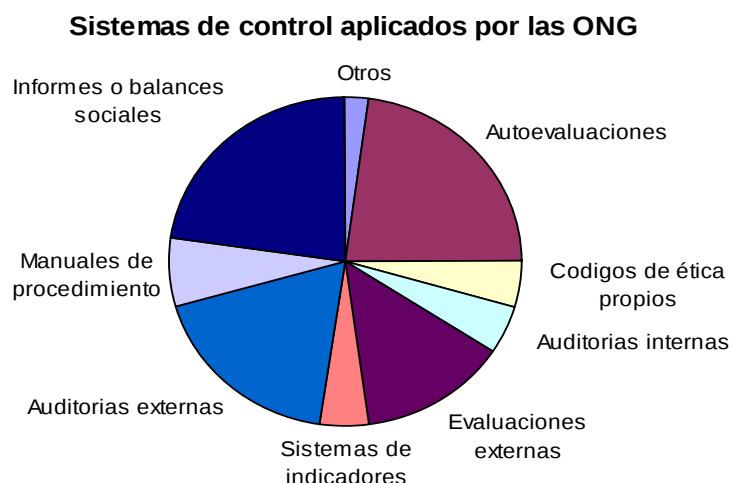
Tal como se describe en el capítulo anterior, Amat sostiene que en función de la combinación de los mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network). Los factores que limitan la aplicación de uno u otro sistema son la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, el grado de formalización de las actividades, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno. Estos factores fueron relevados anteriormente por lo que se procederá a clasificar cada una de las ONG objeto de estudio dentro de los sistemas correspondientes.

Organización		Sistema de Control
Un Techo Para Mi País (UTPMP)		Familiar
Aldeas Infantiles SOS CLAEH		Burocrático
El Abrojo CEPRODIH Gurises Unidos CCU		Por Resultados
Cotidiano Mujer ICD CIEDUR		Ad-hoc

Luego de la clasificación de las organizaciones encuestadas dentro de la tipología de sistemas de control presentada por Amat, se procederá a presentar un listado de los principales mecanismos de control efectivamente utilizados por las ONG relevadas:

- Informes o balances sociales
- Auditorias externas
- Auto evaluaciones
- Evaluaciones externas

También se observó como mecanismos de control en algunos casos a los sistemas de indicadores y puntualmente en una sola de las encuestadas la actual intención de obtener una certificación.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas

ONG/Tipo de sistema de control	Autoevaluaciones	Informes o balances	Auditorias externas	Evaluaciones externas	Codigos de etica	Manuales de proc.	Auditorias internas	Sist. de indicadores
Aldeas infantiles SOS	●	●	●	●	●	●	●	●
Centro Cooperativista Uruguayo	●	●	●	●	●	●	●	●
CIEDUR	●	●	●	●	●	●	●	●
CLAEH	●	●	●	●	●	●	●	●
CEPRODIH	●	●	●	●	●	●	●	●
Cotidiano Mujer	●	●	●	●	●	●	●	●
El Abrojo	●	●	●	●	●	●	●	●
Gurises Unidos	●	●	●	●	●	●	●	●
Instituto de Comunicación y Desarrollo	●	●	●	●	●	●	●	●
Un Techo Para Mi País	●	●	●	●	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuestas

Manuales de procedimientos y códigos de conducta ética

Solamente el 20% de las ONG encuestadas afirma contar con códigos de conducta ética y un 30% con manuales de procedimiento. Sin embargo con respecto al primero es importante destacar que ANONG resolvió que todas las ONG afiliadas deberán de comenzar a aplicar un código de ética que fue aprobado por ANONG el pasado año (el mismo se adjunta como anexo). Por lo tanto, y dado que el 90% de las encuestadas son afiliadas, se puede afirmar que todas ellas comenzaran a

aplicar dicho código, lo cual representa un gran avance al respecto. La asociación UNTMP, que no es actualmente socia de ANONG, y por lo tanto no tendrá la obligación de aplicar este código, es una de las encuestadas que sostiene contar con un código de ética propio, con lo que se concluye que el 100% de la muestra aplica o comenzará a aplicar en el corto plazo un código de conducta ética.

Informes o balances sociales

La información y el acceso a la informaciones son sin duda las bases fundamentales de todo sistema de transparencia y rendición de cuentas clara y efectiva. Sin embargo la clase de información que circula en las ONG reveladas se limita básicamente a aspectos legales y financieros. Ello se debe al hecho de que las informaciones disponibles son el resultado ante todo de las exigencias impuestas por los órganos regulatorios y los organismos donantes de los recursos con que funcionan las organizaciones. Por lo tanto, buena parte de la información disponible se encuentra contenida en informes contables emitidos en cumplimiento de los requerimientos exigidos por los donantes a las organizaciones receptoras de su financiamiento.

Los requerimientos de dichos donantes varían de uno a otro, y en numerosos casos la rendición exigida es tan sofisticada que ha llevado a que las organizaciones deban someterse a auditorías realizadas por empresas consultoras privadas, de modo tal de asegurarse de satisfacer las demandas crecientes procedentes de sus fuentes de financiamiento. Frecuentemente la información demandada por los donantes enfatiza lo financiero y lo contable, y no prioriza el aprendizaje y la evaluación de los impactos.

En lo que refiera a la relación con los socios y la organización en su conjunto, el flujo de información es considerado por las mismas como una herramienta para la consolidación de la democracia interna y la generación de confianza. De ahí la importancia de la rendición de cuentas hacia los socios, la Comisión Directiva y los integrantes de los grupos de trabajo de la institución. En los casos estudiados las ONG deben estatutariamente cumplir con la rendición de cuentas a sus asociados, a través de la realización de una asamblea anual y la entrega de memoria y balance⁴⁸.

También el uso de mecanismos de rendición de cuentas hacia la sociedad en general, tales como folletos, revistas, páginas Web, se encuentra aun escasamente difundido. Tal es así que la mayoría de las ONG en estudio no presenta en sus sitios Web información sobre los montos que manejan. Esto muestra que la rendición de cuentas esta fundamentalmente orientada a los donantes y socios de la institución.

Evaluaciones internas

Las evaluaciones internas se combinan con las evaluaciones externas que muchos donantes realizan a sus beneficiarios. Las evaluaciones generalmente analizan el

⁴⁸ Artículo 11, Estatuto tipo de asociaciones civiles, "...La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico (Artículo 25) y tratará la memoria anual y el balance que deberá presentar la Comisión Directiva..."

cumplimiento en el corto plazo de las metas y objetivos definidos, y también en algunos casos se analiza en mediano y largo plazo.

Las auto evaluaciones aparecen como el mecanismo más utilizado por las organizaciones objeto de estudio dado que el 100% de nuestra muestra afirma aplicar este tipo de mecanismos control, sin embargo en ninguno de los casos se explica de forma clara las formas o técnicas que utilizan en su aplicación.

Aquí también prima el relacionamiento con los donantes y no se vislumbra a la evaluación como una práctica institucional que se lleve adelante como forma de aprendizaje o planificación estratégica.

Tanto desde el Estado como de las agencias donantes, surgen preocupaciones y reservas en relación con las carencias en las herramientas disponibles y utilizadas por las organizaciones al momento de autoevaluarse. El tema también se encuentra presente en la agenda de los organismos internacionales.

Auditorias

Se trata de un mecanismo que integra numerosos elementos procedentes de las herramientas arriba descriptas. Su uso generalizado, según se pudo observar, que ha sido adoptado básicamente por las mismas razones que vimos con los informes o balances sociales. Las mismas se refieren a la transparencia y la rendición de cuentas exigidas por los donantes, que por lo general les piden a estas organizaciones, desde balances contables e informes de compilación, hasta informes de revisión limitada y dictámenes de auditoria limpios. Dados estos requisitos solicitados por quienes apoyan financieramente los proyectos llevados a cabo, es que las ONG practican este tipo de mecanismos. Sin embargo no se trata de mecanismos generalizados, salvo algunos casos en que dada la dimensión de la organización, desde el punto de vista del presupuesto, es factible cargar con los altos costos que genera este tipo de prácticas.

Certificación

Los procesos de certificación involucran la participación de agencias externas, lo que garantiza la imparcialidad y la rectitud en la aplicación de los criterios establecidos para evaluar y, eventualmente certificar la conformidad de la organización en cuestión con las normas de calidad de que se trate.

En los casos estudiados, solo una organización afirma que se esta en vías de obtención de una certificación. Esto probablemente se debe a que se trata de un mecanismo relativamente nuevo para el sector, y que ha suscitado además una importante serie de críticas. En primer lugar se critica la forma en que fue diseñada la herramienta, suponiendo un énfasis en valores que no son los que constituyen la razón de ser de las organizaciones de la sociedad civil. Otra crítica señala los elevados costos que supone el acceso a la certificación, que en algunos casos llegan a superar los presupuestos anuales de las organizaciones. Por eso suele afirmarse que las organizaciones mas grandes y poderosas son las que se encuentran en mejores condiciones para satisfacer los requisitos de la certificación, que a su vez les otorga el capital simbólico que probablemente les permitirá maximizar, a expensas de sus competidoras mas modestas, pequeñas y no

certificadas, las probabilidades de obtener los fondos necesarios para seguir funcionando.

Mecanismos participativos y consultivos

La participación es un componente fundamental para obtener sistemas de control que brinden resultados de forma eficiente y eficaz con respecto a la consecución de los objetivos de este tipo de organizaciones.

Se pudo observar al momento de la investigación por parte de algunas encuestadas, la intención de obtener en forma generalizada, mecanismos que revelen el impacto social que resulte de los proyectos llevado a cabo por estas organizaciones. Estos mecanismos constan de consultas con la comunidad en sus variadas formas, y la contribución de la comunidad a la identificación de sus propias necesidades, al establecimiento de prioridades y al diseño y la ejecución de proyectos destinados a satisfacerlas.

Tal como plantean estas encuestadas, el uso de este mecanismo es muy bajo, y afirman que serían muy importantes los resultados obtenidos a través de estos.

Una de las razones puntuales por la cual se no sea frecuente la participación de los beneficiarios radica en las condiciones socioeconómicas de la comunidad que se trate. Gran parte de las ONG objeto de estudio realizan tareas vinculadas al desarrollo social, de modo tal que sus beneficiarios se encuentran en una situación de vulnerabilidad o pobreza. Estas condiciones son con frecuencia identificadas en la base de las deficiencias que presentan los mecanismos participativos.

También aparece el hecho de que los beneficiarios tienden a ser percibidos como un sector muy desprotegido, con muy poca voz, y que existe temor a que por su curiosidad excesiva en lo que suponen como asuntos internos de las ONG, pueda dañar sus buenas relaciones con estas y, por consiguiente afectar su situación como receptores de sus recursos y destinatarios de sus acciones de promoción social.

La preocupación por la evaluación participativa parece haber comenzado a emerger en la esfera gubernamental y a plasmarse en el diseño institucional. Esto se expresa en casos como el MIDES, que se encuentra en vías de desarrollo de un espacio de monitoreo participativo de las organizaciones que lleven adelante proyectos con dicho organismo.

A pesar de la variedad de mecanismos, herramientas y procesos de control llevados a cabo por las organizaciones participantes de este estudio, se registra un amplio predominio de los informes financieros y narrativos requeridos por los donantes, y auto evaluaciones. El desarrollo de instrumentos más innovadores y más completos como certificaciones, sistemas de indicadores y participación, se encuentra todavía en proceso, dada la presencia de pocos casos, que si bien manifiestan la existencia de los mismos, demuestran la falta de desarrollo en el establecimiento de estas prácticas como una actividad rutinaria dentro de las ONG.

4.6.1 Cuadro de Mando Integral

Tal como se mencionaba en un principio, dado el mayor interés que cada vez mas se presenta por parte de las organizaciones no lucrativas, de aplicar mecanismos de control que el sector privado utiliza, y siendo el Cuadro de Mando Integral (CMI) una de las herramientas mas novedosas en ese sector, es que se decidió evaluar el impacto que tendría la aplicación de esa herramienta en las organizaciones objeto de estudio.

Según la información relevada, el 100% de la muestra afirma que no se aplica el CMI como mecanismo de control dentro de la organización. Sin embargo hubo algunas que se mostraron proclives a la introducción de esta herramienta para evaluar su situación respecto de los objetivos. Hubieron otras que manifestaron que, si bien sería un gran avance en el tema esta aplicación, sostienen que dada la informalidad del sector, la cantidad de organizaciones que existen en la actualidad, lo que redundaría en una mayor dificultad para la obtención de recursos, y los altos costos que implicaría la introducción de tal herramienta, que no se justifica el esfuerzo para los beneficios que se obtienen.

Otro aspecto importante para estas organizaciones son los obstáculos que deben superar para poder hacer uso de un CMI. Se había mencionado en capítulos anteriores, cuando se diseñó un CMI para organizaciones no lucrativas, que el éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público, y no por el lucro obtenido por los accionistas. Esto eliminaba la perspectiva financiera del CMI al momento de aplicarse en un ONG. Se definían otras tres perspectivas:

- Costo de proporcionar el servicio
- Apoyo de los miembros de la organización
- Beneficio del servicio

Es en esta última en que se genera el mayor obstáculo para la implantación del CMI en las ONG uruguayas. Los mecanismos de evaluación del impacto que genera ese valor que crea la empresa no están desarrollados. No hay beneficiarios que revelen, de forma tangible, esos recursos y las acciones que reciben por parte de las organizaciones. Por lo tanto se hace dificultoso crear indicadores que midan el avance en el logro de los objetivos fijados para esa perspectiva.

Otro aspecto es el hecho de que el CMI funciona en base a un sistema de indicadores, y los administra de forma tal de que con ellos se puede ver el alcance hacia los objetivos. Como se vio anteriormente el uso de sistemas de indicadores no esta plasmado como herramienta de control, y seria primordial implementar en primera instancia este mecanismo, para luego imbuirse en el Cuadro de Mando Integral.

Capítulo V. Conclusiones

Conclusiones

Las organizaciones no gubernamentales actualmente juegan un papel preponderante en la sociedad uruguaya, dada su creciente participación en el fortalecimiento de la democracia y la ejecución de políticas públicas. La cantidad de acuerdos con el Estado para la ejecución de este tipo de políticas ha ido creciendo en forma paulatina hasta situar a estas organizaciones en la mira de toda la sociedad, y estas han sido objeto de críticas y elogios.

El mayor crecimiento de estas organizaciones se dio a fines de la década de los 80 y actualmente no existen cifras exactas sobre el número de ONG en el país, pero se estima que el mismo ronda las 3000 organizaciones con personería jurídica adquirida. Estas organizaciones cuentan con personal remunerado y personal que trabaja en forma voluntaria para llevar adelante los proyectos que manejan tales sociedades. Sus fuentes de financiamiento son muy variadas, pero se resumen básicamente en tres clases, teniendo en primera instancia al Estado como principal fuente de recursos financieros para las ONG, en segundo lugar a los fondos provenientes de particulares y en mayor medida los provenientes de la Cooperación Internacional, cuya participación económica en las ONG de nuestro país ha decaído en comparación con otros países de la región, por considerarlos a estos como países más necesitados. En tercer y último lugar estarían los fondos autogenerados por las ONG, que en algunas organizaciones forman parte de la mayor fuente de recursos y en otras ni siquiera aparecen en la estructura presupuestaria.

Es de destacar que últimamente varios actores gubernamentales y políticos han expresado a través de los medios de comunicación, algunas suspicacias sobre el rol que juegan las ONG sobre el manejo de fondos del Estado y sobre la primacía de los intereses privados sobre los públicos.

Dadas estas características, que definen el escenario actual de estas organizaciones, es que se destaca cada vez más la necesidad de transparencia y legitimidad de las ONG. Su imagen dentro de la sociedad para con la misma, así como para sus financiadores es de vital importancia para su subsistencia. Es fundamental el establecimiento por parte de las ONG de mecanismos de evaluación y control que permitan administrar de forma eficiente y rentable sus recursos, en busca de alcanzar sus objetivos definidos.

Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. Es por esto que luego de definido el concepto de organización no gubernamental (en todos sus aspectos, estructuras, desde sus inicios, y a nivel nacional e internacional), es que se procede a caracterizar los sistemas de control para la gestión estratégica de las ONG.

Se establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de las ONG, y de otorgarle a dicho sistema, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

El control de gestión era considerado en sus inicios simplemente como cálculos contables, siendo la contabilidad de gestión su principal herramienta. Con el correr del tiempo varios autores se expresaron sobre el tema, y actualmente el control de gestión no solo abarca factores financieros, sino que involucra otros factores que regulan el comportamiento de las personas con respecto a los objetivos de la organización. Surgen así una serie de mecanismos de control que se asocian con las organizaciones en base a sus características de estructura, estrategias y su relacionamiento con el entorno.

Dentro de los diferentes mecanismos de control de gestión que usan las organizaciones en general, se define particularmente en el presente trabajo la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), siendo este un sistema de indicadores de desempeño para gestionar la estrategia a largo plazo.

Dado el éxito que ha generado en el sector privado la aplicación del CMI, es que despertó un gran interés la aplicación del mismo en el sector de las ONG, existiendo actualmente varias experiencias al respecto, más que nada a nivel internacional.

Todo este tipo de prácticas todavía no está perfectamente desarrollada en este sector, sin embargo el mismo se muestra muy partidario al avance del mismo y existen evidencias que hay una conjunto de buenas prácticas aplicadas por estas organizaciones. Tal es así que diversos tipos de mecanismos de control son actualmente aplicados en estas organizaciones, aunque los mismos se limitan a informes financieros y con el propósito de satisfacer los requisitos de quienes brindan los recursos financieros.

Sistemas de control aplicados por las ONG sujetas a investigación.

Se expondrá a continuación las conclusiones a las que se ha arribado a través de las investigaciones realizadas a las 10 organizaciones que formaron parte del objeto de estudio.

Tal como sucede en el sector privado, las organizaciones gubernamentales dependen de la ingeniería institucional para garantizar la administración honesta y las acciones responsables.

Se pudo apreciar durante el estudio de cada caso, que los sistemas de control y todo lo que abarca su contenido, es un tema de despierta gran interés en las organizaciones, pero existe gran falta en la elaboración y ajuste de herramientas y su inclusión como componente en la planificación institucional. Además prima en estas organizaciones un concepto de control asociado al financiero y económico, y no de control global. Los mecanismos más utilizados están limitados a la dinámica estatutaria, y los receptores mas privilegiados de dichos mecanismos son las organizaciones donantes y los socios de la institución. En un bajo porcentaje se involucra a los beneficiarios y la sociedad en general. Estos mecanismos se basan en informes de proyectos o balances.

Algunas de las encuestadas admiten realizar evaluaciones, pero por lo general las mismas se refieren en todos los casos a auto evaluaciones, y no a mecanismos mas transparentes como son las certificaciones o sistemas de indicadores.

Sin embargo hay que reconocer que ha habido un gran avance en el tema, y que existen un conjunto de buenas prácticas aplicadas por las ONG en Uruguay. La mayoría de las organizaciones estudiadas ha adoptado el uso de organigramas, lo que es una herramienta de gran ayuda para percibir de mejor manera la estructura y el funcionamiento interno de la organización.

La planificación estratégica que admitieron realizar las organizaciones objeto de estudio es también otra herramienta de gran apoyo en la gestión de los objetivos, y además por el hecho de que en la misma participan, tanto desde los niveles directivos hasta los coordinadores de cada proyecto con su respectivo equipo de trabajo.

El uso de sistemas de autorregulación tales como manuales de procedimiento o códigos de ética, era muy bajo. Solamente dos organizaciones sostenían poseer tal herramienta. Por lo tanto se reconoce como un gran avance la aprobación por parte de ANONG de un código de conducta ética, al que deberán acoplarse todas las organizaciones afiliadas a dicha institución.

También las herramientas como los software de sistemas contables utilizados para la emisión de balances, las auditorias externas, así como algunas evaluaciones externas, que si bien el propósito de la realización de las misma es para satisfacer a los donantes y socios, la aplicación en si misma de estas herramientas sirven para evaluar si la organización esta en vías de la consecución de los objetivos.

Esa intervención de las organizaciones donantes en las ONG es importante, ya que mediante esta se introducen, sobre todo en pequeñas organizaciones, medidas de control que sin la intervención de estos, nunca se hubiesen aplicado.

Otro aspecto que se presenta en este ámbito es la existencia de algunos obstáculos para progresar en el tema. Uno de ellos es la cultura de algunas organizaciones que tienden a la privacidad y a veces la poca predisposición de mejorar estos aspectos. Sin embargo esto últimamente no ha sido tan así, ya que como se menciona anteriormente, del total de las organizaciones que se pudo contactar, las cuales totalizaban 15, solo 2 se negaron a contestar sin razón mediante.

A veces también la heterogeneidad en la profesionalización y el tamaño de las organizaciones genera que algunas de estas, sobre todo las pequeñas que trabajan de forma muy primaria, se vean dificultadas para aplicar prácticas de control tal como lo hacen otras organizaciones más grandes en el sector. Existen aspectos sobre todo económicos que no permiten beneficiarse de mecanismos tales como auditorias externas, certificaciones o evaluaciones externas.

Cuadro de Mando Integral

En lo que tiene que ver con esta herramienta se vio que la situación con respecto a su utilización se reduce a lo mas mínimo, existiendo siempre un interés por algunas organizaciones con respecto a su aplicación.

Sin embargo pudimos observar una serie de obstáculos que si bien son subsanables, sería esa la primera etapa para poder aplicar esta herramienta. Se observó además, que el principal obstáculo era la forma de medir mediante indicadores, el impacto social de la creación de valor de estas organizaciones, que en algunos casos no cuentan con la información necesaria por parte de los beneficiarios de sus acciones.

Existen otros casos en los que afirman que en el Uruguay el sector aún no está preparado para estas herramientas pero que tal vez existen organizaciones que dada su dimensión, medida en términos de presupuesto y estructura, se vean beneficiadas con dichas herramientas.

Finalmente el aspecto económico muchas veces prima sobre los resultados que se pueden obtener de aplicar sistemas de control, como el CMI, que en principio puede ser muy costoso su empleo.

Recomendaciones

A continuación se plantean una serie de recomendaciones que se pueden llevar adelante a los efectos de fortalecer a las ONG en este tema. En primera instancia se podría desarrollar soluciones que se ajusten a las realidades del sector en Uruguay, así como a la situación particular de cada una de las organizaciones.

Capacitar a las organizaciones sobre tales aspectos mediante cursos o programas constituye una solución para aquellas organizaciones que se muestran en contra del uso de estas herramientas.

También informar al sector sobre este tipo de prácticas y los beneficios de su aplicación, mediante medios de prensa, seminarios, documentos, que podría contribuir a orientar a algunas organizaciones sobre los caminos a tomar.

Para obtener un fortalecimiento en aspectos de control de gestión en este sector, es fundamental la participación de todos los actores, el Estado, organismos nacionales e internacionales, y las propias organizaciones desde todo su punto de vista.

ANEXOS.

1. Lista de las ONG utilizadas para la investigación

- **Aldeas infantiles SOS**

Entrevistado: Cristina Di Cristóforo - Directora de Recaudación de Fondos y Difusión

- **Centro Cooperativista Uruguayo (CCU)**

Entrevistado: Javier Durañona - Encargado de Administración y Finanzas

- **Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay (CIEDUR)**

Entrevistado: M^a Soledad Salvador - Investigadora y miembro asociado

- **Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH)**

Entrevistado: Juan Daguerre - Secretario Ejecutivo

- **Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH)**

Entrevistado: Lucy Goyriño - Coordinadora Administrativa

- **Cotidiano Mujer**

Entrevistado: Elizabeth Pérez - Directora Administrativa

- **El Abrojo**

Entrevistado: Laura Riefel - Secretaria Administrativa

- **Gurises Unidos**

Entrevistado: Estela Rivero - Secretaría de Dirección

- **Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)**

Entrevistado: Analía Bettoni - Coordinadora de Proyectos

- **Un Techo Para Mi País – Uruguay (UTPMP)**

Entrevistado: Marcelo Lanfranconi – Gerente General
Juan Pablo Cibils – Sub Director Social
Inés Cea – Directora de Administración y Finanzas
Valentina Motta – Directora de Jurídica

2. Encuesta

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Cátedra de Administración General

Trabajo de investigación monográfica: "Sistemas de control para la gestión estratégica en las Organizaciones No Gubernamentales"

Encuesta

1. Nombre de la organización
2. Fecha de fundación
3. Naturaleza jurídica:
 - Asociación civil sin fines de lucro
 - Fundación
 - Otros. Especifique.
4. ¿Desde cuando posee personería jurídica?
5. Objetivos que persigue
6. Cantidad de socios actuales
7. ¿Dentro de cuales de las siguientes temáticas se encuentra la organización?
 - Actividades propias de las ciencias sociales.
 - Promoción social.
 - Condición de la mujer.
 - Condición juvenil.
 - Derechos humanos.
 - Educación especializada.
 - Salud.
 - Agro.
 - Medio ambiente.
 - Micro y pequeñas empresas.
 - Otros. Especifique.....
8. ¿Cuántas personas hay trabajando actualmente en la organización?
9. ¿Cuántas personas trabajan en forma remunerada?
10. ¿Cuántas personas trabajan en forma voluntaria?

11. ¿Se realizan evaluación del personal? En caso afirmativo, ¿Cuáles son las pautas de evaluación utilizadas?
12. ¿Se brinda capacitación al personal?
13. ¿Cuál es actualmente, en forma aproximada, su presupuesto anual para la consecución de sus objetivos?
14. ¿Qué tipo de financiamiento recibe la organización y que porcentaje representa en el total del financiamiento?
15. ¿La organización genera recursos propios? En caso afirmativo, ¿De que tipo y que porcentaje representan en el total de los ingresos de la organización?
16. ¿Recibe algún otro tipo de colaboración, ya sea capitación, asesoramientos, asistencias, etc.?
17. Describa brevemente la estructura interna de la organización. Departamentos, funciones y relaciones. En lo posible, desarrollar un organigrama representativo de la organización.
18. ¿Existe en la organización una planificación de la estrategia?
19. ¿Hay definido un plan anual de actividades?
20. ¿Hay control de que se logren los fines propuestos?
21. ¿Cuenta la organización con manuales de procedimientos y/o códigos de ética?
22. ¿La organización realiza algún tipo de evaluación de sus actividades? En caso afirmativo, ¿Qué tipo de mecanismos utiliza?
 - Informes o balances sociales
 - Auditorias externas
 - Auditorias internas
 - Auto evaluaciones
 - Evaluaciones externas
 - Sistemas de indicadores
 - Certificación de calidad
 - Otros. Especifique.....
23. ¿Realiza la organización algún tipo de evaluación de su entorno?, ¿Dicho entorno es estable o competitivo?
24. Clasifique a la organización dentro de los siguientes factores:

- Dimensión de la organización:	Grande	Pequeña
- Formalización de las actividades:	Alta	Limitada
- Estilos personales y cultura:	Formal	Informal
- Centralización de las decisiones:	Alta	Baja

25. ¿Esta familiarizado con la herramienta de control de gestión denominada Cuadro de Mando Integral? En caso afirmativo, ¿dicha herramienta es utilizada por la organización para la evaluación de la misma?

Otros comentarios:

Datos del encuestado:

Nombre y Apellido:

Cargo dentro de la organización:

3. Información general de las ONG encuestadas.

A) Asociación Uruguaya de Aldeas Infantiles SOS⁴⁹

La Asociación Uruguaya de Aldeas Infantiles SOS nace en 1960 como miembro de SOS-Kinderdorf Internacional y se desarrolla con el fin de proteger a la niñez en situación de riesgo y/o vulnerada en sus derechos. Posee personería jurídica a partir del año 1960.

Áreas temáticas

- Promoción social.
- Condición de la mujer.
- Condición Juvenil.
- Derechos humanos.
- Micro y Pequeñas empresas

Objetivos

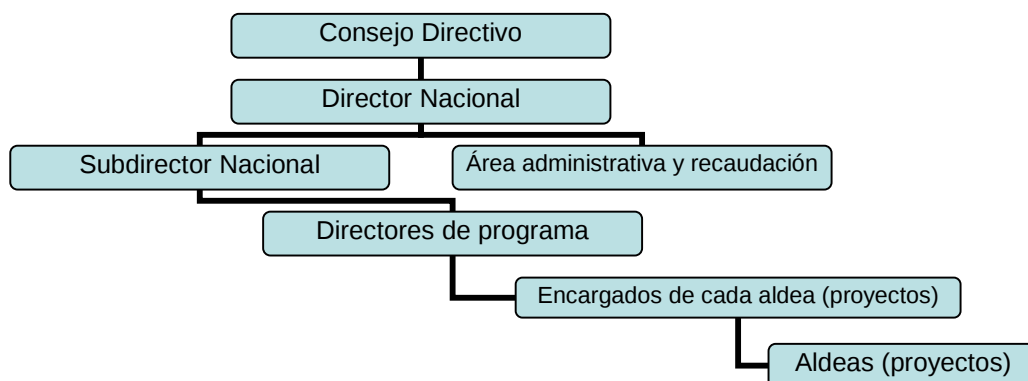
1. Promover el bienestar infantil y familiar a través de un modelo de atención social.
2. Brindar protección infantil alternativo basado en la familia, para aquellos niños y niñas que han perdido la protección de su propia familia y/o referentes significativos.

Recursos Humanos y Estructura

- Socios Actuales: confidencial
- Personal remunerado: 190
- Personal voluntario: 0

⁴⁹ Información obtenida mediante entrevista personal a la Sra. Cristina Di Cristofaro, Directora de recaudación de fondos y difusión.

Organigrama Aldeas Infantiles SOS



Fuentes de financiamiento

Aldeas Infantiles SOS recibe financiamiento del Estado por parte del Instituto Nacional del Adolescente del Uruguay, el Instituto Nacional de Alimentación, aporte de los socios y venta de productos (fondos propios), y herencias y legados.

En el caso de que con los aportes ya mencionados no se logre financiar totalmente el presupuesto, Aldeas Infantiles SOS recibe apoyo del exterior, el cual nunca ha superado el 30%.

B) Centro Cooperativista Uruguayo (CCU)⁵⁰

El Centro Cooperativista Uruguayo es una asociación civil sin fines de lucro, con persona jurídica. Fundado en 1961, se define como una organización no gubernamental de promoción y desarrollo, de alcance nacional que trabaja en todo el país, en áreas urbanas y rurales, con grupos de población cuyos recursos son, medios, medios bajos y bajos, buscando la mejora de la calidad de vida de los mismos mediante la estrategia de desarrollo comunitario alternativo respecto del sistema social imperante.

Áreas temáticas

- Promoción social
- Agro
- Promoción, capacitación y asesoramiento de grupos cooperativos y otras formas asociativas (sobre todo en el área de vivienda y agro)

⁵⁰ Información obtenida mediante encuesta al Sr. Javier Durañona – Encargado de Administración y Finanzas.

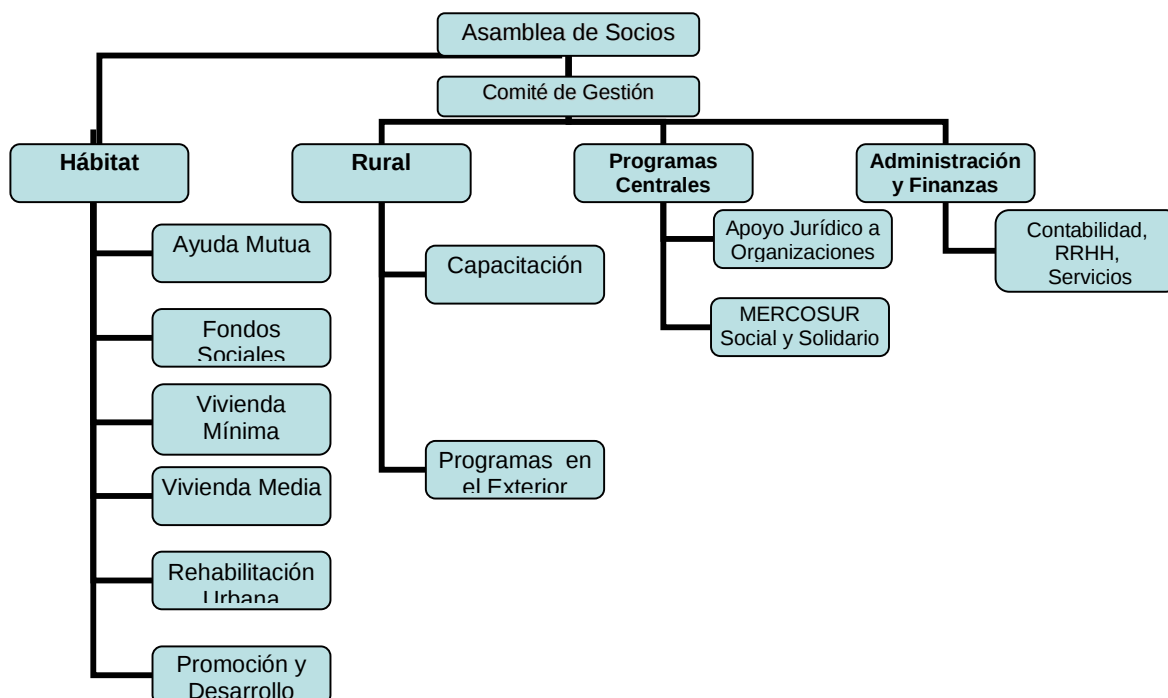
Objetivos

- Coayudar en la promoción del desarrollo sustentable, entendido como el proceso tendiente a una mejora de la calidad de vida de cada uno y todos los seres, a través del apoyo de iniciativas cooperativas o asociativas que resulten viables, solidarias, replicables y articuladoras en orden al cometido principal.

Recursos Humanos y Estructura

- Socios actuales: 50
- Personal remunerado: 66
- Personal voluntario: 0

Organigrama CCU



Fuentes de financiamiento

La estructura de financiamiento del CCU esta compuesta por fondos propios, provenientes de capacitaciones a grupos cooperativos, los cuales representan entre un 90% y un 95%. El porcentaje restante proviene de proyectos financiados del exterior.

C) Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay (CIEDUR)⁵¹

El Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay es una Asociación civil sin fines de lucro, guiada por los principios de independencia, pluralismo, democracia y libertad. Fundado en 1977 por un núcleo interdisciplinario de profesionales, pretende contribuir a la construcción de alternativas para el desarrollo sostenible del país.

Obtuvo su personería jurídica en la segunda mitad de la década del 90

Áreas temáticas

- Condición de la mujer
- Agro
- Medio Ambiente
- Trabajo

Objetivos

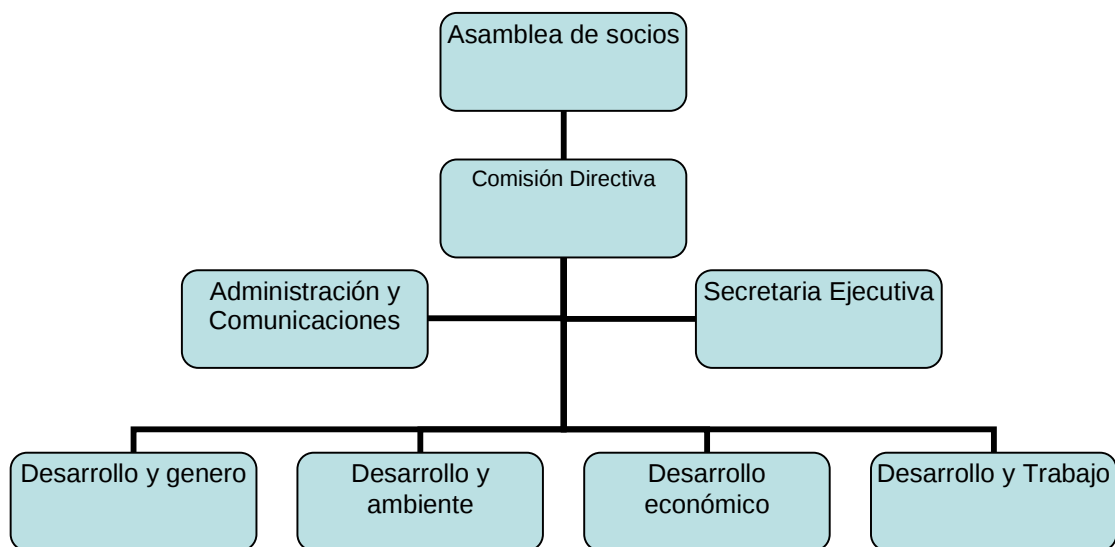
- Realizar investigación-acción en aspectos vinculados al desarrollo sostenible, con especial énfasis en la temática local, nacional y regional.
- Contribuir a mejorar, mediante la información y la formación, la capacidad de propuesta autónoma y de participación de la sociedad civil -opinión pública, organizaciones sociales que nucleen a los sectores populares, academia, medios de comunicación- de acuerdo a una concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje que valora la experiencia social y el conocimiento acumulado.

Recursos Humanos y Estructura

- Socios actuales: 30
- Personal remunerado: 12
- Personal voluntario: 0

⁵¹ Información obtenida mediante entrevista personal a la Sra. Soledad Salvador, Investigadora y miembro asociado.

Organigrama CIEDUR



Fuentes de financiamiento

CIEDUR recibe financiamiento por parte del Estado y el mismo representa aproximadamente un 60% de su presupuesto.

También recibe apoyo de numerosas instituciones extranjeras e internacionales tales como la Cooperación de la Unión Europea, Universidad para la Paz de las Naciones, OEA, CLACSO, PISPAL, FLACSO, BID, PROCISUR, OIT, FAO, PNUD, UNIFEM, ACTION AID, Universidad para la Paz de las Naciones Unidas, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA-OEA), las cuales complementan el restante 40% del presupuesto financiero de CIEDUR.

D) Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH)⁵²

CLAEH es una asociación sin fines de lucro fundada en el año 1957, constituyendo personería jurídica desde el día 22 de mayo de 1962. Desde su fundación persigue como objetivo el cambio social, promoviendo condiciones de vida humanas para toda la población.

Áreas temáticas

- Promoción Social
- Derechos Humanos

⁵² Información obtenida mediante entrevista personal al Sr. Juan Daguerre, Secretario Ejecutivo.

- Educación especializada
- Salud
- Agro
- Comunicación y desarrollo local

Objetivos

- Promover el desarrollo local, apoyando el fortalecimiento de procesos y actores locales (municipales, sociales, económicos) y centrales a través de actividades de investigación, capacitación y asistencia técnica en políticas de desarrollo local, entre otras áreas.
- Desarrollar múltiples capacidades interdisciplinarias, articulando y potenciando creativamente sus acumulaciones en temas tales como: salud, educación, políticas sociales, gobierno, democracia, integración, historia, cultura, patrimonio, comunicación, empresas, derechos humanos, desarrollo económico local, entre otras áreas.
- Producir un sistema de competencias, involucrando abordajes múltiples y complejos, cuyos componentes: la investigación, la formación, la intervención y la asistencia técnica se retroalimentan, complementan y tensionan, construyendo conocimiento para la acción y acción para el conocimiento.

Recursos Humanos y Estructura

- Socios actuales: 120
- Personal remunerado: 190
- Personal voluntario: 0

Fuentes de financiamiento

La estructura de financiamiento del CLAEH se compone de un 85% proveniente de organismos públicos, y de un 15% de cooperación internacional.

La organización genera fondos propios mediante consultorías y publicaciones, dichos fondos no alcanzan el 1% del total de ingresos.

E) Centro de Promoción Por la Dignidad Humana (CEPRODIH)⁵³

CEPRODIH es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en Montevideo en 1998 con la misión de atender y promover a aquellas personas que se encuentran en situación de alto riesgo social, especialmente los más vulnerables: mujeres, niños y adultos mayores desamparados.

⁵³ Información obtenida mediante entrevista personal a la Sra. Lucy Coyriño, Coordinadora Administrativa.

Posee personería jurídica desde 1998.

Áreas temáticas

- Promoción social.
- Condición de la mujer.
- Condición Juvenil.
- Derechos humanos.
- Micro y Pequeñas empresas.

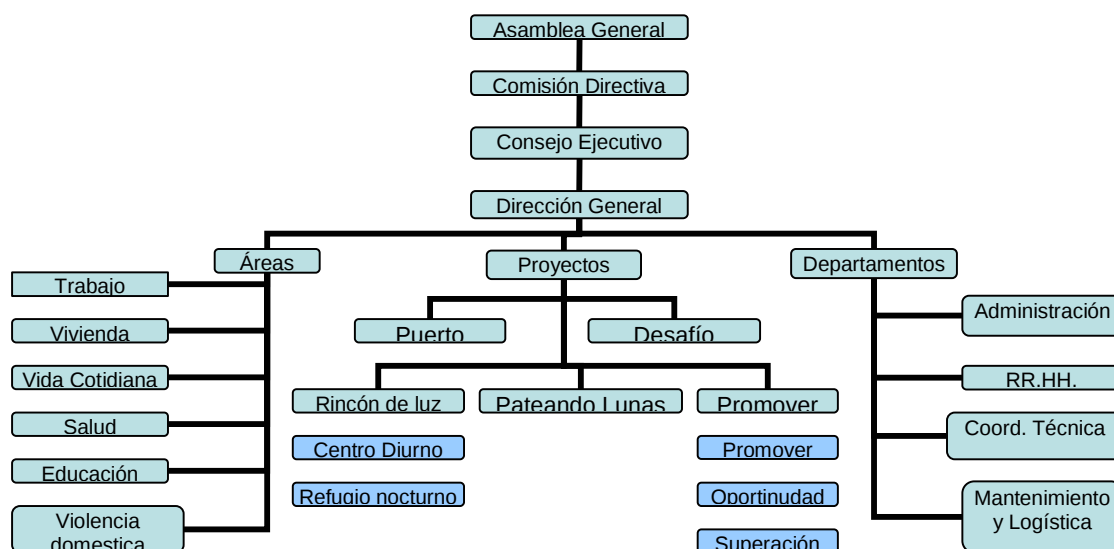
Objetivos

1. Asistencia y promoción, así como defensa de los derechos de los mas pobres y vulnerables de la comunidad y en especial de aquellos que se encuentren coyuntural o permanentemente en “situación de calle” sin discriminación de edad, sexo u otra condición.
2. Denunciar y difundir la problemática vivida por los miembros mas desvalidos de la comunidad, contribuyendo a crear conciencia de la dimensión del problema a fin de estimular iniciativas de alivio, así como soluciones de fondo, tanto a nivel público como privado.

Recursos Humanos y Estructura

- Socios Actuales: 25
- Personal remunerado: 80
- Personal voluntario: 100

Organigrama CEPRODIH



Fuentes de financiamiento

Casi la totalidad del presupuesto de CERODIH está financiado por el Estado (aproximadamente un 90%). El restante 10% proviene de otras Asociaciones Civiles y Organismos Internacionales.

La organización no genera recursos propios.

F) Cotidiano Mujer⁵⁴

Cotidiano Mujer es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en el año 1983, constituyendo personería jurídica desde el año 1985. La organización se dedica principalmente a la difusión de temas relacionados con la mujer.

Áreas temáticas

- Condición de la mujer
- Derechos Humanos
- Salud

Objetivos

- Fomentar la comunicación de la mujer
- Defender los derechos humanos de la mujer
- Difusión y fomentar la participación política de la mujer

Recursos Humanos y Estructura

- Socios actuales: 4
- Personal remunerado: 4
- Personal voluntario: 4

Fuentes de financiamiento

El único financiamiento que recibe es brindado por cooperación internacional (100%).

En sus comienzos la ONG publicaba la revista mensual la cual se obtenía mediante suscripción, y los ingresos provenientes de esa suscripción, si bien no eran muy importantes, formaban parte de la estructura financiera de la organización como fondo propio. Actualmente la publicación se hace de forma anual y dicho recurso es insignificante.

⁵⁴ Información obtenida mediante entrevista personal a la Sra. Elizabeth Pérez, Directora Administrativa.

G) Asociación Civil El Abrojo⁵⁵

Fundado el 8 de octubre de 1988, el Instituto de Educación Popular "El Abrojo" es una organización no gubernamental orientada al desarrollo con personería jurídica reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay, desde el 11 de enero de 1990.

Áreas temáticas

- Promoción social.
- Condición de la mujer.
- Condición juvenil.
- Derechos humanos.
- Medio ambiente

Objetivos

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

Recursos Humanos y Estructura

- Personal remunerado: 120
- Personal voluntario: 10

Posee organigrama pero el mismo se encuentra desactualizado.

Fuentes de financiamiento

El Abrojo recibe financiamiento de los diferentes organismos estatales, los cuales representan un 70% de sus ingresos. Parte del financiamiento restante proviene de cooperación externa.

Entre los principales organismos cooperantes se encuentran la Federación Ginebrina de Cooperación y Terre des Hommes Ginebra (Suiza); Tierra de Hombres (Holanda); UNESCO; Colectivo EDEX (País Vasco, España); Unión Europea, Programa URB-AL - Municipalidad de Girona - Cataluña - España; Unión Europea, Programa URB-AL - Municipalidad de Lota - Chile, la Embajada del Reino Unido en Uruguay y la Fundación FESUR de Alemania (Friedrich Ebert).

La organización no genera recursos propios.

⁵⁵ Información obtenida mediante entrevista personal a la Sra. Laura Riefel, Secretaria Administrativa.

H) Asociación Civil Gurises Unidos⁵⁶

Gurises Unidos es una asociación civil sin fines de lucro que trabaja a nivel nacional y regional desde el año 1992. Posee personería jurídica desde 1992.

Áreas temáticas

- Actividades propias de las ciencias de las ciencias sociales.
- Promoción social.
- Condición de la mujer.
- Derechos humanos.
- Salud sexual y reproductiva.
- Microemprendimiento para jóvenes.
- Capacitación laboral.

Objetivos

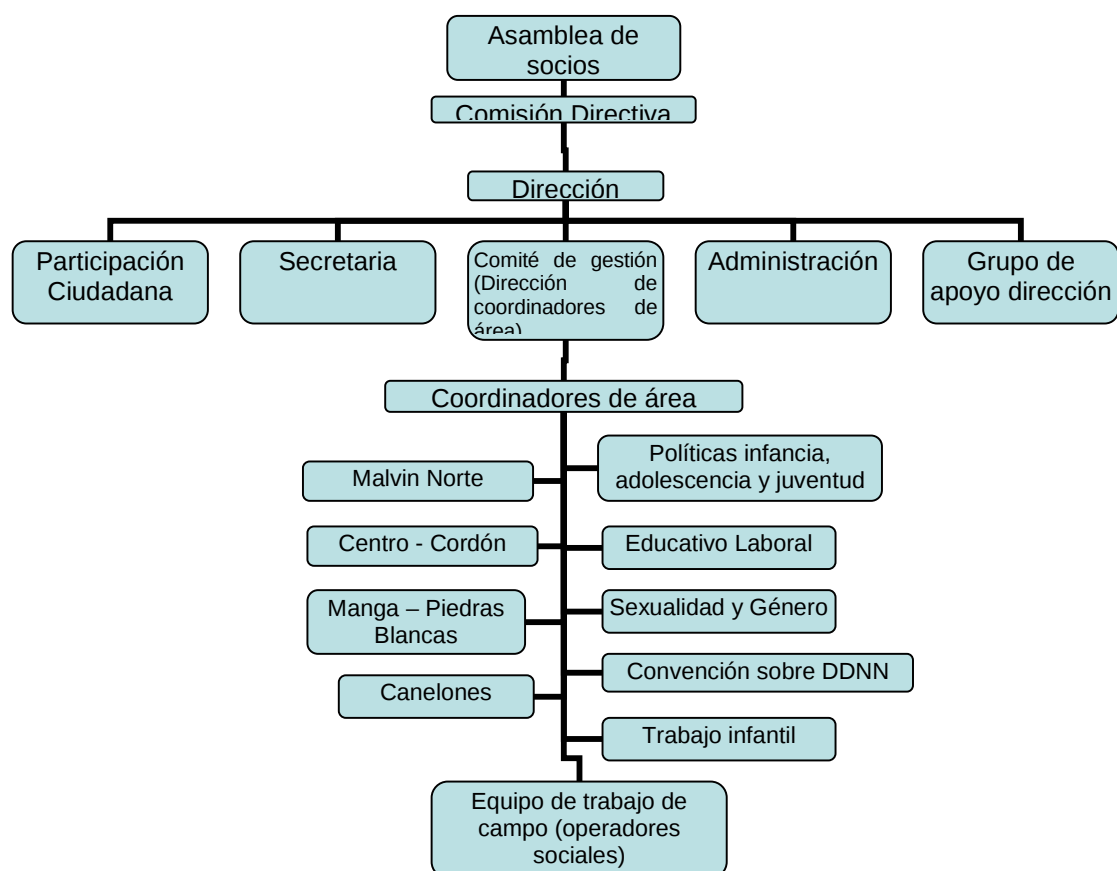
1. Defiende los derechos de los niños, niñas y adolescentes de acuerdo a la Convención de los Derechos del Niño de Naciones Unidas.
2. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la niñez, adolescencia, juventud, sus familias y comunidades en situación de vulnerabilidad social, mediante iniciativas innovadoras y de efecto concreto e inmediato.
3. Trabajar en la articulación de propuestas con el sector público y el privado que busquen el desarrollo integral del niño/a y adolescente y su activa participación social.
4. Instrumentar, con el apoyo de la cooperación nacional o internacional, acciones específicamente dirigidas al desarrollo social de la niñez y adolescencia, capaces de ser replicadas y asumidas por los propios interesados y actores sociales.

Recursos Humanos y Estructura

- Socios Actuales: 70
- Personal remunerado: 53
- Personal voluntario: 120

⁵⁶ Información obtenida mediante entrevista personal a la Sra. Estela Rivero, Secretaria Dirección.

Organigrama Gurises Unidos



Fuentes de financiamiento

Gurises Unidos recibe financiamiento de los diferentes organismos estatales los cuales representan aproximadamente un 50% de sus ingresos. El financiamiento restante proviene de empresas y fundaciones nacionales e internacionales (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Unión Europea, Embajadas, UNICEF, OIT, Fondo de las América).

La organización no genera recursos propios.

I) Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)⁵⁷

El Instituto de Comunicación y Desarrollo es una Asociación sin fines de lucro fundada en el año 1986. Se dedica a producir conocimientos y generar acciones que contribuyan a una mayor participación ciudadana en la vida democrática, en los procesos de

⁵⁷ Información obtenida mediante entrevista personal a la Sra. Analía Bettoni, Coordinadora de Proyectos.

desarrollo nacional y en la integración regional. Constituye personería jurídica desde el año 1990.

Áreas temáticas

- Actividades propias de las ciencias sociales
- Fortalecimiento de la Sociedad Civil

Objetivos

- Favorecer un desarrollo democrático, incluyente y equitativo, para lo cual procura el fortalecimiento de la sociedad civil e impulsa la participación activa de todos los sectores. ICD otorga especial significación al rol que juegan las personas organizadas de la sociedad en la consolidación y perfeccionamiento de la democracia, en la reflexión y puesta en práctica de iniciativas de desarrollo y en su participación en los procesos de integración en América Latina.

Recursos Humanos y Estructura

- Personal remunerado: 9
- Personal voluntario: 0

Fuentes de financiamiento

La estructura de financiamiento del ICD se compone de un 21% proveniente de Organismos nacionales, 77% de cooperación internacional y un 2% de fondos propios.

Los organismos de los cuales se recibe apoyo son los siguientes: Banco Mundial, PNUD; BID/Fomin, Fundación W.K.Kellogg, Embajada de Canadá, Embajada de Nueva Zelanda, ISTR, CIVICUS y Red Puentes.

El porcentaje de fondos propios consiste en cursos de capacitación a distancia que brinda el ICD, los cuales se autofinancian.

J) Un Techo para mi País - Uruguay (UTPMP)⁵⁸

Un Techo para mi País Uruguay es una asociación civil sin fines de lucro fundada en junio de 2003, cuando universitarios disconformes con la realidad del país decidieron involucrarse con los mas necesitados.

Constituye personería jurídica desde el año 2005.

⁵⁸ Información obtenida mediante entrevista personal al Sr. Marcelo Lanfraconi, Gerente General.

Áreas temáticas

- Derechos humanos

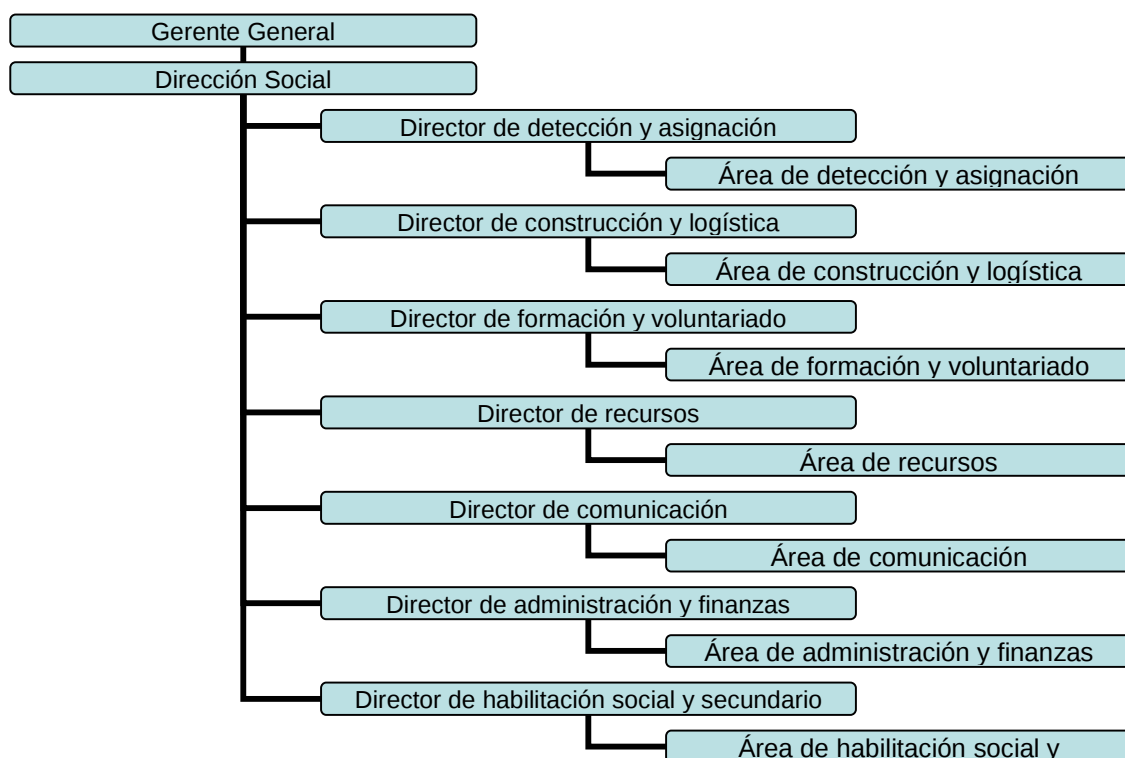
Objetivos

Mejorar la calidad de vida de las familias en situación de extrema pobreza, a través de la construcción de viviendas de emergencia y posteriormente con planes de habilitación social a partir del trabajo conjunto de voluntarios y pobladores.

Recursos Humanos y Estructura

- Socios actuales: 11
- Personal remunerado: 8
- Personal voluntario: 3000 (por año contando a quienes participan de las construcciones)

Organigrama UTPMP



Fuentes de financiamiento

UTPMP Uruguay recibe fondo por parte de donaciones de empresas las que representan un 68 % del presupuesto, donaciones de particulares un 18 % y aplicación a fondos un 14 %.

4. Estatuto tipo de Asociaciones Civiles (MEC)

(Resolución del Poder Ejecutivo de fecha 21 de setiembre de 1993).

Acta N° 1.- En..., el... de... del año..., se reúnen las personas abajo firmantes, bajo la Presidencia de..., cédula de identidad..., actuando en Secretaría....., cédula de identidad... quienes deciden fundar una asociación civil que se denominará..... y cuyos estatutos, que por unanimidad aprueban, serán los siguientes:

Capítulo I. Constitución.

Artículo 1°- (Denominación y domicilio).

Con el nombre de..... créase una asociación civil que se regirá por los presentes estatutos y por las leyes y reglamentos aplicables, cuya sede será en el Departamento de...

Artículo 2°- (Objeto Social).

Esta institución tendrá los siguientes fines:.....-

Capítulo II. Patrimonio Social.

Artículo 3°

El patrimonio de la asociación estará constituido por:

- a) Los aportes ordinarios de los asociados que la Comisión Directiva establezca con carácter general.
- b) Las contribuciones de origen público o privado y las donaciones y legados a favor de la misma.
- c) Todo aporte extraordinario a cargo de los asociados que la Asamblea General establezca de acuerdo con la naturaleza de la Institución.

Capítulo III.-

Asociados.

Artículo 4°- (Clase de Socios).

Los socios podrán ser: fundadores, activos, honorarios o suscriptores.

- a) Serán fundadores los concurrentes al acto de fundación de la institución y los que ingresen a la misma dentro de los treinta días siguientes a dicho acto.

b) Serán socios activos los que tengan un año de antigüedad en el registro social y hayan cumplido regularmente con las obligaciones que impone este estatuto y establezcan los reglamentos generales de la institución.

c) Serán socios honorarios aquellas personas que, en razón de sus méritos o de los relevantes servicios prestados a la institución, sean designados tales por la Asamblea General.

d) Serán socios suscriptores los menores que no hayan cumplido 18 años y los que admitidos como asociados, no hayan cumplido aún las condiciones indicadas en el inciso b) de este artículo.

Artículo 5º.- (Ingreso de Asociados).

Con la sola excepción de los socios honorarios y de los fundadores concurrentes al acto de fundación, para ingresar como asociado se requerirá solicitud escrita presentada a la Comisión Directiva y resolución favorable de la misma.

Artículo 6º.- (Condiciones de los asociados).

Para ser admitido como socio se requiere:

Artículo 7º.- (Derechos de los asociados).

Los derechos de los asociados serán los siguientes:

1º.) De los socios fundadores y activos:

- a) ser electores y elegibles;
- b) integrar la Asamblea General con derecho a voz y voto;
- c) solicitar la convocatoria de la Asamblea General (Artículo 11, inciso 3o.);
- d) utilizar los diversos servicios sociales;
- e) presentar a la Comisión Directiva iniciativas favorables al mejoramiento de la institución en cualquier aspecto.-

2º.) De los Socios honorarios y suscriptores:

- a) participar en las Asambleas con voz y sin voto;
- b) utilizar los diversos servicios sociales;
- c) promover ante la Comisión Directiva iniciativas tendientes al mejoramiento de la Institución.-

3º.) Cuando un socio honorario tenga también la calidad de socio activo o fundador sus derechos serán los establecidos en el apartado 1º. de este artículo. El ejercicio de los derechos consagrados en el presente artículo se regirá por las disposiciones de estos estatutos y por las resoluciones y reglamentos que para los distintos casos y dentro de su competencia dicten la Comisión Directiva o la Asamblea General, como asimismo con sujeción a las leyes y demás normas que fueren aplicables.

Artículo 8º- (Deberes de los Asociados).

Son obligaciones de los asociados:

- a) abonar puntualmente las cuotas ordinarias y las contribuciones extraordinarias que se establezcan;
- b) acatar las reglamentaciones y resoluciones sociales.

Artículo 9º- (Sanciones a los Asociados).

Los socios podrán ser expulsados o suspendidos conforme a los siguientes principios:

- a) Será causa de expulsión de la entidad, la realización de cualquier acto o la omisión que importe un agravio relevante a la institución, a sus autoridades, o a los principios morales que deben presidir las actividades de la asociación, o el desacato reiterado a resoluciones de sus autoridades. La expulsión podrá ser decretada por la Comisión Directiva por voto conforme de dos tercios de sus integrantes; deberá ser notificada al interesado mediante telegrama colacionado o por otro medio fehaciente y el socio dispondrá de un plazo de treinta días a partir de esa notificación para recurrir por escrito fundado, para ante la Asamblea General, la que a tal efecto deberá ser convocada por la Comisión Directiva para fecha no posterior a los treinta días siguientes a la interposición del recurso. Este recurso no tendrá efecto suspensivo.
- b) Será causa de suspensión, hasta por un máximo de seis meses, la comisión de actos o la omisión que importe un agravio a la institución, a sus autoridades o a los principios morales sustentados, o el desacato a resoluciones de las autoridades sociales, que a juicio de la Comisión Directiva no den mérito para la expulsión. La suspensión será aplicada por decisión de simple mayoría de los integrantes de la Comisión Directiva y podrá ser recurrida en la misma forma establecida en el apartado anterior.
- c) Será causa de suspensión automática, hasta que se efectúen los pagos correspondientes, la falta de pago de los aportes señalados en el inciso a) del artículo 3º. de este estatuto. No obstante, la Comisión Directiva podrá conceder prórroga hasta de sesenta días.
- d) Antes de adoptar decisión sobre suspensión o expulsión de un socio, la Comisión Directiva deberá dar vista de las actuaciones al interesado por el término de 10 días hábiles y perentorios, dentro de cuyo plazo el socio podrá articular su defensa; la resolución a recaer deberá ser fundada.

Capítulo IV. Autoridades.

1º.) Asamblea General.

Artículo 10º.- (Competencia).

La Asamblea General, actuando conforme a lo establecido en estos estatutos, es el órgano soberano de la institución. Está constituida por todos los asociados que tengan derecho a participar en la misma y adoptará cualquier decisión de interés social, ajustándose a las normas estatutarias, legales y reglamentarias que fueren aplicables.

Artículo 11º.- (Carácter).

La Asamblea General, se reunirá con carácter de Ordinaria o Extraordinaria, para considerar exclusivamente los asuntos incluidos en el respectivo orden del día. La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico (Artículo 25) y tratará la memoria anual y el balance que deberá presentar la Comisión Directiva, así como todo otro asunto que la misma hubiere incluido en el orden del día. Además designará la Comisión Electoral cuando corresponda (Artículo 21). La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier momento por decisión de la Comisión Directiva o por iniciativa de la Comisión Fiscal o de la Comisión Electoral o a pedido del diez por ciento de los asociados hábiles para integrarla. En caso de solicitud de convocatoria por parte de la Comisión Fiscal o Electoral o del porcentaje de socios expresado, la Comisión Directiva deberá efectuar el llamado dentro de los ocho días siguientes y para fecha no posterior a los treinta días, a partir del recibo de la petición.

Artículo 12º.- (Convocatoria).

Las Asambleas Generales serán convocadas mediante aviso personal y escrito a los asociados, con antelación de por lo menos siete días a la fecha de realización de aquellas y con la publicación de un aviso en un periódico local o en un diario de la ciudad de Montevideo, por lo menos tres días antes de la celebración del acto convocado.

Artículo 13º.- (Instalación y quórum).

La Asamblea General Ordinaria sesionará válidamente con el número de asociados hábiles para integrarla con plenos derechos que se encuentre presente a la hora de la citación. La Asamblea General Extraordinaria, salvo los casos previstos en el artículo siguiente, sesionará en primera convocatoria con la presencia de la mitad más uno de los socios hábiles con derecho a voto y en segunda convocatoria podrá sesionar una hora más tarde con los que concurran. En todos los casos, la Asamblea adoptará sus decisiones por mayoría simple de votos de presentes, salvo lo establecido en el artículo 14. Para participar en las Asambleas será necesario que los socios acrediten su identidad en la forma que se reglamente, que firmen un libro especial de asistencia llevado al efecto y que no se encuentren suspendidos en razón de lo dispuesto en el apartado c) del artículo 9º). Las Asambleas serán presididas por el Presidente de la Comisión Directiva o, en ausencia de éste, por la persona que a tal efecto designe la propia Asamblea, la que también designará Secretario ad-hoc.

Artículo 14°.- (Mayorías especiales).

Para la destitución de miembros de la Comisión Directiva, la reforma de este estatuto y la disolución de la entidad, será necesaria la resolución de una Asamblea Extraordinaria adoptada por tres quintos de votos de presentes. Esta Asamblea se reunirá válidamente en primera convocatoria con el quórum indicado en el artículo 13, en segunda convocatoria, a realizarse por lo menos diez días después, con el veinte por ciento de los asociados habilitados para integrarla y en tercera convocatoria, a celebrarse no antes de cinco días siguientes, con los que concurran y previo aviso al Ministerio de Educación y Cultura, que se cursará por lo menos con tres días de anticipación al acto.

2°.) De la Comisión Directiva.

Artículo 15°.- (Integración).

La dirección y administración de la Asociación estará a cargo de una Comisión Directiva compuesta de..... miembros titulares mayores de edad, quienes durarán.... años en sus cargos y podrán ser reelectos hasta por dos períodos más. Los mismos se mantendrán en el desempeño de sus funciones, al vencimiento del mandato, hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos. La elección de miembros de la Comisión Directiva se efectuará según el procedimiento establecido en el artículo 22, conjuntamente con.... numero de suplentes preferenciales. La Comisión electa designará de su seno los cargos respectivos, con excepción del Presidente que lo será quien encabece la lista electiva más votada.

Artículo 16°.- (Vacancia).

En caso de ausencia definitiva del Presidente y del Vicepresidente, la Comisión Directiva, una vez integrada con los suplentes correspondientes, designará un nuevo Presidente. La primera Asamblea General que se realice posteriormente confirmará o rectificará esa decisión. En caso de agotarse la lista de suplentes, las vacantes que se produzcan en la Comisión Directiva serán llenadas con miembros designados directamente por ésta, quienes permanecerán en sus cargos hasta la primera Asamblea General que se realice, la que adoptará resolución definitiva al respecto.

Artículo 17°.- (Competencia y obligaciones).

La Comisión Directiva tendrá las más amplias facultades de dirección, administración y disposición, pudiendo, en consecuencia, llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales y de las resoluciones adoptadas por la Asamblea General. No obstante, para la disposición y gravamen de bienes inmuebles, o para contraer obligaciones superiores a la suma de..... Unidades Reajustables (..... U.R.), o a..... veces el monto del promedio de recaudación ordinaria de los últimos tres meses (tomándose como tope el que resulte menor), será necesaria autorización expresa de la Asamblea General aprobada por no menos de tres quintos de votos de presentes. La representación legal de la institución será ejercida por la Comisión Directiva por intermedio del Presidente y Secretario, actuando conjuntamente, sin perjuicio del otorgamiento de mandatos especiales a otros miembros o a personas ajenas.

Artículo 18º.- (Funcionamiento).

La Comisión Directiva podrá reglamentar su propio funcionamiento, con ajuste a las normas generales de estos estatutos, como así también lo referente a las funciones del personal de la institución. Deberá sesionar por lo menos una vez al mes, se reunirá válidamente con la mayoría de sus miembros y adoptará decisiones por mayoría simple, salvo disposición distinta de estos estatutos para determinados asuntos. En caso de empate en las votaciones, el Presidente tendrá doble voto, pero en ningún caso se podrá decidir si no votan afirmativamente por lo menos.... miembros. Dos miembros cualesquiera de la Comisión Directiva podrán citar a reunión de la misma si el Presidente omitiera hacerlo frente a un caso concreto de necesidad.

3º.) Comisión Fiscal.

Artículo 19º.- (Integración y mandato).

La Comisión Fiscal estará compuesta por..... miembros titulares, quienes durarán.... años en sus cargos y serán elegidos conjuntamente con.... numero de suplentes preferenciales, simultáneamente con la elección de Comisión Directiva, pudiendo ser reelectos hasta por dos períodos más. Todos los miembros deberán ser mayores de edad y no podrán ser al mismo tiempo titulares ni suplentes de la Comisión Directiva.

Artículo 20º.- (Atribuciones).

Son facultades de la Comisión Fiscal:

- a) Solicitar a la Comisión Directiva la convocatoria de Asamblea Extraordinaria (Artículo 11º) o convocarla directamente en caso de que aquélla no lo hiciera o no pudiese hacerlo.
- b) Fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones en cualquier tiempo.
- c) Inspeccionar en cualquier momento los registros contables y otros aspectos del funcionamiento de la institución.
- d) Verificar el balance anual, el que deberá aprobar u observar fundadamente antes de su consideración por la Asamblea General.
- e) Asesorar a la Comisión Directiva cuando ésta se lo requiera.
- f) Cumplir cualquier otra función inspectiva o de control que entienda conveniente o le cometa la Asamblea General.

4º.) Comisión Electoral.

Artículo 21º.- (Designación y atribuciones).

La Comisión Electoral estará integrada por..... miembros titulares, todos mayores de edad. Será elegida por la Asamblea General Ordinaria, en los años que corresponda

efectuar elecciones, conjuntamente con.... número de suplentes preferenciales. Esta Comisión tendrá a su cargo todo lo relativo al acto eleccionario, así como la realización del escrutinio y determinación de sus resultados y de los candidatos triunfantes. Tiene facultades para llamar a Asamblea Extraordinaria en caso de irregularidades graves en la elección. La misma cesará en sus funciones una vez que los nuevos integrantes de la Comisión Directiva y Comisión Fiscal hayan entrado en posesión de sus cargos.

Capítulo V.- Elecciones.

Artículo 22°.- (Oportunidad y requisitos).

El acto eleccionario para miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal se efectuará cada.... años, dentro de los treinta días siguientes a la celebración de la Asamblea General correspondiente. El voto será secreto y se emitirá a través de listas que deberán ser registradas ante la Comisión Electoral, con anticipación mínima de ocho días a la fecha de la elección. Deberán formularse listas separadas para Comisión Directiva y Fiscal, con indicación del candidato a la Presidencia de cada una. Para ser admitida una lista deberá contener la firma de los candidatos y de diez socios activos más. Los cargos serán distribuidos por el sistema de representación proporcional. Para proclamar los candidatos triunfantes y darles posesión de sus cargos, se integrarán en comisión general la Comisión Electoral y la Directiva saliente. Los grupos de socios que presenten listas electorales podrán designar un delegado por cada una, para que controle el acto electoral y el escrutinio.

Capítulo VI. Disposiciones Generales.

Artículo 23°.- (Carácter honorario).

Todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la asociación tendrán carácter honorario.

Artículo 24°.- (Destino bienes).

En caso de disolución de la asociación los bienes que existieren serán destinados a.....

Artículo 25°.- (Ejercicio Económico).

El ejercicio económico de la institución se cerrará el..... de..... de cada año.

Artículo 26°.- (Limitaciones especiales).

Esta asociación excluye de sus propósitos sociales toda otra finalidad que las previstas expresamente en estos estatutos. Especialmente se establece que para la prestación de servicios cooperativos de bienes o de consumo o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente estatutos adecuados a esas finalidades específicas, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes.

Artículo 27°.- (Incompatibilidad).

Es incompatible la calidad de miembro de todo órgano de carácter electivo de la Institución, con la de empleado o dependiente de la misma por cualquier concepto.

Capítulo VII.- Disposiciones Transitorias.

Artículo 28º.- (Primera Comisión Directiva y Fiscal).

La primera Comisión Directiva y la primera Comisión Fiscal, que deberán actuar hasta el.... de..... del año....., estarán integradas de la siguiente forma:

COMISION DIRECTIVA:

COMISION FISCAL:

Artículo 29º.- (Gestores de la Personería Jurídica) .

Los Señores..... C.I... y..... C.I.... quedan facultados para, actuando conjunta, separada o indistintamente, gestionar ante el Poder Ejecutivo la aprobación de estos estatutos y el reconocimiento de la personería jurídica de la institución, con atribuciones además, para aceptar las observaciones que pudieran formular las autoridades públicas a los presentes estatutos y para proponer los textos sustitutivos que en su mérito pudieran corresponder.

No siendo para más se levanta la sesión.

(Firma y contrafirma de los presentes).

5. Código de conducta ética de ANONG

Parte 1. Código de conducta de las ONG nucleadas en ANONG

1. Nuestra identidad y características
2. Principios orientadores
3. Campos de trabajo y formas de acción
4. El relacionamiento con otros actores
5. Pautas generales de organización
6. Pautas de comunicación

Parte 2. Aplicación y seguimiento

1. Aplicación
2. Difusión
3. Cumplimiento

Presentación

La heterogeneidad es una de las características de la sociedad civil en Uruguay, tanto por la diversidad de formas organizativas, como por las metodologías, o por las temáticas que se abordan.

Aunque el origen de las primeras organizaciones de la sociedad civil (OSC) se puede remontar a los inicios de la nación, es a mediados del siglo XX cuando aparecen las primeras ONG, pero el surgimiento de este tipo de organizaciones como fenómeno social consistente se ubica en los años 80. Gran parte de estas organizaciones fueron actores centrales en la recuperación de la democracia y el papel que desarrollaron en el campo de los derechos humanos, la investigación y la promoción social ha sido reconocido como de valor e incidencia en el proceso de retorno a los canales democráticos y particularmente en la transmisión de valores éticos.

Es en este contexto que las ONG uruguayas comenzaron a demostrar un notable crecimiento en su número y capacidad de incidencia, constituyéndose en una novedosa vertiente de la sociedad civil, con identidad propia, que lograba unificar y gestionar demandas básicas de los diferentes grupos sociales desde una perspectiva de desarrollo.

Las ONG comenzaron a diferenciarse de otros tipos de organizaciones por la gestión de intereses generales y no los de sus propios miembros, el propósito de sostener acciones de desarrollo sin buscar la representación orgánica de los grupos a los que deseaban beneficiar, la integración de un cuerpo permanente de profesionales y técnicos y expertos en temas de desarrollo, la capacidad de gestión administrativa y la capacidad de canalizar recursos de la cooperación internacional para proyectos de desarrollo.

En los más de 20 años que han pasado de esa época hasta ahora, las ONG han debido adecuar sus propuestas y son muchos los cambios que han realizado para acompasar un nuevo contexto nacional e internacional. Las ONG han mutado en forma y contenido, y de igual modo las formas de participación ciudadana también se han transformado. Las organizaciones buscan permanentemente nuevos caminos para expresar sus potencialidades, posibles contribuciones y capacidades de articulación.

Las organizaciones no gubernamentales han logrado posicionarse de manera muy fuerte en el área social. Con el apoyo de la cooperación internacional; a través de convenios con el gobierno nacional y municipal; con el apoyo de los organismos internacionales; y del empresariado nacional, tienen a su cargo la implementación de políticas sociales, el desarrollo de programas educativos y culturales, la defensa de derechos e intereses de los ciudadanos y se han convertido en referentes en temas de infancia, mujer, derechos humanos y medio ambiente, entre otros.

Dado este escenario y el papel cada vez más relevante que tienen las OSC en el fortalecimiento de la democracia y la ejecución de las políticas públicas, emerge con fuerza la necesidad de profundizar en el tema de la legitimidad, credibilidad y confianza de las organizaciones. Su creciente protagonismo en la sociedad, ha vuelto la mirada de la sociedad sobre sus actuaciones en el plano público, por lo que las organizaciones asumen como desafío comenzar a generar sistemas de confianza basados en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas.

Este código de conducta se elaboró teniendo esto presente y con ese desafío. El código incluye principios fundamentales, principios operativos y pautas que procuran servir de guía para la gestión y convertirse en un instrumento de fortaleza para las propias organizaciones.

Las organizaciones nucleadas en ANONG consideramos que más allá de nuestras propias identidades, autonomías, temáticas y líneas de trabajo, podremos encontrar en este código un conjunto de normas mínimas sobre buenas prácticas, que nos servirán para mejorar el relacionamiento con todos nuestros interlocutores; el Estado, los donantes, los beneficiarios, demás organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía.

Consideramos que es este el primer paso en un largo camino que tenemos por delante, pero en el cual creemos y apostamos como fundamento de una sociedad justa, equitativa, solidaria y democrática.

1 Nuestra identidad y características

- Somos **organizaciones de la sociedad civil**, espacio asociativo voluntario que compartimos con otro tipo de organizaciones, constituyendo un entramado de gran diversidad y heterogeneidad.
- Somos **expresión de la ciudadanía organizada** y de movilización de recursos ciudadanos. Reflejamos la diversidad social y por ende de concepciones, metodologías y abordajes de los temas sociales, con prácticas innovadoras,

transformadoras y participativas.

- Somos **organizaciones sin fines de lucro**. La totalidad de los ingresos de la institución está dirigido a los programas de desarrollo y sus beneficiarios. Cualquier sobrante o ganancia que la organización pueda tener sólo puede ser utilizado para cumplir con la misión y objetivos y nunca puede ser para beneficio de sus directores, dirigentes, empleados o socios.
- Tenemos **autonomía institucional y decisoria** respecto a cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución. Las organizaciones no estamos sujetas a ningún control o dependencia orgánica y organizativa de entidades públicas o empresariales, sino que tenemos la capacidad de fijar nuestros objetivos y estrategias con libertad.
- Desde el punto de vista de nuestra estructura **contamos con una estructura mínima, somos estables** en el tiempo y contamos con personería jurídica de acuerdo a la legislación vigente.
- Disponemos de **capacidad para gestionar recursos**, tanto humanos como materiales, para el desarrollo de nuestros programas. Si bien no se excluye la posibilidad de contar con actividades de tipo empresarial para sustentar las actividades, los recursos se obtienen generalmente de la cooperación internacional, de fuentes nacionales de financiamiento, de la solidaridad privada y del trabajo voluntario, entre otras.
- Contamos con **mecanismos de gobierno interno democráticos**, en lo que se refiere a la elección o nombramiento de cargos directivos, establecidos en los estatutos institucionales.

2 Principios orientadores de las ONG

- **Promoción del desarrollo.** Las ONG nucleadas en ANONG promovemos el desarrollo, concebido este como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, etc., que implica la participación y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad. Al generar condiciones de equidad se despliegan mejores oportunidades para que el ser humano pueda tener un acceso equitativo a los recursos y preservar el buen uso de los mismos para generaciones futuras.
- **Erradicación de la pobreza y la marginalidad.** Luchamos por erradicar la pobreza, la marginación, la exclusión social que privan a los seres humanos de los elementos esenciales para vivir y desarrollarse con integridad física, mental y espiritual. Nos manifestamos contra las políticas que contribuyen a reproducir desigualdades de género, sociales, étnicas y etarias.
- **Perspectiva internacional.** Nuestra acción se desarrolla en un contexto de globalización de la economía, donde se perpetúan las condiciones de desigualdad que van en desmedro de los países menos desarrollados. Por esta razón actuamos en espacios multilaterales y globales a través de acciones de cabildeo y presión política, con el fin de luchar por una redistribución equitativa de los bienes públicos, la riqueza y los derechos.
- **Igualdad de género.** Promovemos y respetamos la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la sociedad. Reconocemos que el actual sistema de género sitúa a la mujer en una posición de inferioridad y subordinación, por lo que convierte a las relaciones de género en una dimensión de la desigualdad social.
- **Respeto al medio ambiente.** Promovemos el respeto medio ambiente, la conservación del entorno natural y el uso sostenible de los recursos. Nuestras

acciones no deben afectar el medio ambiente.

- **Respeto a los derechos humanos.** A través de nuestras acciones promovemos el respeto de los derechos humanos en su sentido amplio: derecho civil, político, económico, social y cultural, incluido el derecho al desarrollo.

3 Campos de trabajo y formas de acción

3.1. Asistencia técnica y organizativa para mejorar la capacidad de grupos y comunidades para brindarles las herramientas necesarias para que puedan resolver por sí mismos los problemas y desafíos que deban enfrentar.

3.2. Información, sensibilización y educación de la opinión pública para facilitar la comprensión de ciertos temas y problemas, así como presentar las posibles soluciones a los mismos.

3.3. Realización de proyectos de investigación e iniciativas de reflexión, producción e intercambio de conocimientos y experiencias.

3.4. Difusión, comunicación e generación de espacios de intercambio de experiencias y conocimientos de relevancia, para las organizaciones de la sociedad civil y demás sectores de la sociedad.

3.5. Promoción de valores y actitudes humanas congruentes con los ideales y las prácticas institucionales.

3.6. Incidencia política a través de acciones de información, diálogo, presión y/o denuncia hacia sectores públicos o privados con capacidad de decisión en aquellos asuntos que afectan sus intereses o de los de sus colectivos de referencia, como mecanismo para influir en forma positiva en la defensa de los derechos.

3.7. Desarrollo de programas de educación y capacitación dirigidos a aquellos sectores de la sociedad con mayores necesidades o en situación de vulnerabilidad.

4 El relacionamiento con otras organizaciones y actores

4.1. Con otras ONG y demás organizaciones de la sociedad civil

- Para alcanzar nuestros objetivos procuraremos trabajar de modo coordinado y con espíritu de colaboración con otras ONG, procurando evitar el trabajo aislado, la competitividad y la duplicación de tareas.
- Cuando sea apropiado, trabajaremos en colaboración y estrecha relación con otras organizaciones locales, movimientos, grupos de la sociedad civil y redes, en el marco de objetivos comunes y una misma visión del desarrollo. Las asociaciones que se generen deben fundarse en criterios de igualdad, compromiso mutuo y corresponsabilidad.
- Si se requiere realizar una crítica o denuncia contra otra organización, esta se hará de manera responsable, cuando existan graves y fundados motivos, que se deben dar a conocer públicamente, así como especificar la organización a la que se refiere.

- Nuestras actuaciones deben promover la construcción de un tejido social fuerte, a nivel local, nacional, regional o internacional. Debemos cuidar que nuestra actuación no perjudique dicho tejido y que no se produzcan efectos disociadores en este sentido.
- Podremos constituirnos en redes como medio de promover el crecimiento, efectividad y eficiencia del sector y en la capacidad de avanzar en pro del bien público.

4.2. Con el Estado

- Las ONG nucleadas en ANONG nos comprometemos a cumplir las reglamentaciones y disposiciones que establece la legislación nacional vigente, para su registro y funcionamiento.
- Nos comprometemos a participar activamente y responsablemente en los espacios de concertación interinstitucional con organismos gubernamentales, en términos de asociación o partenariado, que no impliquen relaciones jerárquicas o de dependencia.
- Fomentaremos el diálogo y la cooperación con el gobierno, cuando esta cooperación sea apropiada y mutuamente beneficiosa, y para fortalecer la relación sociedad civil – Estado, en pos de la participación e incidencia en las políticas públicas y como mecanismo para fortalecer la gobernabilidad y la democracia.
- Podremos establecer compromisos de tipo contractual, a través de la modalidad de convenio o acuerdo, con agencias y organismos estatales nacionales o locales, sólo cuando sea en beneficio del logro de nuestros objetivos y no comprometa la autonomía de la organización.
- Esta relación no quedará limitada exclusivamente al campo de los proyectos, sino que tenderá a incorporar la reflexión y el análisis conjunto, el intercambio de experiencias y el establecimiento de estrategias consensuadas

4.3. Con entidades de cooperación

- Las ONG integrantes de ANONG podemos asumir posiciones y compromisos de carácter contractual con entidades, agencias y organismos de cooperación nacionales, extranjeros o internacionales, ya sean estatales, privados, intergubernamentales o de la propia sociedad civil.
- Evitaremos que los objetivos de nuestros proyectos, contratos o alianzas estén determinados por la perspectiva del apoyo financiero, sino que deben determinarse en forma autónoma.
- La relación con los donantes no estará limitada exclusivamente al campo de los proyectos, sino que tenderá a incorporar la reflexión y el análisis conjunto, el intercambio de experiencias y el establecimiento de estrategias consensuadas

4.4. Con los donantes privados

- Velaremos porque la procedencia de las donaciones no impida nuestra libertad de actuación y no sea obstáculo para el desarrollo de nuestros objetivos.
- Respetaremos siempre la voluntad de los donantes sobre el destino final de sus fondos.
- En los acuerdos de cooperación con empresas se respetarán los valores de

independencia, transparencia y eficacia.

- Al establecer un acuerdo de cooperación con una empresa, se tendrá en cuenta que la empresa respete los derechos humanos, así como los tratados y convenciones referidas a trabajadores emigrantes, trabajo forzoso, trabajo infantil y derecho de sindicalización; respete el medio ambiente y la salud pública.

4.5. Con la ciudadanía

- Las ONG, entre otras organizaciones de la sociedad civil, somos un espacio de canalización de la participación ciudadana y de intereses plurales, para lo que debemos propiciar causas de expresión concreta y eficaz.
- Procuraremos afianzar y reforzar el protagonismo de la ciudadanía y movilizarla para denunciar, ejercer presión, buscar y proponer alternativas ante situaciones sociales de injusticia.

4.6. Con los beneficiarios

- Los beneficiarios y usuarios de nuestros servicios deben conocer sus derechos y contar con toda la información institucional que requieran, ya sea ésta sobre el desarrollo de los proyectos, donantes o manejo de fondos.
- Procuraremos generar espacios de trabajo conjunto con los beneficiarios, para hacerlos partícipes en mayor grado del propio desarrollo de los proyectos y de su posterior evaluación.

5. Pautas generales de organización

5.1. Transparencia y responsabilidad

- Debemos actuar en todo momento conforme a la legislación vigente en el país.
- La gestión de nuestras organizaciones deberá ser responsable y de acuerdo a los objetivos institucionales planteados.
- Debemos ser transparentes en nuestro relacionamiento con los gobiernos, los donantes, nuestros socios, beneficiarios, la ciudadanía y demás interesados directos.
- Debemos hacer pública y tener los canales adecuados para el que lo solicite, la información sobre nuestras líneas de actuación, programas y objetivos, forma de obtención de los recursos, cantidad de recursos y destino de los mismos, así como también la composición de sus órganos de gobierno.
- Debemos rendir cuenta de nuestras acciones y decisiones, no sólo a donantes o al Estado, sino también a nuestros beneficiarios, al personal y socios, a otras organizaciones o contrapartes y a la ciudadanía en general.
- Una vez al año publicaremos una memoria de actividades y balance financiero de la institución, y nos aseguraremos que éste sea de acceso público.

5.2. Recursos humanos

- Respetaremos derechos y deberes que se establece en la legislación laboral vigente en el país, en las relaciones que se establezcan con personas en calidad de

trabajadores remunerados.

- Definiremos claramente las relaciones con el personal voluntario, estableciendo los derechos y obligaciones de ambas partes. Evitaremos que las tareas o funciones que realice el personal voluntario entren en conflicto con las que desarrolla el personal remunerado
- Procuraremos que los empleados y voluntarios/as sean capaces y responsables y que se comprometan con la misión de la institución. Se adoptarán las medidas necesarias para evitar cualquier discriminación o exclusión por razón de raza, sexo, nacionalidad, religión, opinión política, o cualquier otra condición.
- Haremos pública la información de los datos referidos al número total de empleados, remunerados y voluntarios, que trabajan en la institución.

5.3. Recursos económicos

- Las actividades de recaudación de fondos que realicemos se ajustarán al marco legal y a lo que establece este Código.
- Sólo aceptaremos fondos que no comprometan nuestros principios fundamentales y que no restrinjan nuestra capacidad de llevar adelante la misión con libertad y objetividad.
- Nuestras actividades o campañas de recaudación de fondos deberán ser veraces y sin mensajes engañosos. Deberán describir correctamente la identidad de la organización, y hacer convocatorias a las que la organización vaya a poder responder en forma adecuada.
- Cuando se acepta una donación o ayuda económica y se establece un acuerdo para llevar adelante su programa, tenemos la responsabilidad ética y moral de honrar ese compromiso.
- Podremos alterar las condiciones de una donación o ayuda económica sólo con el consentimiento explícito del donante.
- Se adjuntarán balances financieros a las memorias anuales y se dará conocimiento de los datos económicos a socios, donantes y contrapartes con las que trabajamos.
- Pondremos a disposición pública la información sobre los ingresos y distribución de los gastos y se procurará llevar a cabo auditorías económicas externas una vez a la año.

5.4. Conflictos de interés

- Nuestras Comisiones Directivas y empleados deberán poner las metas de la organización, antes que sus metas o deseos personales.
- Los integrantes de la Comisión Directiva y del personal, sea voluntario o remunerado, se abstendrá de usar su posición oficial para asegurarse algún privilegio o ganancia para ellos mismos.
- Toda persona afectada por un conflicto de interés al interior de nuestras organizaciones deberá comunicarlo a los directivos o instancia administrativa que corresponda y abstenerse de participar en dicha actividad, negocio o trabajo en que estime existe incompatibilidad entre sus intereses particulares y los de la ONG.
- Las organizaciones seremos cuidadosas en operaciones que puedan implicar un abuso o privilegio indebido, como por ejemplo, préstamos de dinero a directivos empleados, regalos o auto contratos de compraventa de bienes y servicios, en los que sea difícil determinar el precio del mercado o se pueda abrigar dudas sobre su transparencia o equidad.

- Contamos con la posibilidad de demandar la reparación de todo daño causado al responsable de un conflicto de interés no resuelto en conformidad con las reglas precedentes.

6. Pautas de comunicación

En las acciones de comunicación llevemos adelante en el desarrollo de nuestros proyectos, se deben tener en cuenta los siguientes preceptos:

- Actuar con responsabilidad y seriedad en toda acción o proyecto de comunicación
- Preservar el principio de no discriminación en sus mensajes o campañas de comunicación.
- Respetar la dignidad de las personas y las comunidades involucradas.
- Presentar información veraz y debidamente fundamentada, propiciando un conocimiento objetivo de las diferentes realidades sobre las que se pretende incidir.
- El nombre de las organizaciones será preservado y su utilización será preservada, pudiendo sólo ser utilizado por la propia institución o bajo su autorización. En caso que se detecten incumplimientos de esta norma, cada organización podrá realizar la denuncia correspondiente a la Comisión Directiva de la asociación.

Parte 2. Aplicación y seguimiento

1 Aplicación

1.1. Las ONG miembro de la ANONG suscribirán voluntariamente al Código de conducta, para lo que se abrirá un plazo suficiente.

1.2. Aquellas ONG que no deseen sujetarse a las disposiciones de este Código, estarán sujetas a la exclusión de la Asociación.

1.3. Las ONG que por motivos justificados no puedan suscribir a algunas disposiciones del Código podrán expresarlo por escrito a la Comisión Directiva.

1.4. Luego de aprobado el código por las asociadas se abrirá un plazo para que las ONG suscriptoras puedan realizar las adaptaciones internas necesarias en sus estatutos, órganos, presupuestos, etc. para ajustarse al contenido del código.

2 Difusión

2.1. La difusión del código tiene como objetivos:

- Clarificar el concepto, los objetivos y las prácticas de las ONG nucleadas en ANONG
- Garantizar los principios de transparencia, democracia interna y austeridad en la actuación de las ONG
- Dar a conocer a la sociedad uruguaya, los criterios de actuación aceptados consensuadamente por las ONG de ANONG.

El código de conducta se difundirá entre:

- Las organizaciones firmantes

- Los directivos, socios y colaboradores de las ONG que deseen conocerlo
- Las contrapartes gubernamentales y agencias de cooperación nacionales, extranjeras o internacionales
- Los poderes públicos legislativo, ejecutivo y judicial
- Los medios de comunicación, empresas y cualquier otra organización que esté relacionada con las ONG
- La opinión pública en general

2.2. La responsabilidad de la difusión de dicho código recae en la Comisión Directiva de ANONG y en las propias organizaciones que suscriben.

3 Cumplimiento

3.1. Con el fin de garantizar el cumplimiento del código, se creará una Comisión de Seguimiento del Código que tendrá las siguientes funciones:

- Fomentar la difusión y conocimiento del presente código entre las asociadas
- Promover el cumplimiento del código parte de las ONG afiliadas.
- Asesorar a las ONG en su implementación
- Establecer el plazo para la implementación del Código
- Resolver los conflictos y situaciones que puedan derivar de la aplicación del código entre las afiliadas.

3.2. La Comisión de Seguimiento del Código estará compuesta por cinco miembros, tres de los cuales serán elegidos en la Asamblea, entre las personas que hayan sido propuestas para dicho cargo y los otros dos serán miembros externos a la asociación, con reconocida experiencia en el sector no gubernamental, que hayan sido presentados y avalados por las ONG miembros y elegidos también en Asamblea.

3.3 La Comisión de seguimiento del código podrá actuar por iniciativa propia, por solicitud de la Comisión Directiva o de cualquier persona que tenga un vínculo formal con una ONG afiliada u organización que presente una información concreta de incumplimiento del código.

3.4 Cuando la Comisión de seguimiento deba actuar en relación a determinada ONG seguirá el siguiente procedimiento:

- Establecer un diálogo extenso con los afectados, actuando en calidad de mediadora y escuchando los planteamientos de ambas partes. Como fruto de este diálogo podrá establecer una serie de recomendaciones con el fin de adecuar su actividad al código.
- Cuando existan dificultades en el diálogo y se produzca un incumplimiento reiterado de las recomendaciones, la comisión podrá hacer públicas entre las ONG afiliadas las recomendaciones realizadas.
- En el caso que las personas u ONG requeridas no atiendan a las

convocatorias de diálogo, no entreguen la información solicitada o manifiesten una actitud de no colaboración con la Comisión de seguimiento, ésta podrá proponer las siguientes sanciones: suspensión total o parcial de los derechos del socios por un período entre uno a doce meses o exclusión de la asociación y brindar el tiempo requerido con el fin de adecuar nuevamente su actividad al código.

BIBLIOGRAFÍA.

Barriga. L.A. "La calidad en los servicios sociales".

Setien M Y Secanell E. (2003), La calidad en los servicios sociales. Conceptos y experiencias. Tirant lo Blanc

Garau J. (2002). "Metodología para la implantación de un sistema de gestión de calidad para las ONG", pag-197-218

Kaplan R y Norton D. (2004) Mapas Estratégicos. GESTIÓN 2000

Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lilo, Alfonso Caro. "Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas"

Anabel Cruz e Inés Pousadela. "Ver a través. Poder, rendición de cuentas y sociedad civil"

José María La Porte "Entusiasmar a la Propia Institución"

Horváth & Partners. Management Consultants . "Dominar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.com

Kaplan Robert S. – Norton David P. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.com

AMAT, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1992

ANTHONY, Robert. El Control de Gestión. Marco, entorno y proceso. Ediciones Deusto. Bilbao. 1990

KAPLAN, Robert y COOPER, Robin. Coste y efecto. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 1999

BAREA, J. "Conceptos y agentes de la Economía Social", en: revista "CIRIEC España. Revista de Debate sobre Economía Pública y Cooperativa". Madrid. CIRIEC. Octubre 1990 N° 8.

Martínez, Vázquez Sergio: La Empresa Social: Un Enfoque para fortalecer a las Organizaciones Civiles, Costa Rica, 1999.

Berrocal, Aquilino: Administración Contable y Control Interno, Manual de Aplicación para las ONG's, SASE Ediciones, Lima Perú, Julio 1992.

Sase, Instituto Apoyo: Nuevas tendencias en la contribución al Desarrollo Social Empresas y ONG's, Impresión Industrial Gráfica, Lima, 1999

Analia Bettoni – Anable Cruz, “El Tercer Sector en el Uruguay” , 1999

Gabriel Berger. David Rockefeller Center for Latin American Studies , NGOs and Socially Inclusive Businesses Within the Market, For the Mission – Harvard University Publications 2006.

Ángela Lozano Bautista, Artículos CCRE (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial).

Congreso Mundial de Movilización de Recursos, organizado por The Resource Alliance.

Nelson Villarreal y Alain Santandreu – Las organizaciones no gubernamentales y las políticas públicas - 2000

Instituto de Comunicación y desarrollo, Diagnostico de la situación de las organizaciones socias de ANONG, diciembre 2007

Centro de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social (CEALS), Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre el Estado y la sociedad civil en Uruguay, 2004/2005.

Alnoor Ebrahim, Accountability in practice: Mechanisms for NGOs, 2003.

Brillos e impurezas de un diamante. Resultados del Índice de la Sociedad Civil en Uruguay, ICD, 2006.

Johnson y Scholes. Dirección estratégica. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997, p. 264.

Koontz y Weilhorh. Elementos e Administración D.F. México, Ed. McGraw-Hill / Interamericana de México, 1994, p.128

Héctor Aguilera Segura. Conocimiento en negocios. Los sistemas de información gerencial y el control de gestión.

Kevin Hagen, Associated Content. Monitoreando el desempeño para lograr los objetivos estratégicos. Mayo 2007.

Agustín De Asis, Dominique Gross, Esther Lilo, Alfonso Caro. Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas.

Martínez Rivadeneira, Ricardo: CMI: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas”, trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado. Colombia, junio del 2001

Niven, Paul. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002, p. 380.

Viviana Lomillo, Fabiana Giovannini, Rubén Suárez. Propuesta de CMI para PYMES, empresas familiares y agropecuarias del sur de provincia de Córdoba.

M^a del Pilar Muñoz Dueñas. Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa.

Diario Público de Madrid, fecha 16 de noviembre de 2007

Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, 2000

Información obtenida por medio de entrevista personal con Cristina Di Cristóforo, Directora de Recaudación de Fondos y Difusión, Aldeas Infantiles SOS.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Javier Durañona, Encargado de Administración y Finanzas, CCU.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Juan Daguerre, Secretario Ejecutivo, CLAEH.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Lucy Goyriño, Coordinadora Administrativa, CERPODIH.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Elizabeth Pérez, Directora Administrativa, Cotidiano Mujer.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Laura Riefel, Secretaria Administrativa, El Abrojo.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Estela Rivero, Secretaría de Dirección, Gurises Unidos.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Analía Bettoni, Coordinadora de Proyectos, ICD y Presidenta de ANONG.

Información obtenida por medio de entrevista personal con Marcelo Lanfrancono, Gerente General, Un Techo Para Mi País.

Sitio web www.anong.org.uy

Sitio web <http://www.rrppnet.com.ar/foda.htm>

Sitio web www.lasociedadcivil.org

Sitio web www.fundacionluisvives.org

Enciclopedia Multimedia Encarta 2008