

TESIS DE MAESTRÍA
INGENIERÍA EN CALIDAD

“La gestión de la calidad en las ONG de acción social de la Argentina”

Autor: Ing. Esp. Marcelo Martínez Mazzei
Director de Tesis: Mg. Ricardo Brunetti
Dr. Mariano Ferro

Buenos Aires - 2021

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN	10
1.1.	Presentación del tema	10
1.2.	Justificación	11
1.3.	Fundamentación	13
1.4.	Objetivo	18
1.5.	Metodología.....	18
1.6.	Bibliografía.....	25
1.7.	Condiciones institucionales	26
2.	EL TERCER SECTOR EN LA ARGENTINA	30
2.1.	Introducción.....	30
2.1.1.	Sociedad civil	30
2.1.2.	Bien público	33
2.1.3.	Acción social	34
2.1.4.	Organización	36
2.2.	Caracterización de las ONG	37
2.2.1.	Definición y tipificación	37
2.3.	Origen y evolución de las ONG	45
2.4.	Actualidad de las ONG: Problemáticas y desafíos.....	51
3.	LA CALIDAD EN LAS ONG.....	58
3.1.	Introducción.....	58
3.2.	La gestión de la calidad	58
3.2.1.	El concepto de la Calidad.....	59
3.2.2.	Evolución del concepto	61
3.3.	Sistemas de gestión de la Calidad	63
3.3.1.	Familia de Normas ISO 9000.....	66
3.4.	Relación ONG - Calidad	68
3.4.1.	La gestión estratégica.....	75
3.4.2.	La gestión del recurso humano	76
3.4.3.	La gestión de la información.....	78
3.5.	Necesidad de un SGC en las ONG	79
3.6.	Beneficios de un SGC en las ONG.....	83
4.	ESTUDIO CUALITATIVO.....	89
4.1.	Introducción.....	89
4.2.	Análisis exploratorio/ descriptivo: Rotaract Club Córdoba	90
4.2.1.	Organización del club	92

4.2.2. Gestión de los recursos.....	100
4.3. Recolección de información	104
4.3.1. Guía de observación participante y de entrevista.....	105
5. ESTUDIO CUANTITATIVO.....	117
5.1. Introducción.....	117
5.2. Elaboración de hipótesis y definición de variables del estudio.....	117
5.3. Desarrollo del diseño de investigación.....	120
5.4. Definición y selección de la muestra.....	121
5.5. Recolección de datos	123
5.6. Codificación de respuestas	127
6. ANÁLISIS DE LOS DATOS	130
6.1. Consideraciones generales.....	130
6.2. Análisis y conclusiones del estudio cualitativo	131
6.2.1. Análisis de los datos.....	131
6.2.2. Conclusiones del estudio cualitativo.....	137
6.3. Análisis y conclusiones del estudio cuantitativo.....	143
6.3.1. Definición de los niveles de aceptación.....	143
6.3.2. Análisis de los datos.....	144
6.3.3. Conclusiones del estudio cuantitativo.....	148
7. CONCLUSIONES	152
7.1. Conclusiones generales	152
7.2. Recomendación	155
ANEXOS	160
Anexo A: Nota de aceptación Rotaract Club Córdoba	162
Anexo B: Planificación de período	163
Anexo C: Planificación de comité.....	174
Anexo D: Proyectos	178
Anexo E: Marco muestral	185
Anexo F: Cuestionario ONG.....	188
Anexo G: Libro de códigos	196
Anexo H: Matriz de resultados	202
BIBLIOGRAFÍA	203

Resumen

En un entorno cada vez más complejo y desigual, en el que el Estado es incapaz de dar respuesta a la totalidad de intereses sociales, y las empresas del sector privado buscan reducir cada vez más sus costos y aumentar la productividad en pos de maximizar sus beneficios, gran parte del bienestar de la sociedad civil queda relegado a organizaciones del llamado tercer sector. Las ONG surgen así con el fin de brindar respuestas y soluciones a diferentes necesidades visiblemente asentadas en la sociedad y que son escasamente atendidas por los otros dos sectores.

Sin embargo, más allá de su naturaleza solidaria de estas organizaciones, existen determinados factores internos y externos que llevan a que el impacto de su gestión en la concreción de su misión quede altamente disminuido.

En este marco, esta tesis tiene como objetivo el análisis de la eficacia de la gestión de la calidad en estas organizaciones a efectos de entender sus características diferenciadoras y las problemáticas que se deben tener presentes a la hora de querer implementar un sistema de gestión de la calidad eficaz. Se concluye con una recomendación que apunta a mejorar el desempeño e impacto social de las ONG de acción social en la Argentina.

Abstract

In a complex and unequal context, where the State is unable to give answer to all social interests and private companies constantly seek for cost reduction and increase of productivity in pos of maximize revenue, a great deal of civil society's welfare has been put aside to organizations of the third sector. NGOs are born then with the sole purpose of giving answers and solutions to different social necessities, visibly settled in the society, which are poorly attended by the other two sectors.

Nevertheless, even though NGOs' solidary nature, there are some internal and external factors that highly diminish the impact of their management in the concretion of their mission.

In this context, this thesis's main goal is to analyze the effectiveness of quality management in NGOs, looking to understand their unique characteristics and the problematics that need to be consider when implementing an effective quality management system. It concludes with a recommendation aiming to increase performance and social impact of Argentinian social NGOs

Listado de tablas

Tabla 1: Clasificación del tercer sector en la Argentina

Tabla 2: Cantidad de ONG en la Argentina y distribución por provincia

Tabla 3: Familia de Normas ISO 9000

Tabla 4: Resumen de resultados de la encuesta

Tabla 5: Evaluación de los CAEF

Tabla 6: Posibles ONG a encuestar

Tabla 7: ONG a encuestar

Listado de figuras

- Figura 1: Relaciones básicas de reciprocidad entre los sectores
- Figura 2: Organizaciones del tercer sector de acuerdo al tipo
- Figura 3: Organizaciones del tercer sector de acuerdo al área temática
- Figura 4. Cantidad de ONG registradas por provincia 1995-2017
- Figura 5. Forma jurídica de las ONG registradas en CENOC 1995-2017
- Figura 6. Área temática de las ONG registradas en CENOC 1995-2017
- Figura 7: Características y requerimientos para cumplir la misión de la acción social
- Figura 8: Ciclo PDCA
- Figura 9: Estructura Organizacional para los clubes Rotaract
- Figura 10: NEF Contexto organizacional
- Figura 11: NEF Liderazgo
- Figura 12: NEF Planificación
- Figura 13: NEF Apoyo
- Figura 14: NEF Operación
- Figura 15: NEF Evaluación de desempeño
- Figura 16: NEF Mejora
- Figura 17: Factores de ineficiencia de la gestión de la calidad en ONG
- Figura 18: Percepción de la eficacia de la gestión de la calidad vs Rol /Antigüedad

Definiciones y abreviaturas

- **CAEF:** Criterio de Aceptación de la Eficacia de un Factor. Corresponde al NEF mínimo (en términos porcentuales) que debe alcanzar cada uno de los 7 factores con los que se define operacionalmente a la variable “Eficacia de la gestión de la calidad”, luego de haberse medido a través de la aplicación del instrumento de medición definido, para ser considerado como aceptable.
- **CAV:** Criterio de Aceptación de la Variable. Corresponde a la valoración conjunta de los factores a través de la evaluación de cumplimiento de sus NEF individuales.
- **Commodities (mercancías):** Una mercancía es cualquier objeto factible de ser comercializado o intercambiado en el mercado. Se caracteriza por poder satisfacer alguna necesidad del consumidor. Es decir, una mercancía es cualquier bien que las personas pueden comprar y/o vender. Así, por medio de esa transacción, se busca cubrir una demanda. (Definición recuperada de: <https://economipedia.com>)
- **Diagrama Causa – Efecto:** Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y, de esa manera, se puedan determinar las posibles causas. No ofrece respuesta a una pregunta, sirve exclusivamente para identificar las causas cuyos efectos ya se conocen. Las causas se agrupan en 4 categorías: Métodos, Materiales, Máquinas, y Mano de Obra. Algunos autores incluyen también el Medioambiente y las Mediciones como categorías en las cuales se pueden agrupar los factores causantes de estos fenómenos, hablando así de 5M o 6M.
- **Método de 5 Porqués:** En relación con el método de Diagrama Causa – Efecto, con esta técnica se consigue analizar la causa asociada a un problema haciendo la pregunta ¿Por qué? El método sugiere que la pregunta debe hacerse en promedio 5 veces, o hasta considerar que se ha llegado a la causa raíz del fenómeno analizado.

-
- **Método de 5W + 1H:** Es una técnica para la resolución de problemas donde se hacen preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar o resolverlo. Cuatro de los de W (quién, qué, dónde, cuándo) y la H se emplean para comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales y las declaraciones de guía para llegar a la abstracción. Para la última W (por qué) se suele utilizar el método de los 5 Porqués a fin de profundizar para llegar a la esencia del problema.
 - **NEF:** Nivel de Eficacia del Factor. Corresponde al resultado de la valoración del factor en términos de eficacia de implementación y mantenimiento en la organización.
 - **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito, entendiendo como requisito cualquier necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (Norma ISO 9000:2015).
 - **ONG:** Organización/es No Gubernamental/es, que en esta investigación serán aquellas asociaciones civiles sin fines de lucro, laicas y no partidarias, ligadas a la promoción del desarrollo social o a la defensa de derechos y cuyo campo de acción puede ser local, nacional o internacional y en relación a la asistencia sanitaria, la protección del medio ambiente, el fomento del desarrollo económico, la promoción de la educación y la transferencia tecnológica, entre otros (dentro del contexto de la acción social).
 - **Partes interesadas:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad (Norma ISO 9000:2015).
 - **Primer sector:** Corresponde al Estado. Es el del poder político, en sentido estricto, que entre sus responsabilidades está la de ocuparse de garantizar y proteger los derechos humanos y los restantes compromisos de los estados con las cuestiones básicas de justicia. Según Pérez Díaz (1997), el papel del poder político es garantizar el entramado institucional de la sociedad civil y en especial el marco legal (estatutario) para garantizar las actividades de los individuos en la persecución de los fines.

- **Producto:** El término implica la salida del proceso principal de una organización y puede referir tanto a bienes como servicios (adaptado de las definiciones de Producto y Servicio de la Norma ISO 9000:2015).
- **RCC:** Rotaract Club Córdoba
- **RAE:** Real Academia Española
- **Segundo sector:** El del Mercado (o el de la economía). Está compuesto por entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro y son controladas por propietarios privados o públicos. Este sector tiene como finalidad generar riqueza, aunque no debe ser ésta su única responsabilidad “como si no fuera tarea suya producirla aumentando la libertad de todos y cada uno de los seres humanos, que es lo que exige una economía situada en el comienzo del tercer milenio, y por lo tanto, legitimada en su actividad sólo si promueve el marco de justicia en que se encuentra inscrita. El mercado no es sólo un mecanismo sino una actividad institucionalizada sujeta a las exigencias de justicia de su tiempo” (Cortina, 2001).
- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad
- **UTN FRBA:** Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Buenos Aires

-CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del tema

Esta tesis tiene como intención describir la situación actual que viven las organizaciones no gubernamentales (ONG) que prestan servicios comunitarios en la Argentina respecto de la gestión de la calidad de sus procesos y servicios, las dificultades asociadas a la calidad en general y las consideraciones a tener en cuenta para la implementación eficaz de un sistema de gestión de la calidad (SGC). Pero principalmente, tiene como intención analizar el nivel de eficacia de la gestión de la calidad en dichas ONG.

La problemática por abordar está asociada a las dificultades respecto a la gestión de la calidad presentes en las ONG que prestan servicio comunitario y donde sus miembros participan de forma voluntaria. Dificultades que las alejan de la consecución efectiva de su misión por desvíos en sus metas, falta de efectividad en sus procesos, entre otros factores.

Como ejemplos de estas problemáticas podrían nombrarse factores tales como: la falta de organización global dentro de la organización, la carencia de profesionales con conocimientos específicos en temas de gestión y que cuenten con dedicación exclusiva, así como el establecimiento de reemplazos en caso de ausencia, el no desarrollo de tableros con indicadores de gestión, no contar con objetivos y metas definidas y claras, etcétera.

En base al análisis de estas problemáticas, la posibilidad de establecer e implementar un SGC que contribuya a mejorar los servicios de estas organizaciones e impulse a la optimización de los recursos con que cuentan surge como una alternativa atractiva.

Para ello, una vez entendida la importancia de que estas ONG establezcan e implementen un SGC, y en función de las conclusiones arribadas luego del análisis de la información recolectada, el trabajo finaliza con una recomendación asociada al beneficio del desarrollo de una guía que oriente a este tipo de organizaciones en el camino de la implementación de este sistema. En este caso, el SGC recomendado será

el establecido y estandarizado en la norma para Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

1.2. Justificación

Este trabajo pretende analizar las ONG del tercer sector que generan bienes públicos (directa o indirectamente) a través de la acción social/ servicios comunitarios en el ámbito local de la República Argentina, donde sus miembros participan de manera voluntaria en sus actividades y, además, son no partidarias y laicas. A lo largo de este trabajo se referirá a ellas simplemente como ONG.

Desde los inicios de la era de posguerra, este tipo de organizaciones juegan un papel muy importante en la realidad social del mundo. La envergadura del rol que cumplen viene dada por factores tales como la falta de contención del Estado a los sectores más vulnerados de la sociedad, crisis políticas que atraviesan varios países en diferentes etapas de sus gobiernos, la transparencia que deben demostrar en el manejo de sus finanzas, entre otros. Estas organizaciones surgen entonces con un fin de reciprocidad para con la sociedad con la intención de subsanar las deficiencias que traen aparejados los vicios propios de los otros dos sectores: el Estado y el Mercado (Acuña & Vacchieri, 2007).

Las características intrínsecas de estas organizaciones tales como: no perseguir un fin lucrativo, su intención de servir como interlocutoras ante el resto de los agentes sociales y las personas de la sociedad mediante la investigación, sensibilización, incidencia y denuncia (De Melo Lisboa, 2004), etc., no contemplan de manera prioritaria sistemas que ayuden a gestionar la calidad con que éstas trabajan. Luego, el empezar a hablar de calidad o SGC (temáticas más relacionadas a organizaciones de los otros dos sectores) representa un desafío que merece la pena ser discutido.

Un SGC es una herramienta que, para organizaciones del primer y segundo sector, ha demostrado ser un instrumento de cambio para la mejora. Esta prosperidad asociada a los SGC se refleja tanto en beneficios económicos, como beneficios en términos de organización, ambiente laboral, comunicación, entre otros (Fernández Hatre, 2013).

En el contexto actual, donde el trabajo de las ONG está siendo legitimado por las organizaciones del primer y segundo sector (Parodi Luna, 2000), éstas tienen la exigencia casi implícita de demostrar no sólo que cumplen con su misión, sino también que lo hacen de una forma transparente, eficaz, con procesos sólidos y una gestión robusta.

Es aquí entonces donde tiene sentido hablar de la importancia de un sistema que proporcione a estas organizaciones herramientas para cumplir con estas exigencias. En otras palabras, un sistema que les exija proponerse una política, definir objetivos acordes a esa política y a su misión, planificar las actividades que se llevarán a cabo en pos del cumplimiento de esos objetivos, dar seguimiento y controlar a esas actividades y realizar mediciones del éxito de las mismas, entre otras.

Actualmente en la Argentina existen leyes como, por ejemplo, la Ley Nacional 25.855 de “Voluntariado Social”, cuyo objeto es promover el voluntariado social en actividades sin fines de lucro y regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades; o la Ley Nacional 27.098 “Régimen de promoción de los clubes de barrio y de pueblo” destinada a la generación de inclusión social e integración colectiva a través de la promoción, fortalecimiento y desarrollo de los clubes de barrio y de pueblo mediante la asistencia y colaboración, con el fin de fortalecer su rol comunitario y social. Sin embargo, dado el gran universo de acción de las ONG, la normativa local relacionada a esta materia resulta escasa y limitada, dando como resultado un marco regulatorio acotado e insuficiente.

Asimismo, si bien en la actualidad existe una oferta limitada que incluye tanto normas de sistemas de gestión para ONG como guías y manuales de implementación, no se cuenta en la Argentina con una herramienta disponible que oriente a este tipo de organizaciones en la implementación de un SGC como el estandarizado en la norma ISO 9001:2015. Por ejemplo, existen las guías de la familia IRAM 30000 de interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2008. Sin embargo, ninguna está dirigida a las ONG ni se corresponden con la versión vigente de la norma ISO 9001. (Fuente: Centro de Documentación y Membresías Normalización - IRAM).

Independientemente del motivo de esta situación, una herramienta de estas características aportaría un valor agregado sustancial y directo para las ONG que decidan emprender el camino de la calidad al implementar y/o certificar un SGC

efectivo. En este sentido, y en función de los buenos resultados logrados en organizaciones de los otros sectores, una guía diseñada acorde a las características de estas organizaciones, y que se adapte a su realidad, ayudaría a que esta situación llegara a buen puerto. Actuaría también como motor de generación de un efecto contagio para que muchas más ONG comenzaran a considerar la idea de implementar un SGC; situación que, en el largo plazo, llevaría a más organizaciones del tercer sector a trabajar con más y mejor calidad. De esta manera, al enfrentar esta problemática real y con beneficios potenciales, se podría obtener una ganancia directa para la sociedad en el largo plazo.

La trascendencia de esta propuesta, más allá del impacto social que trae aparejado, es la expectativa de desarrollo de nuevos instrumentos, estándares o legislación que, alineados con el espíritu de esta iniciativa, promuevan la calidad en las ONG para el mejoramiento de su accionar y lograr así beneficiar a toda la sociedad.

En prospectiva, este trabajo abre el camino para futuros estudios sobre posibles normas orientadas directamente a este sector; es decir, estándares que impliquen requisitos de calidad para ONG, SGC específicos para ONG, o simplemente, en semejanza con la Norma ISO 9004, se traten de guías para la gestión del éxito sostenido.

Asimismo, este trabajo puede ser considerado como ´disparador para iniciar estudios donde se mida la efectividad alcanzada en la implementación de SGC en estas ONG en términos de eficacia y eficiencia y, más aún, la mejora de resultados obtenidos en sus procesos y operaciones luego de haberlo implementado. En este sentido, entendiendo a la calidad como una filosofía del hacer las cosas bien, se estaría impulsando a la rueda de la mejora continua para que siga girando cada vez más hacia lo alto.

1.3. Fundamentación

Según el diccionario de la Real Academia Española, una ONG es una “Organización de iniciativa social, independiente de la Administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos”. Por su parte, el Banco Mundial las ha identificado como “Grupos e instituciones que son totalmente, o en gran medida,

independientes de los gobiernos y se caracterizan por sus objetivos humanitarios y de cooperación, más que comerciales”.

Siguiendo estas definiciones, una de las principales características que se observan en las ONG, es que son grupos independientes del Estado; es decir, no tienen una naturaleza pública. Además, al no perseguir fines de lucro, no distribuyen excedentes entre sus miembros, aunque pueden acumular beneficios que luego deben reinvertir en la propia organización (Franchini & Greco, 2006).

Luego, al no representar tampoco las ONG los intereses del sector privado, cuya finalidad es el lucro a través del intercambio de bienes y servicios (el Mercado), muchos autores las identifican como organizaciones del denominado “tercer sector”. En este sentido, y en sintonía con los estudios del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, Barbero Blanco (2008) define al tercer sector como:

Aquel compuesto por el conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados.

En resumen, las ONG son las representantes de diferentes intereses sociales y apuntan a aquellas causas que, debido a sus naturalezas o sus limitaciones, ni el sector Estado ni el sector Mercado pueden resolver. Sin embargo, es importante destacar que las ONG no buscan reemplazar al Estado o a los organismos internacionales, sino que intentan complementar sus funciones (Porto & Gardey, 2009).

No obstante, y más allá de la naturaleza solidaria de estas organizaciones, existe un gran número de problemáticas de índole tanto internas como externas que atentan u obstaculizan el cumplimiento de su misión. Esta realidad aleja a las ONG de sus objetivos principales, haciendo entonces que su principal parte interesada, la sociedad, se vea directamente perjudicada.

En los últimos años las ONG han ganado terreno en la Argentina trabajando en pos de necesidades visiblemente asentadas en la sociedad. Sin embargo, según Franchini & Grecco (2006):

Este crecimiento no ha sido acompañado por una legislación específica, clara y acomodada a la magnitud, en cantidad y calidad, de estas organizaciones; situación que no frenó la creación de las mismas, sino por el contrario, se puede decir que alentó a que se formaran, en muchos casos (p.4)

Asimismo, a diferencia de lo que sucede en países de referencia para la Argentina, como es el caso de España, donde existen normativas del campo voluntario dirigidas especialmente a ONG, no existen en nuestro país normativas u orientaciones escritas para guiar a las ONG en lograr una gestión eficaz y un accionar exitoso.

Normas como la UNE 165011:2005 “Ética. Sistema de Gestión de las ONG”, la española “ONG con Calidad”, o el modelo de excelencia EFQM (sigla en inglés para referir a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), son ejemplos de herramientas que existen en la sociedad europea y que dan apoyo directo a las ONG para lograr un desarrollo propicio de sus actividades y que puedan, real y concretamente, tener un impacto positivo en la sociedad.

En este contexto, es importante ampliar la mirada hacia los otros dos sectores: El Estado y el Mercado. Es decir, es conveniente que las ONG de la Argentina tengan en consideración las buenas prácticas y herramientas de las que se nutren las empresas privadas o las instituciones del Estado para funcionar adecuadamente.

Según Parodi Luna (2000), la lógica del mercado trae como consecuencia un proceso de “mercantilización” de las ONG, las cuales vienen adoptando a la fecha prácticas empresariales, no sólo a nivel de creación de mecanismos de autofinanciamiento, sino en los términos mismos de su actuación.

Como consecuencia de esto, Parodi Luna (2000) habla además de un nuevo modelo de actuación denominado “Especialización flexible”, en el cual las ONG combinan sus objetivos de interés público o social a la vez que actúan bajo una “lógica empresarial”, desarrollando al mismo tiempo iniciativas propias y/o participando en iniciativas públicas o acciones privadas de tipo empresarial.

Siguiendo esta línea de pensamiento es que, en el contexto de esta investigación, el foco se hace sobre las buenas prácticas y herramientas asociadas a la disciplina de la Calidad y a la filosofía de la Mejora Continua.

Según la Norma ISO 9001:2015, una organización orientada la calidad es aquella en donde se promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. En este sentido, la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

Es decir que, de alguna manera la calidad apunta a asegurar que aquello que nos brinda una organización sea algo que nos agregue valor. Luego, para garantizar que una organización puede proporcionar productos o servicios con calidad, es condición prácticamente sine qua non que se cuente con un sistema de gestión de la misma; es decir, un SGC.

Para Benita, Ortíz & Mataix Aldeanuelae (2010), al hablar de SGC en ONG, éstos aseguran que dichos sistemas “contribuirían a mejorar la eficacia y la eficiencia, así como a mejorar la credibilidad del tercer sector, puesto que la acreditación frente a terceros de la adecuada gestión de estas organizaciones permitiría construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad” (p.1)

En este sentido, la Guía ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social para las organizaciones enuncia que:

El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera (...) se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones.

Los SGC han probado ser una excelente herramienta para que las organizaciones, tanto públicas como privadas, logren mejorar sus procesos, sus productos/servicios, las relaciones internas y externas, la forma en que se gestiona el conocimiento, su percepción ante la sociedad, etc. (Hurtado, Rodríguez, Fuentes & Galleguillos, 2009).

En este sentido, y con base en los conocimientos y metodologías existentes, uno de los objetivos de esta investigación es aplicar estos conocimientos y basarse en

estas metodologías para proponer un elemento original y diferenciador que sirva en la resolución de la problemática planteada.

El elemento cuyo desarrollo se pretende recomendar, y cuya justificación se trató en la sección anterior, consiste en una guía para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en ONG abocadas al servicio comunitario de manera voluntaria en la República Argentina.

Teniendo en cuenta que la temática de calidad para las ONG es un tema hoy en día pobremente explorado, no existe en el país una herramienta de estas características y que persiga estos fines. Es decir, no se encuentran disponibles en la actualidad elementos relacionados a la gestión de la calidad en ONG que ayuden u orienten a estas organizaciones a potenciar su gestión y ofrecer mejores servicios para la sociedad.

Sumado esto a la importancia que tienen este tipo de organizaciones para países como el nuestro, en donde el Estado necesita de un complemento para actuar sobre temáticas sociales, es menester que se desarrollen herramientas de este estilo que encaucen a las ONG en el sendero de la calidad y la mejora.

Asimismo, es importante que las ONG comprendan que mejorando sus procesos y su gestión podrán no sólo ofrecer servicios más eficientes y de calidad, sino también acceder a mejores posibilidades de financiamiento a través de sponsors, patrocinios, entre otros; y establecerse en la sociedad con una imagen sólida y consolidada.

Sin embargo, más allá de los beneficios asociados al desarrollo de esta propuesta, se debe tener en cuenta la dificultad que se enfrentará en cuanto a la posibilidad de difusión e implementación de la misma nacionalmente. Asimismo, un aspecto no menor a considerar en el desarrollo de esta investigación tiene que ver con la falta de información tanto cuantitativa como cualitativa sobre la realidad argentina en cuanto a ONG.

1.4. Objetivo

El objetivo principal que se estableció para esta tesis es el de: Identificar y analizar el nivel de eficacia de la gestión de la calidad en ONG dedicadas a la prestación de servicios comunitarios de manera voluntaria en la República Argentina.

En este sentido, lo que se pretende es responder a la pregunta: ¿Qué tan eficaz es la gestión de la calidad en las ONG argentinas dedicadas a la acción social voluntaria?

Luego, en función de este interrogante central, se derivan 3 objetivos complementarios:

1. Determinar las características diferenciadoras de estas organizaciones, y las problemáticas asociadas, que hay que tener presentes a la hora de querer implementar un SGC eficaz.
2. Analizar la gestión de la calidad en una ONG del ámbito local
3. Realizar una recomendación para mejorar las condiciones de la gestión de la calidad en las ONG, basada en las conclusiones arribadas de los puntos anteriores.

1.5. Metodología

A efectos de explicar y detallar los pasos que se siguieron en el desarrollo de esta tesis, se expone a continuación la estructura metodológica adoptada:

1. Definición del problema:

La primera etapa de la metodología tiene que ver con la exposición de la temática a abordar en esta investigación, su justificación y fundamentación; así como también el interrogante central que se pretende responder y los objetivos, principal y secundarios, propuestos.

2. Investigación de antecedentes y contexto:

Por un lado, esta etapa implicó el análisis bibliográfico de la temática de la calidad orientada a ONG. Esto con el fin de orientar al lector y ponerlo en tema sobre

los conceptos principales y directrices del trabajo: Estudio del concepto de calidad en ONG y su evolución hasta nuestros días para dar una idea del estado actual de arte y también como disparador del concepto de SGC, su importancia y sus beneficios, y del SGC estandarizado en la Norma internacional ISO 9001:2015.

Por otro lado, se incluyó aquí la investigación de las características intrínsecas de las ONG, definiciones aplicables, origen, análisis del contexto actual en el que se encuentran inmersas, etc., con el fin de analizar el paradigma de calidad existente en estas organizaciones y cómo es la gestión general de las mismas.

El hito de validación de las etapas 1 y 2 se materializó con la contextualización de la problemática a través de análisis profundo y detallado de la bibliografía existente en cuanto a los conceptos de calidad y SGC, como a organizaciones del tercer sector, sus principales atributos y peculiaridades y problemáticas actuales.

3. Recolección de datos:

En esta etapa se aplicó un diseño mixto, en donde se tomaron en cuenta dos enfoques distintos, uno cualitativo y uno cuantitativo, y cuyos resultados luego se complementaron para arribar a las conclusiones finales.

→ *Estudio cualitativo:*

A través de la herramienta de estudio de caso el propósito fue realizar un análisis concreto y puntual de una ONG representativa que sirva para la detección de problemáticas relacionadas con la gestión de la calidad de sus procesos.

Para ello, y teniendo en cuenta las propuestas de diseños para estudios de caso de autores tales como Sampieri (2006) o Yin (2009), para este estudio se abarcaron las siguientes 3 etapas:

- I. Análisis exploratorio/ descriptivo: Implica la etapa de exploración y descripción inicial del caso, sus antecedentes y su contexto.

En este caso, el análisis exploratorio/ descriptivo corresponde a la ONG Rotaract Club Córdoba (RCC). La finalidad que persigue es examinar detalladamente a la organización, su historia, su estructura, las actividades que

lleva adelante, su estructura organizacional, etc., y desarrollar así una descripción detallada de sus características.

II. Formulación de objetivos del estudio: Tiene que ver con el desarrollo de los objetivos, las preguntas de investigación del estudio, hipótesis y/o premisas, su justificación y explicación del motivo por el cual se eligió dicho caso.

Para este estudio de caso, el objetivo que se pretende alcanzar tiene que ver con analizar cómo es el funcionamiento del club RCC en relación a la gestión de la calidad de sus procesos, para así poder responder a las preguntas de investigación:

¿Cómo se gestiona la calidad en RCC?

¿Por qué se gestiona la calidad de esta manera?

La comprensión del funcionamiento del club, así como también de cómo se planifican e implementan las tareas y de qué actividades de seguimiento, control y de mejora se realizan, son algunos de los elementos necesarios de conocer para abordar estos interrogantes.

Así, en aras de alcanzar este objetivo general y profundizar el nivel de detalle para responder a las preguntas de investigación, se definieron como objetivos específicos de esta etapa:

- Determinar cómo se dan los procesos internos de planificación, implementación y control de actividades.
- Analizar cómo ha ido evolucionando la gestión de la calidad en los últimos años.
- Detectar necesidades de herramientas de gestión de la calidad que ayuden a suplir las deficiencias de la gestión actual.

III. Recolección de información: El objetivo de esta etapa fue el de obtener información a través de la recolección de datos en campo.

Para la obtención de los datos requeridos se dispuso de los métodos de observación directa y de realización de entrevistas a través de un cuestionario.

La observación científica constituye el primer paso del método científico, por lo que representa una habilidad básica del investigador. En investigación cualitativa lo observado es un fenómeno o hecho social y cultural (Centro de Estudios Avanzados en Tecnologías de la Información y de la Comunicación, 2018).

Asimismo, Taylor y Bogdan (1984) establecen que la observación participante corresponde a una investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el escenario social, ambiente o contexto de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

En cualquier caso de observación sistemática se necesitan herramientas apropiadas, en el sentido de que guarden relación con las características de las situaciones y con los objetivos perseguidos (Pozner, 2000).

De esta manera, y a efectos de llevar adelante la observación planteada, se desarrolló una *Guía de observación participante y de entrevista*. La misma se estructuró en tres secciones: la primera corresponde a las “Orientaciones generales”, y se detallan tanto el objetivo de la guía, así como un detalle de lo que se va a observar y de cómo se registrará.

La segunda parte corresponde al “Registro de la información”. Aquí se estableció cual es la etapa o situación observada y el detalle de la observación propiamente dicha. Así, se puede contar con un registro detallado, preciso y completo de acontecimientos y acciones propias tanto del observador como de los observados, una descripción minuciosa de las personas y de los contextos físicos, y de las impresiones y vivencias del observador respecto a las hipótesis en el transcurso de la observación.

La última parte de la guía corresponde a la “Guía de Entrevista” con las preguntas que se llevaron a cabo a los miembros de RCC durante la visita efectuada.

Con relación a este estudio de caso en RCC, además de tratarse de un método de investigación cualitativo por el tipo de recolección de datos, el diseño propuesto

para el mismo se caracteriza por una tipología holística; es decir que se estudia un sólo caso en donde, además, se lo estudia como una unidad de análisis completa.

Luego, teniendo en cuenta que la finalidad que persigue este estudio de caso tiene que ver con la provisión de insumos de conocimiento a un problema de investigación, se lo define también como un estudio del tipo instrumental.

Finalmente, respecto al intervalo temporal establecido para este estudio, el mismo se definió para contemplar los últimos 10 años de gestión de RCC (2008 - 2018). En función a esta definición, el estudio se caracteriza entonces como “temporal” (duración no prolongada, un año o menos) y no como “longitudinal” o “evolutivo”, donde el intervalo de duración corresponde a una escala mayor de tiempo y por lo tanto se plantea para realizar en etapas.

→ *Estudio cuantitativo:*

Según Hernández Sampieri (2006), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5).

Para la realización de este estudio cuantitativo se siguió un diseño de investigación que tuvo en cuenta las siguientes cinco etapas:

- I. *Elaboración de hipótesis y definición de variables del estudio:* Las hipótesis son el centro o eje del método deductivo cuantitativo. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho, como es el caso de este estudio.

De acuerdo entonces al alcance definido para este estudio y al análisis bibliográfico efectuado en la etapa anterior, la hipótesis que se plantea es la siguiente:

La gestión de la calidad en las ONG argentinas (ya sea que tengan o no implementado un SGC) no es eficaz debido a que no cuentan con herramientas o guías de gestión adaptadas que se ajusten a sus necesidades.

Luego, se definieron las variables “Eficacia de la gestión de la calidad”, “Rol en la organización” y “Antigüedad”. Dichas variables fueron desarrolladas con profundidad en el capítulo 5.

II. Desarrollo del diseño de investigación: Cuando se encara una investigación, el diseño de la misma constituye el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere” (Hernández Sampieri, 2006, p.158).

Los diseños para el enfoque cuantitativo pueden ser experimentales (pre-experimentos, experimentos puros, cuasiexperimentos) y no experimentales (transversales y longitudinales). Esto se define según el estudio implique la realización de un experimento (manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados) o simplemente observar un fenómeno tal como se da en su contexto natural para después analizarlo.

III. Definición y selección de la muestra: Luego de elegido el diseño del estudio, se considera necesario determinar la unidad de análisis sobre la cual llevar adelante el mismo, para luego seleccionar una muestra de la población delimitada.

La muestra seleccionada se correspondió con un subgrupo de esta población y fue representativa de ella, ya que la pretensión aquí es generalizar los resultados a los que se arribaron con la muestra a toda la población.

IV. Recolección de datos: Para la de recolección de datos se siguió un plan de procedimientos que llevaron a reunirlos teniendo en cuenta: las variables a medir, las definiciones operacionales, la muestra seleccionada y los recursos disponibles.

Dicho plan incluyó determinar: las fuentes de donde se obtuvieron los datos, su localización, el medio o método de obtención de los mismos, teniendo en cuenta que debía ser confiable (al repetir su aplicación produce resultados iguales), válido (realmente mide la variable que se pretende medir) y objetivo (se mantiene lo más impermeable posible a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador).

Fue importante aquí definir el instrumento de medición a utilizar, es decir aquel recurso utilizado para registrar la información o datos sobre las variables definidas. La función de la medición es establecer una correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual.

V. Codificación de las respuestas:

Luego, para preparar los datos para el análisis cuantitativo correspondiente, se siguió un proceso de 4 pasos, sugerido por Hernández Sampieri (2006), de codificación de los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento de medición definido en el punto anterior.

Respecto al alcance de este estudio, teniendo en cuenta que así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández Sampieri 2006, p.103); la primera aproximación de alcance para este estudio es del tipo descriptivo.

Sin embargo, dado que el valor de un estudio explicativo radica en el establecimiento de las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales que se estudian, tratando de explicar, por ejemplo, por qué se relacionan dos o más variables; y teniendo en cuenta el planteamiento original del problema y la pregunta de investigación, es que un alcance del tipo explicativo tiene más sentido.

Finalmente, y en función a la hipótesis definida, el alcance definido será del tipo descriptivo-explicativo.

El hito de validación de esta etapa corresponde a la exposición de los resultados obtenidos del estudio cualitativo y del cuantitativo al haber aplicado la metodología descripta.

4. Análisis de datos y exposición de resultados:

En base a la investigación y recolección de datos efectuada en los puntos anteriores, en esta etapa se llevó adelante el análisis de toda la información recolectada a través de las distintas técnicas e instrumentos.

Para el análisis de los datos recogidos del estudio de caso, se consideraron principalmente todos los datos recogidos con el instrumento definido, la *Guía de observación participante y de entrevista* y del análisis descriptivo/ explicativo. De esta manera, se pudieron extraer conclusiones en función a la definición de variables del estudio cuantitativo; permitiendo así facilitar la llegada a conclusiones más consistentes entre ambos estudios.

Respecto al estudio cuantitativo, para el análisis de datos se emplearon gráficos contruidos a través del software Microsoft Excel que permitieron evaluar los criterios de aceptación establecidos. Así, a través de los resultados obtenidos con el instrumento de medición y los gráficos desarrollados se pudo determinar si la hipótesis era o no verdadera.

Como hito de validación en esta etapa se considera a la exposición de los resultados obtenidos de ambos estudios.

5. Conclusiones y recomendaciones:

A efectos de enriquecer esta tesis con una recomendación concreta para la solución de la problemática expuesta, en función de los objetivos propuestos y de las conclusiones a las que se arribaron luego del análisis de los resultados empíricos, se efectuó una propuesta de solución correspondiente al desarrollo de una guía para la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en ONG abocadas al servicio comunitario de manera voluntaria en la Argentina.

Asimismo, se incluyó en esta etapa el estudio de factibilidad de aplicación de la guía por parte de la ONG en la que se desarrolló el estudio de caso. De esta manera, a través del análisis efectuado por la organización y las devoluciones obtenidas, se obtuvo una buena aproximación del grado de efectividad de la propuesta desarrollada.

1.6. Bibliografía

Para la construcción de un marco teórico sólido y consistente es necesario hacer una revisión de la literatura. La misma consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para el propósito del estudio, así como

servir para extraer y recopilar la información relevante y necesaria atinente al problema de investigación.

Esto se llevó a cabo íntegramente en los capítulos 2 y 3 en donde, por un lado, se desarrolló un análisis bibliográfico del tercer sector en la Argentina caracterizando a las ONG, describiendo su origen y evolución y comentando las problemáticas y desafíos actuales; y por el otro, haciendo lo propio con el concepto de calidad en ONG, describiendo la temática de la calidad orientada a las mismas y enfocada en los SGC.

La perspectiva adoptada como referencia para sostener el estudio tiene que ver con los argumentos que se hallan hoy sobre la implementación de los SGC en los diferentes sectores de la economía, así como también en los fundamentos en los que están basadas las normas de la familia ISO 9000:2015. Es decir que el foco estuvo puesto sobre las bases bibliográficas empíricas publicadas por diferentes organismos y organizaciones que las llevaron a tener los resultados que sus obras mencionan, evitándose así los riesgos de caer en supuestos marketineros o no probados derivados de teorías falsas o contradictorias.

En cuanto a las fuentes de información con que se trabajaron en esta investigación, se consideraron aquellas con datos públicos y actualizados y que aportan información objetiva y confiable. En este sentido, la viabilidad de contar con este tipo de fuentes fue alta debido a la amplia existencia hoy en día de variedades de investigaciones y estudios realizados sobre ONG y sobre SGC que fueron de potencial valor para los fines de esta tesis.

1.7. Condiciones institucionales

En términos generales, debido a que esta investigación sólo se trató de un desarrollo académico, no requirió de una infraestructura ni equipamientos específicos asociados a una institución en particular.

Sin embargo, para el estudio de caso planteado sobre una ONG representativa se trabajó con RCC. Dicha organización se encuentra patrocinada por el Rotary Club de Córdoba, que a su vez pertenece a la organización Rotary International.

Rotary International es una asociación internacional de líderes empresariales y profesionales de ambos sexos, que cuenta con aproximadamente 1.200.000 socios en más de 31.000 clubes rotarios en todo el mundo. Esta ONG fundada en 1905 tiene el propósito de formar un círculo de profesionales dedicados a diversos campos con miras a propiciar el intercambio de ideas, lazos de amistad y retribuir a sus comunidades a través del servicio.

Entre las múltiples aristas que trabaja Rotary International, se distingue el valor y énfasis que da al trabajo con la juventud. Es por lo que, desde 1968, esta organización cuenta con un programa destinado a la juventud. Dicho programa consistente en el patrocinio de clubes de jóvenes (de entre 18 a 30 años) que busquen aumentar los conocimientos y condiciones que les ayuden en su desarrollo personal y los impulsen a buscar una solución para las necesidades físicas y sociales de sus comunidades, promoviendo así mejores relaciones entre los pueblos de todo el mundo en un marco de amistad y servicio (Fuente: Manual de Rotaract). Este programa se denomina Rotaract (ROTARy in ACTion).

Los clubes Rotaract funcionan de manera autónoma a los clubes Rotarios, pero no pueden existir si éstos no los apadrinan; es decir, reconocer su existencia ante Rotary International y ofrecerles la personería jurídica en casos de serles necesaria.

Rotaract cuenta con alrededor de 9.522 clubes en todo el mundo y trabaja con jóvenes voluntarios que apuestan a la construcción de una sociedad mejor. El propósito que persiguen estos clubes es el de ofrecer a personas de 18 a 30 años la oportunidad de intercambiar ideas con los líderes de la comunidad, adquirir habilidades profesionales y de liderazgo y, sobre todo, de servir y divertirse a la vez a través de prácticas en tres ejes: servicio a la comunidad, desarrollo del liderazgo, y desarrollo profesional.

Luego, a los fines de esta investigación y tal como se dijera al inicio de la sección, el estudio de caso se desarrolló en el club Rotaract Córdoba de la ciudad de Córdoba. Este club fue el primero en fundarse en esta ciudad de la República Argentina, y el segundo en el país; convirtiéndolo así en uno de los clubes más representativos de los que realizan estas actividades en la región.

Asimismo, a lo largo de su larga existencia, este club ha trabajado intensamente con comunidades de la zona y en pos de proyectos destinados a: educación, discapacidad, ancianidad, salud, cultura internacional, desarrollo de habilidades interpersonales, fomento del liderazgo, etc.

Debido a esto es que se consideró a esta organización como susceptible de realizársele un estudio de caso que lleve al autor a las conclusiones que se pretenden para esta investigación.

La organización aceptó esta propuesta y formalizó esta aceptación en una nota emitida por el presidente del período 2017-2018 a la Comisión de Posgrado de la UTN FRBA. Dicha nota puede verse en el Anexo A: Nota de aceptación Rotaract Club Córdoba.

-CAPÍTULO 2- EL TERCER SECTOR EN LA ARGENTINA

2. EL TERCER SECTOR EN LA ARGENTINA

2.1. Introducción

En la introducción de esta investigación se hizo una breve mención de la definición de ONG, así como también se comentó sobre el origen de las mismas y su evolución a través de la historia. Sin embargo, a fines de lograr una mejor comprensión de esta temática que permita la obtención de contenido útil para el momento de generar conclusiones, se requiere profundizar sobre varios conceptos que resultan clave lograr una noción más profunda y completa del tercer sector en la Argentina.

En términos simples y concretos, se puede definir al tercer sector como aquel que se diferencia del Estado y del Mercado y que está compuesto por organizaciones de la sociedad civil como las ONG. Además, se puede decir también que, a los fines de esta investigación, se consideraron aquellas organizaciones del tercer sector denominadas ONG que generan bienes públicos (directa o indirectamente) a través de la acción social en el marco del voluntariado.

Sin embargo, sería pretencioso procurar que con tan vaga definición se pueda lograr un entendimiento completo de la temática que ayude al cumplimiento del objetivo general de esta investigación. Es por esto que este capítulo tiene como propósito definir los conceptos principales y necesarios, así como exponer la realidad y las deficiencias del sector de manera que justifiquen y den valor al trabajo.

En un principio se exponen las definiciones básicas para la contextualización en la temática: sociedad civil, bien público, acción social y organización; para desarrollar luego el concepto de ONG, comentar sus características, clasificaciones y cómo fue su origen y evolución a través del tiempo. Finalmente, el capítulo concluye con un breve análisis de la situación de las ONG argentinas en la actualidad y cuáles son las problemáticas y desafíos que enfrentan.

2.1.1. Sociedad civil

Para llegar a una definición concreta de sociedad civil, es necesario hacer un recorrido bibliográfico por varios autores, permitiendo así obtener una visión amplia

y diversa desde perspectivas variadas. Sin embargo, es desde una mirada más sociopolítica que se obtendrá una mejor comprensión del término.

En este sentido, para Olvera (1999) el concepto de sociedad civil comprende una dimensión principalmente institucional: “Cada sociedad desarrolla instituciones que aseguran la transmisión de la cultura, la integración y la socialización” (p.87). El autor establece que las sociedades civiles presuponen una estructura jurídica que sostiene los principios que fundamentan su organización interna. Según él, la sociedad civil “existe sólo en donde hay una garantía jurídica de la reproducción de las varias esferas en la forma de conjuntos de derechos”.

Peruzzotti (2008) establece que el concepto de sociedad civil “refiere a la dimensión asociativa del concepto de ciudadanía: indica un espacio institucional en el cual los ciudadanos desarrollan distintos tipos de iniciativas cívicas, sea en la forma de movimientos de protesta, de asociaciones voluntarias, o de ONG” (p.107-124).

A su vez, el autor explica que esta noción de sociedad civil supone un aspecto de “pluralidad de formas asociativas independiente y voluntarias” (lo que les otorga un carácter público y heterogéneo); y otro de “garantías constitucionales que permiten que los ciudadanos se asocien, expresen y movilicen libremente”.

Por su parte, González Bombal (1995) plantea que la sociedad civil es aquella que no se corresponde con el sector público (el Estado) ni con el privado (el Mercado). La autora se refiere además a la naturaleza de la sociedad civil en términos del servicio voluntario, en el ámbito de lo público, y dado por la iniciativa de los individuos particulares. El fin perseguido no es el lucro, pero existe cierta incidencia económica ya que tiene, por ejemplo, incidencia en los servicios públicos.

Asimismo, la obra de González Bombal (1995) devela cómo la sociedad civil Argentina siempre fue un sector de elevada densidad institucional, así como también un sector interpretado desde la emergencia de movimientos sociales, fenómenos de la política local y nuevos actores en la tradición democrática.

De esta manera, y en sintonía con la definición de sociedad civil, es importante recordar del capítulo 1 la concepción de Barbero Blanco (2008) de tercer sector como:

Aquel compuesto por el conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario,

y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados.

Según Acuña & Vacchieri (2007) es necesario aclarar que “hay un espacio público más allá del Estado, y lo que queda fuera del espacio estatal no se agota en el mundo privado de las familias y las empresas” (p.19).

Puede decirse entonces que aquel sector que queda fuera de la órbita del Estado, y que no se agrupa necesariamente en la esfera de lo privado (Mercado), puede definirse como un híbrido entre ambos y que toma elementos de uno o de otro para llevar a cabo un objetivo de índole colectivo. Es decir que se reconoce la existencia de un espacio (tercer sector) cuyos actores o participantes (sociedad civil) se desenvuelven y participan formando vínculos asociativos diversos (organizaciones), de los que nacen las ONG que se tratan en esta investigación. Estos vínculos e interacciones se dan con el fin de obtener beneficios colectivos e integrales (bienes públicos) para estos actores.



Figura 1: Relaciones básicas de reciprocidad entre los sectores

Fuente: Plataforma de ONG de acción social (2008)

En la Figura 1 puede observarse un esquema simplificado de las relaciones básicas de reciprocidad entre los tres sectores: el Estado, el Mercado y el Tercer Sector. Según este esquema, pareciera estar ocurriendo un retroceso en la posición estelar del

Estado como responsable único de lo público, potenciándose la sociedad civil, en el sentido de reconocer que existen otros agentes, individuales e institucionales, que también deben hacerse cargo de los bienes comunes. Esto es lo que significa este nuevo protagonismo de la sociedad civil: el aumento de poder y de responsabilidad de los actores mismos que la componen (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

2.1.2. Bien público

En economía, el concepto de bienes hace referencia a aquellos elementos físicos que, de alguna manera, satisfacen necesidades humanas. Existe una amplia tipología de bienes y para hablar de ellos se deben ordenar por categorías. Por ejemplo: se tienen bienes según su grado de escasez, su función, su grado de transformación, la facilidad de acceder a ellos o su relación con la renta, etc. Si se considera la categoría de bienes según la facilidad para acceder a ellos, se puede diferenciar entre bienes públicos, privados y de propiedad privada:

- Los bienes públicos son los más accesibles porque pertenecen a la sociedad en general. Por ejemplo: un colegio.
- Los bienes privados son los menos accesibles porque solo pueden ser utilizados por sus dueños. Por ejemplo: una casa.
- Y los bienes de propiedad privada, que son bienes de dueños particulares pero destinados a ser utilizados por el público en general. Por ejemplo: un hotel.

En este contexto, un bien público es aquel bien cuyo consumo es indivisible y que puede ser consumido por todos los miembros de una comunidad sin excluir a ninguno. Como ejemplos de esta definición se pueden nombrar: el alumbrado de las calles, los parques, la defensa nacional o las políticas de medio ambiente, entre otras cosas.

Los bienes públicos se consideran uno de los fallos de mercado por los que se justifica la actuación del Estado. Esto quiere decir que al tratarse de bienes cuya producción no es rentable para la iniciativa privada, la experiencia demuestra que, de no mediar la intervención estatal, se producirían una cantidad de bienes públicos mucho menor a la requerida para satisfacer las necesidades de toda la población. Por tanto, son los Estados, en la mayoría de los casos, los que proveen a la población de bienes públicos.

Teniendo en cuenta la definición hecha al principio, se podría afirmar que estos tipos de bienes tienen tres propiedades que los diferencian de los bienes de propiedad privada:

- Se consumen conjuntamente, dando utilidad a más de un consumidor a la vez.
- No se puede excluir a un individuo o a un colectivo de su consumo.
- El consumo no es rival: que lo consuma un nuevo individuo no afecta o limita el consumo al resto de consumidores.

Para Acuña & Vacchieri (2007) los bienes públicos son bienes de cuyo consumo no puede excluirse a nadie y que no se agotan con cada consumo individual. Por ejemplo: la seguridad pública, la educación, alumbrado público, vías públicas, etc.

Además, los autores hacen la distinción entre bien público y bien colectivo al decir que los últimos no son públicos debido a que el goce de los mismos no se refleja para toda la sociedad, sino para miembros de ciertas categorías sociales, o de algún espacio geográfico acotado, o sólo para los integrantes de alguna organización.

2.1.3. Acción social

Teniendo en claro la definición de bien público, a los fines de este trabajo se definirá como acción social a aquellas actividades encaradas por las organizaciones del tercer sector que tienden a atender necesidades de la sociedad en el ámbito del bien público (educación, niñez, ancianidad, discapacidad, salud, medioambiente, igualdad de derechos, integración, etc.) pero siempre desde el lado del desarrollo de actividades de asistencia, sensibilización, cooperación, promoción y difusión.

Buscando una definición más académica, Pérez Proto & Merino (2009) estipulan que el concepto de acción social pertenece al universo de la sociología, que es la ciencia que se dedica al estudio de los grupos sociales. En su significado más amplio, una acción social es aquella que afecta la conducta de otros.

El sociólogo Max Weber (2002) define a la acción social como aquella “donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (p.5).

Acompañando a esta definición, Weber (2002) contempló cuatro tipos de acción social: la tradicional (vinculada a las costumbres arraigadas), la afectiva (relacionada con las emociones y estados de ánimo), la racional con arreglo a valores (determinada por la creencia consciente en el valor propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea puramente en méritos de ese valor) y la destinada a obtener un fin racional (determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como condiciones o medios para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos).

Asimismo, Weber (2002) define también a la relación social como la prolongación de la acción social en el marco social de un intercambio entre varios individuos, donde se espera cierto tipo de respuesta. Dicho de otra forma, la acción social según Weber (2002) es un acto individual motivado socialmente, mientras que la relación social es la secuencia predecible de varios actos individuales que se responden uno al otro.

En congruencia con estas definiciones, coloquialmente se acostumbra a denominar como “acción social” a los programas y ayudas que, por lo general, son complementarios a las prestaciones asistenciales que brinda el Estado, aunque también exista la acción social estatal.

En este sentido, la acción social tiene como principal objetivo llevar a cabo acciones que tiendan a satisfacer necesidades básicas que, por distintos motivos, un grupo de la población no puede satisfacer. De esta manera, la acción social puede estar dirigida, por ejemplo, a promover la educación o repartir alimentos, así como también una maratón solidaria o una celebración especial.

Teniendo en cuenta la definición de tercer sector de Barbero Blanco (2008), se puede observar que dentro del mismo quedarían incluidos ámbitos como el descripto de la acción social, pero también otros como la salud, la cultura, el empleo, el medio ambiente, la cooperación al desarrollo, los derechos humanos, etc.

Luego, por lo que respecta a la definición del tercer sector de acción social, a los efectos de esta investigación, se entiende como tal a aquel constituido por organizaciones del tercer sector que trabajan en el ámbito de los servicios sociales,

orientando por tanto su actuación hacia la atención de las necesidades de toda la población relacionadas con la integración social y la igualdad de derechos, desde una triple función promotora, preventiva y protectora.

En este sentido, si bien la acción social tal como se trabajará en esta investigación puede abarcar temáticas, por ejemplo, de salud, educación o medioambiente; el tratamiento que las ONG abarcadas en este alcance hagan de estos temas tiene que ver con cuestiones más de sensibilización, concientización y asistencia, ya que puede que no sean sus fuertes ni sus áreas de expertise.

2.1.4. Organización

Según la RAE, una organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Una definición más clásica viene de la mano de Pérez López, quien afirma:

Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen, coordinen su actividad, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar. (p.36)

Abrahamsson (1993) define a las organizaciones como “estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos” (p.ix). Así, la organización es empleada como recurso por distintos agentes como medio para realizar esfuerzos racionales y planificados. La razón de su existencia es la realización de un trabajo, o de un proceso de producción material o inmaterial. Este uso racional de este recurso es limitado por factores económicos, técnicos y políticos que delimitan el marco de la acción racional, el horizonte o área en que son relevantes los motivos de la conducta.

En síntesis, las organizaciones son estructuras formadas por seres humanos que, en el afán de lograr cumplir con los objetivos propuestos por ellos mismos, establecen relaciones, determinan funciones y responsabilidades, y administran recursos de forma ordenada y coordinando esfuerzos.

2.2. Caracterización de las ONG

Como se expresó anteriormente en la introducción de la tesis y de este capítulo, el eje central de este último ronda en torno al mundo de las ONG. Tan es así que a continuación se ofrece una definición de éstas, con la finalidad de ofrecer un encuadre dentro de la órbita de esta investigación. Además, se plasma un análisis descriptivo de sus características, sus orígenes, situación actual, etc.

2.2.1. Definición y tipificación

Como se introdujo en el capítulo 1, la RAE define que una ONG es una “Organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos”. Sin embargo, al hablar de ONG existen una gran cantidad de definiciones más amplias y que aportan más valor, por lo que merecen ser consideradas.

Grillo (1995) hace referencia a las ONG como aquellas que se encuentran en un “espacio de interfase entre la esfera de la sociedad y del Estado en escenarios locales”. Asimismo, reconoce en ellas características tales como heterogeneidad interna, diversidad de tradiciones organizacionales, capacidad de actuar coaligadas, servir de enlace con diferentes ámbitos del Estado; así como también su propósito de reducir las restricciones sistemáticas de acceso a los recursos o bienes públicos reclamados desde el tejido social.

Acuña & Vacchiery (2007) se refieren en cambio a las ONG como OSC (organizaciones de la sociedad civil). Al respecto de las mismas, los autores establecen que:

- Refieren a organizaciones con objetivos que interesan, o deberían interesar, a alguna otra gente además de sus miembros; en este sentido pueden considerarse públicas.
- Se ingresa y se sale voluntariamente.
- Son autogobernadas (no son estatales, pareciéndose más a organizaciones privadas).
- No distribuyen beneficios entre sus miembros (pero los podrían generar).

- Es equívoco definir las por lo que no son: Al decir no gubernamentales podría uno referirse a empresas; así como también decir sin fines de lucro podría referir al Estado.

En síntesis, para los autores, ONG u OSC, es aquella organización privada, formalmente organizada, que produce o demanda bienes públicos.

Asimismo, para González Bombal (1995) el término ONG hace referencia a una pluralidad de expresiones asociativas; lo define como un tejido asociativo que da entramado institucional a la sociedad civil.

Los autores Porto & Gardey (2009) definen a las ONG como las representantes de diferentes intereses sociales y aquellas que apuntan a causas que, debido a su naturaleza o limitaciones, ni el Sector Estado ni el Sector Mercado pueden resolver. Sin embargo, destacan que las ONG no buscan reemplazar al Estado o a los organismos internacionales, sino que intentan complementar sus funciones.

Es importante resaltar también que las ONG nunca buscan obtener ganancias de tipo económico como fin último, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad. Tan es así que en algunos casos han sido el sostén institucional de importantes movimientos sociales, tal como el de los derechos humanos que jugó un papel central en la transición democrática de la Argentina.

Asimismo, Porto & Gardey (2009) destacan que “las ONGs suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales y de la generación propia de ingresos. Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo” (recuperado de <https://definicion.de>).

Siguiendo estas definiciones, una de las principales características que se observa en las ONG es que, al ser independientes del Estado; es decir, no pertenecen a él o a su administración, entonces no tendrían una naturaleza pública. Sin embargo, y en sintonía con las definiciones de Acuña & Vacchiery (2007), considerando lo público como aquello que afecta a los ciudadanos, sí podría decirse que las ONG son de naturaleza pública.

Otra de las principales características que se observan en este tipo de organizaciones es que, al no perseguir fines de lucro, no distribuyen excedentes entre sus miembros, aunque pueden acumular beneficios que luego deben reinvertir en la propia organización (Franchini & Greco, 2006).

Las características más relevantes de las ONG según la Plataforma de ONG de acción social (2008), son que tienen unos principios e ideología definidos, nacen con una vocación transformadora de una realidad y/o esquema social concreto que se considera injusto y afecta a la dignidad o los derechos de algunas personas o colectivos, buscan asegurar su independencia del resto de los actores (públicos y privados), se fundamentan sobre un enfoque de servicio a la sociedad, muchas veces incorporando distintas formas de cooperación gratuita mediante el voluntariado o el activismo, buscan la eficacia de sus actividades en impactos concretos o bien sobre la mejora del acceso a los derechos por parte de los beneficiarios o bien por la transformación de las causas de los sistemas que producen injusticias, y, finalmente, que son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro, ni la rentabilidad prevalece como criterio en su toma de decisiones.

Como síntesis de lo anterior, Thompson (1995) cita la definición de Salamon y Anheier (1992) que establece cinco criterios que deben cumplir las organizaciones sin fines de lucro para formar parte del tercer sector. Estos criterios son:

1. Estructuradas/ Organizadas: supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica.
2. Privadas: que estén formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad de que reciban fondos públicos y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio.
3. Autogobernadas: que tengan la capacidad de manejar sus propias actividades y de elegir sus autoridades.
4. No distribuyen beneficios entre sus miembros: este criterio supone que las ganancias generadas por la institución no deben ser distribuidas entre sus miembros.
5. Voluntarias: de libre afiliación.

Luego, en la obra de Thompson (1995) Roitter plantea una estratificación del tercer sector argentino en función de la combinación de dos criterios: “uno legal, a partir de las categorías establecidas por la ley y uno de uso social, a partir del modo en que las diferentes organizaciones se nombran a sí mismas y son reconocidas en el espacio público” (p.16).

De esta manera, los autores proponen la siguiente tabla como resumen de la clasificación planteada:

Asociaciones Civiles	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperadoreas • Sociedades de Fomento • Academias Nacionales • Cámaras • Organizaciones No Gubernamentales • Organizaciones de Colectividades • Otras
Fundaciones	
Mutuales	
Casos Híbridos	
Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • De Trabajo • De Salud • De Servicios
Obras Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicales • De Personal de Dirección • Por Convenio
Sindicatos	

Tabla 1: Clasificación del tercer sector en la Argentina

Fuente: Roitter, M., Gonzalez Bombal, I. (2000, p.16).

En función a la Tabla 1, y tal como se comentó en el capítulo 1, a los efectos de esta investigación se trabaja con organizaciones que, según los artículos 168/186 y 193/224 del Código Civil y Comercial Argentino, se definen como Asociaciones Civiles sin fines de lucro y Fundaciones respectivamente; pero que comúnmente se denominan ONG.

Si bien al comienzo de esta sección se instauró una definición genérica de ONG; al respecto, y adentrándonos más en la realidad argentina, puede especificarse que el término ONG en este país alude a organizaciones ligadas a la promoción del desarrollo social y/o la defensa de derechos.

En este sentido, las ONG actúan prestando o intermediando servicios, o bien haciendo propugnación en temas tales como ambientalismo, derechos humanos, derechos civiles, derechos de la mujer, de minorías, etc. En general, las ONG aparecen reivindicando derechos colectivos, ya sea frente al Estado, demandando transparencia o bregando por el respeto de derechos humanos o civiles; o frente a las empresas, denunciando malas prácticas en relación con el medio ambiente o discriminación laboral de minorías (González Bombal 1995, p.20).

Un informe realizado por el Licenciado Eduardo Ovalles (2003), establece que en la Argentina existen 9.298 organizaciones del tercer sector, de las cuales una de cada tres funciona en la provincia de Buenos Aires y en la Ciudad de Buenos Aires.

Distrito	Población	% sobre total país	Cantidad	%
Buenos Aires	14.381.806	38	2.123	22.8%
Federal Capital	3.049.941	8	1.065	11.5%
Mendoza	1.627.108	4	631	6.8%
Santa Fe	3.128.696	8	836	9.0%
Córdoba	3.122.302	8	598	6.4%
Tucumán	1.308.414	3	499	5.4%
Jujuy	613.983	2	388	4.2%
Chaco	962.601	3	377	4.1%
Corrientes	934.637	2	301	3.2%
Río Negro	630.548	2	323	3.5%
Salta	1.090.047	3	236	2.5%
La Pampa	310.725	1	235	2.5%
Misiones	1.018.263	3	215	2.3%
Formosa	516.017	1	164	1.8%
La Rioja	287.045	1	174	1.9%
Chubut	457.856	1	178	1.9%
Entre Ríos	1.121.970	3	149	1.6%
Neuquén	581.539	2	157	1.7%
San Juan	582.931	2	166	1.8%
Santiago	730.977	2	119	1.3%
Santa Cruz	212.234	1	77	0.8%
San Luis	371.798	1	93	1.0%
Catamarca	324.086	1	75	0.8%
Tierra del Fuego	121.405	0	119	1.3%
Total	37.486.929	100	9.298	100.0%

Tabla 2: Cantidad de ONG en la Argentina y distribución por provincia

Fuente: Centro de estudios Nueva Mayoría (2003)

Además, de este estudio surge que, de acuerdo al tipo de organizaciones del tercer sector, el 36% son asociaciones civiles, el 17% grupos comunitarios, el 12% fundaciones, el 7% uniones vecinales, el 5% cooperadoras y cooperativas respectivamente, y el 4% entidades religiosas y centros de jubilados en cada caso. Con

el 3% se ubican las sociedades de fomento y las mutuales en cada caso, y con el 2% bibliotecas y clubes sociales o deportivos respectivamente. Esta situación puede observarse en el gráfico de la Figura 2.

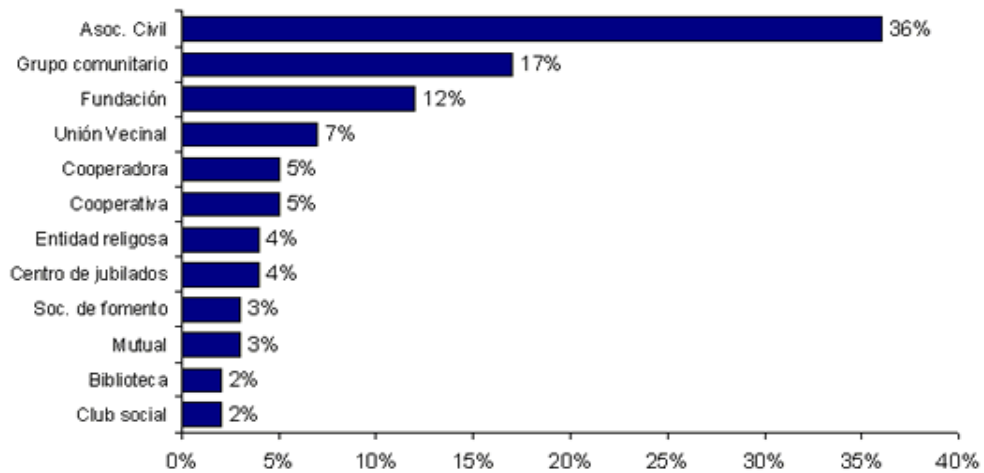


Figura 2: Organizaciones del tercer sector de acuerdo al tipo

Fuente: Centro de estudios Nueva Mayoría (2003)

El campo de acción de una ONG puede ser local, nacional o internacional. La asistencia sanitaria, la protección del medio ambiente, el fomento del desarrollo económico, la promoción de la educación y la transferencia tecnológica son sólo algunos de los asuntos que incumben a este tipo de organizaciones (Pérez Porto & Gardey, 2009).

Luego, teniendo en cuenta el área temática de su actividad, y según el gráfico de la Figura 3, del estudio de Ovalles (2003) surge que predominan las referidas a aspectos sociales y humanos, llegando al 33%. Luego se ubican: educación (14%), salud (12%), cultura (9%), trabajo y deportes y recreación (8%), medio ambiente (4%), vivienda e infraestructura de servicios públicos (3%), ciencia y tecnología y economía (2%), y las referidas a problemáticas de género y justicia (1%).

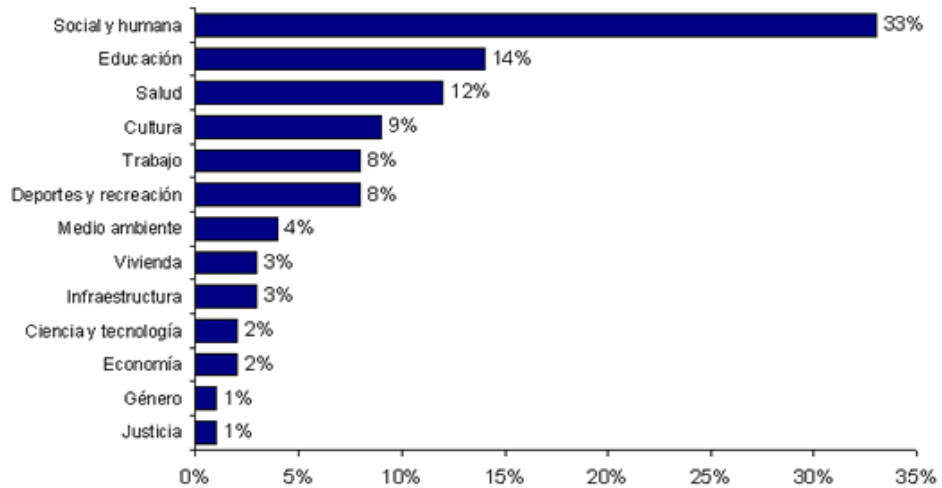


Figura 3: Organizaciones del tercer sector de acuerdo al área temática

Fuente: Centro de estudios Nueva Mayoría (2003)

Como conclusión, el estudio de Ovalles (2003) consigna que hay una clara correlación entre población y dimensión del tercer sector, ya que aquellos distritos con mayor cantidad de habitantes son quienes tienen mayor número de organizaciones.

Por otro lado, se deben considerar los estudios más recientes del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). El CENOC es un organismo en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación responsable de recopilar y sistematizar la información sobre las ONG en Argentina.

Los resultados de dichos estudios que aportan datos de gran utilidad para esta investigación pueden resumirse en los siguientes gráficos:

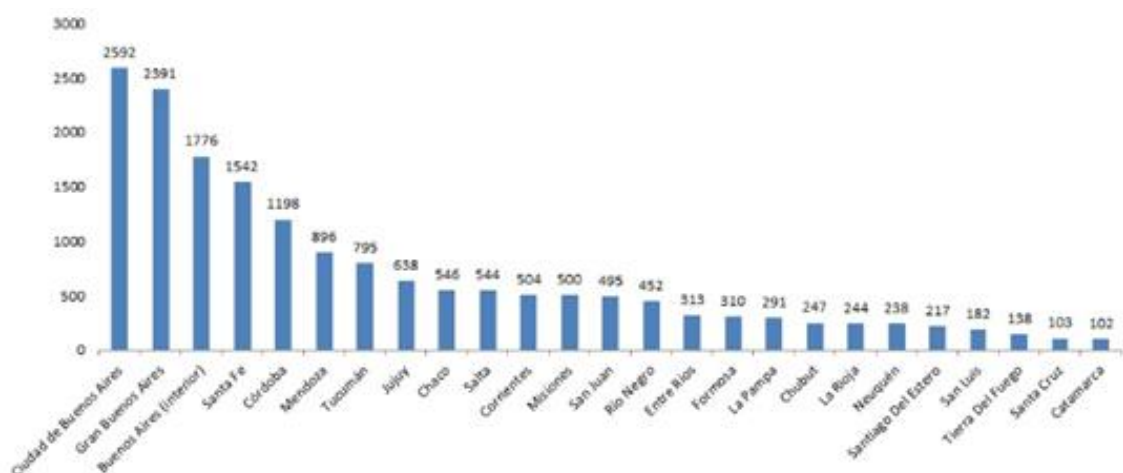


Figura 4. Cantidad de ONG registradas por provincia 1995-2017

Fuente: CENOC

Más allá de los totales que surgen de este gráfico, el CENOC dispone de un listado de ONG registradas que, al 8 de octubre de 2019, alcanza las 19.017 organizaciones.

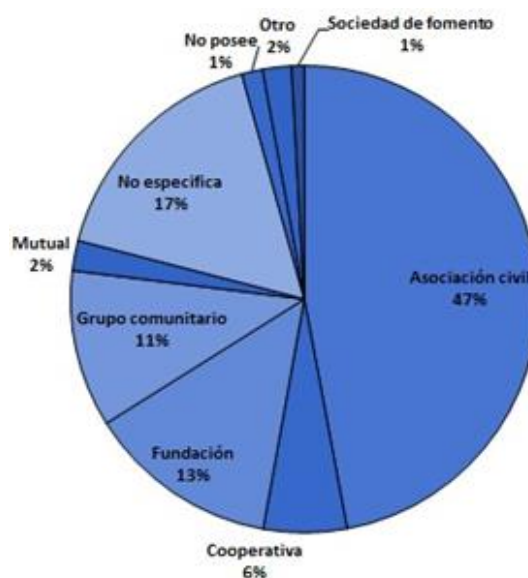


Figura 5. Forma jurídica de las ONG registradas en CENOC 1995-2017
Fuente: CENOC

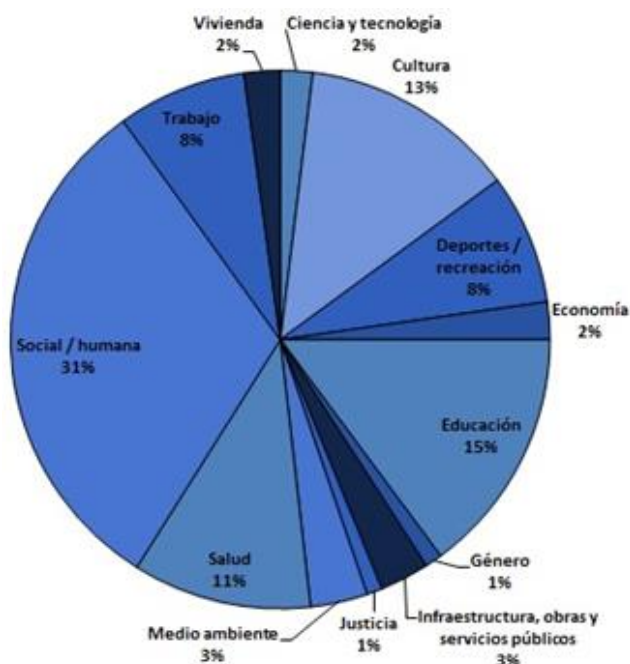


Figura 6. Área temática de las ONG registradas en CENOC 1995-2017
Fuente: CENOC

Al analizar estos datos respecto al estudio de Ovalles (2003), puede verse que la cantidad de ONG a la fecha aumentó en más de 10.000 organizaciones, casi un 105% más que las existentes en 2003.

Luego, comparando los datos de 2003 con los de 2017 se observa que, según el tipo de organización, predominan las asociaciones civiles y los grupos comunitarios. De acuerdo con área temática, predominan las referidas a cuestiones sociales y humanitarias, la educación y la cultura, y la salud. Estos resultados dan una idea de las necesidades o exigencias de la sociedad a las que el Estado requeriría prestar mayor atención.

En síntesis, a los fines de esta investigación se trabajará únicamente con aquellas ONG no partidarias y laicas; es decir que no generan actividades de carácter político y/o religioso. Específicamente, se trabajará con aquellas organizaciones del tercer sector que demandan la creación de algún bien público en el ámbito de la acción social tal y como se la definió previamente.

2.3. Origen y evolución de las ONG

Como se detalló en la sección anterior, las ONG nacen para suplir una necesidad que no está satisfecha por el Estado. “Hace ya varias décadas que estamos asistiendo a la pérdida paulatina de protagonismo del Estado en la prestación de servicios críticos a la comunidad, ya sea por ineficiencia propia o por la imposibilidad de cumplirlos eficazmente” (Franchini & Greco, 2006, p.3).

Estas entidades han ganado un lugar preponderante en nuestra sociedad debido a la proliferación que han tenido en los últimos años. Sin embargo, este crecimiento no ha sido acompañado por una legislación específica, clara y acomodada a la magnitud, en cantidad y calidad, de estas organizaciones, situación que no frenó la creación de las mismas, sino por el contrario, se puede decir que alentó a que se formaran (Franchini & Greco, 2006).

Sin embargo, para lograr una comprensión completa de las problemáticas y desafíos que enfrentan las ONG en la actualidad que sirva además como elemento de entrada para lograr el objetivo general de esta investigación, es fundamental estudiar

y entender cuáles fueron las condiciones sociopolíticas que generaron el nacimiento de las mismas; es decir qué motivó su aparición, con qué propósito, y cómo fue su crecimiento y evolución a lo largo de la historia.

Para empezar, debe reconocerse que los dos grandes esquemas e instituciones sociales generadas para la creación, intercambio y distribución de bienes, el Mercado y el Estado, no han conseguido, dadas sus respectivas lógicas de funcionamiento, una redistribución justa que garantice los mínimos exigibles para desarrollar proyectos de vida digna, ni asimismo el acceso a un ejercicio y disfrute real de los derechos de todas las personas.

Ante esta situación, la sociedad civil ha comenzado a fortalecer un tipo de iniciativa asociativa basada en criterios y principios distintos al de estos dos agentes, como son el de solidaridad, transformación social y participación ciudadana que se está constituyendo como un tercer pilar esencial de la sociedad y que está modificando sustancialmente las relaciones y los roles de las instituciones sociales. El surgimiento de este nuevo actor privado, pero cuya misión está alineada con la transformación social y el interés general frente a intereses particulares es lo que ha hecho distintas las relaciones con otros actores de la sociedad relevantes, como son las empresas y la administración pública (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

Para Di Marco (1999), desde el principio del siglo XX, y particularmente en el período de posguerra, se desarrolló un modelo particular de relación entre el sistema económico dominante y el sistema político democrático que tuvo fuertes implicancias en el desarrollo de la sociedad civil.

El modelo dominante de Estado de Bienestar hacía énfasis en el bienestar, valga la redundancia, de todos sus ciudadanos. Buscaba que no les faltara nada y que pudieran satisfacer sus necesidades básicas proveyéndolos de todo aquello que no pudieran conseguir por sus propios medios. De esta manera, el Estado se hacía cargo de los servicios y derechos de una gran parte de la población considerada humilde o empobrecida entregando subsidios a aquellos habitantes en situación de vulnerabilidad, como ser desempleados y ancianos, y apuntaba a garantizar un sistema universal y gratuito de atención sanitaria, la educación para todos, una adecuada y consciente distribución de la riqueza, y proveer una vivienda digna.

Sin embargo, si bien el modelo de Estado de Bienestar trajo aparejada una expansión de los recursos disponibles para la sociedad, presentaba la dificultad de desarrollo de otras formas de organización desde la sociedad civil. Di Marco (1999) plantea además al Estado de Bienestar ligado a una suerte de prácticas negativas debido a su relacionamiento “con las organizaciones y los beneficiarios de los programas desde una perspectiva clientelista, que se valía de los recursos públicos para la generación de clientelas políticas; y por lo tanto impedía el desarrollo de un tipo de ciudadanía activa” (p.25).

Debido a esto, la sociedad empezó a buscar nuevas formas de relación social. Se empezaron a formar así espacios abiertos a la construcción social. Según Cunill Garu (1997), es en la paradoja del Estado de Bienestar donde se afirma la despolitización social y las amplias expectativas de participación popular.

En este contexto, Acuña & Vacchieri (2007) resumen las explicaciones más relevantes sobre la creciente actividades de las ONG en los siguientes puntos:

- Democratización: En algunas versiones, la activación de la sociedad civil es la principal causa del debilitamiento de los autoritarismos. De acuerdo con estas explicaciones, la movilización política de la sociedad civil erosiona la dominación autoritaria porque aumenta los costos que debe asumir el régimen para mantener restringidas la competencia política y la participación. Restringir la competencia se vuelve más costoso porque algunos de los sectores movilizados de la sociedad civil pueden convertirse en aliados tanto de la oposición partidaria como de la facción liberadora del régimen. Limitar la participación se vuelve más difícil porque la movilización aumenta el costo político de represión.
- Cambios en el papel regulador del Estado en las actividades económicas: Los cambios en el manejo de las cuentas públicas, producidos por el poco éxito de las perspectivas macroeconómicas keynesianas del Estado de Bienestar, tuvieron consecuencias relevantes para la proliferación de las ONG. En primer lugar, produjeron dislocaciones sociales de distinta naturaleza. Los sistemas universales de provisión de servicios alimentaron expectativas de protección social. Puesto que esas expectativas no se redujeron, la retracción en la cobertura de los servicios derivó en demandas sociales insatisfechas. Esta

insatisfacción alimentó tanto la protesta social como la generación de fuentes alternativas de provisión de servicios, que fueron frecuentemente canalizadas a través de ONG. En segundo lugar, con el objetivo de aumentar la eficiencia en el gasto público, los Estados delegaron distintas funciones asociadas con la implementación de políticas sociales en ONG.

- *Extensión en las funciones administrativas del Estado:* En 1978, Hugh Hecló desarrolló el concepto de “redes de asuntos” (issue networks). Las redes de asuntos son espacios de relaciones que se forman en la interacción frecuente y, en general informal, entre funcionarios públicos y personas, grupos y organizaciones interesados en un tema en particular. Las redes dan lugar a relaciones más bien cooperativas entre activistas y funcionarios y, de acuerdo con algunas lecturas, borran límites entre la burocracia y las organizaciones sociales. La influencia de las redes de asuntos en la construcción de la agenda y la promoción de decisiones de política pública puede interpretarse como causa y también como consecuencia de la creciente relevancia política de las ONG.
- *Globalización:* Los fenómenos que se plantean aquí son dos: el desarrollo de organizaciones y regímenes internacionales, y la reducción en los costos de movilidad internacional de la información y las personas. Las organizaciones y los regímenes internacionales facilitan la participación política de las ONG debido a que ofrecen una arena internacional de intervención, multiplicando las oportunidades políticas de esas organizaciones; y, además, por servir como recurso político para magnificar la incidencia de éstas a escala nacional, favoreciendo así posicionarse en su campo de acción. La presión internacional puede aumentar los costos de reprimir o demorar la adopción de reformas, y así promover el alcance de los objetivos de algunas ONG.

La reducción en el costo de la movilidad internacional de la información y las personas facilita la acción colectiva a escala internacional y, en ese sentido, fortalece la posición de las ONG, tanto en la arena política y en las organizaciones multilaterales como en los espacios domésticos.

Ahora bien, al momento de estudiar el origen y evolución de estas organizaciones del tercer sector a nivel local de la República Argentina, es necesario

hacer un recorrido histórico poniendo especial atención en la evolución de la sociedad civil y sus necesidades en términos de reclamos de derechos. De esta manera puede darse un mejor entendimiento de cómo surge el tercer sector en la Argentina y qué características posee. Para este recorrido, se recurre a la obra de González Bombal (1995):

- Período 1945-1970: Durante el período de la posguerra, y hasta la década de 1970, la sociedad se encontraba fracturada en identidades colectivas fuertes y enfrentadas, quedando en manos del Estado la resolución del conflicto social. Esta situación de una sociedad civil débil, dada como consecuencia de una extrema debilidad de la esfera de lo privado y la débil referencia a la ley, trajo consigo una escasa capacidad de integración sistémica por parte del mercado en la sociedad. Es decir, se reconocía al Estado como fuente de identidad colectiva debido a que los intereses privados y la sociedad civil resultaban indistinguibles de la esfera estatal.

Al evaluar el modo de relacionarse lo social con la política, en la Argentina siempre primó la voluntad de hacer u obtener algo del Estado. Esto trajo aparejado una confusión y fusión entre la sociedad civil y el Estado, entre lo público y lo privado, lo individual y lo colectivo.

- Década de 1970: Al adentrarse en la década de 1970, si bien se podía observar un despertar de la demanda de derechos humanos por parte de la sociedad civil, ésta última aún no lograba separarse totalmente de la sociedad política. Los actores sociales se formaban casi en fusión con lo estatal.

Al faltar aún la distinción entre lo público y lo privado, todavía se mantenía la creencia de que todo tenía que ver con lo político.

- Década del 1980: En el caso argentino, la sociedad civil venía de estar cautiva en una matriz estado céntrica, debido a que el Estado había estado actuando como garante del equilibrio en la puja distributiva y del conflictivo nivel de equidad social.

En esta época, al enfrentarse el sistema político con una parálisis del Estado (período posguerra de Malvinas y durante la etapa de la hiperinflación de fines de la década de 1980), la sociedad civil comenzó a manifestarse. Así, la llegada

de la democracia implicó cambios en las relaciones entre el mundo asociativo y el Estado. El sistema democrático trajo consigo una demanda por la ley, la justicia y plena vigencia del Estado de derecho.

Los movimientos sociales se instauraron como forma de ampliación de los límites de la ciudadanía al traer conciencia de nuevos derechos que debían ser reconocidos por el Estado para una mejor distribución económica. Esto llevó a un rápido desarrollo de asociaciones de derechos individuales y de defensa de minorías.

Sin embargo, la crisis del Estado debida a la falta de políticas sociales y al creciente déficit fiscal se tradujo en una creciente marginalidad.

- Década de 1990: En esta época se produce una desarticulación de la matriz estado céntrica, adquiriendo la sociedad civil mayor autonomía. El Estado se retira de asuntos de desarrollo urbano, educación y seguridad y lo suplen las asociaciones civiles.

Las demandas de las asociaciones civiles ponen en tela de juicio el desempeño y la eficacia de las instituciones del Estado. Estas demandas se basan, en general, en el reclamo a la reparación de un daño particular, de un caso específico de violación de un derecho, o de reivindicación a alguna víctima.

De esta manera, el tercer sector se define en la Argentina como no siendo ni de lo público ni de lo privado. Emerge apelando a lo público, pero ya no parece entrelazarse tan fuertemente al Estado como sucedía antes.

- Siglo XXI: Ya al adentrarse en el nuevo milenio, el tercer sector se ve íntegramente ligado a la expansión de derechos civiles, defensa de las minorías, control sobre el poder, la acción social, etc.

Existe un amplio desarrollo de las ONG que reconocen la expresión del derecho de las minorías en registro diferente al que pueden canalizar los partidos políticos.

Asimismo, se prevé el crecimiento de aspectos como defensa al consumidor, cuidado del medioambiente, defensa de derechos de la mujer, etc.

2.4. Actualidad de las ONG: Problemáticas y desafíos

En función al cierre de la sección anterior, puede observarse que en los últimos años en la Argentina las ONG han ganado terreno trabajando en pos de necesidades visiblemente asentadas en la sociedad. La gran cantidad de organizaciones del tercer sector en este país responde, entre otros, a factores institucionales, como la debilidad del Estado y a la crisis de representación política (Ovalles, 2003).

Sin embargo, para Franchini & Grecco (2006) “este crecimiento no ha sido acompañado por una legislación específica, clara y acomodada a la magnitud, en cantidad y calidad, de estas organizaciones” (p.4). Sin embargo, más allá de esta realidad, la creación de estas organizaciones no se vio mermada, sino por el contrario, en muchos casos se vio alentada. Luego, las autoras plantean tres problemáticas específicas para las ONG:

- “Presentan un bajo grado, cuando no ausencia, de profesionalismo en los distintos niveles de la organización, traducido en la falta de una adecuada estructura administrativa, carente de controles apropiados.
- Desconocimiento (o escaso conocimiento) de las herramientas de gestión para planificar y encarar con éxito las actividades.
- Generalmente no tienen una asesoría permanente en temas legales y fiscales, razón por la que incurren en incumplimientos a disposiciones emanadas de los Organismos de Control” (p.4).

Por su parte, Olvera (1999) habla de que la lógica del Estado y el Mercado puede “penetrar y distorsionar la reproducción de instituciones culturales, sociales y socializantes” (p.87), propias de la sociedad civil. Además, para que estas instituciones logren la estabilidad, el autor sugiere que deben basarse en nuevas formas jurídicas acompañadas apropiadamente con una cultura política que valore la autoorganización de la sociedad y la publicidad.

Sin embargo, dado el gran universo de acción de las ONG, la normativa local relacionada a esta materia resulta escasa y limitada, dando como resultado un marco regulatorio acotado e insuficiente.

Para Parodi Luna (2000) la lógica del mercado trae como consecuencia un proceso de “mercantilización” de las ONG, las cuales vienen adoptando a la fecha

prácticas empresariales, no sólo a nivel de creación de mecanismos de autofinanciamiento, sino en los términos mismos de su actuación.

Como consecuencia de esto, Parodi Luna (2000) habla además de un nuevo modelo de actuación denominado “Especialización flexible”, en el cual las ONG combinan sus objetivos de interés público o social a la vez que actúan bajo una lógica empresarial, desarrollando al mismo tiempo iniciativas propias y/o participando en iniciativas públicas o acciones privadas de tipo empresarial.

En este sentido, Di Marco (1999) sugiere que se deben crear alianzas entre los tres sectores: el Estado, el Mercado, y el Tercer Sector. De esta manera podría generarse una gran sinergia, donde los aportes de cada sector favorezcan al conjunto.

Para realizar estas alianzas, la autora sugiere que es necesario desarrollar una masa crítica de organizaciones sólidas, con recursos humanos bien capacitados y con capacidades gerenciales.

Asimismo, una de las acciones que deberían encarar las ONG para aportar a las alianzas con los otros sectores son las que Di Marco (1999) denomina “redes sociales”. Éstas surgen de los vínculos forjados entre las ONG, e implican procesos de interrelación para compartir diversos tipos de recursos y para planificar acciones conjuntas.

Ahora bien, viendo la situación con una mirada más interna o doméstica en relación con las estructuras y administración de las ONG, Franchini & Grecco (2006) plantean que los problemas de organización de éstas tienen que ver fundamentalmente con los siguientes factores:

- La necesidad de llevar registros adecuados al tipo de actividad que desarrollan, con un sistema de información apropiado para tomar decisiones.
- En la mayoría de los casos no cuentan con un ambiente de control, producto de la cultura organizacional que prevalece en las mismas. Por esa misma razón se dice que están sujetas a un doble control:
 - *Interno*: a cargo de un órgano de fiscalización cuyas atribuciones deberes y funciones nacen de las respectivas disposiciones estatutarias.

-
- Externo: ejercido por el Estado a través de los órganos descentralizados pertinentes.
 - Entre las variables que dependen de su estructura, se encuentra el Riesgo (voluntario o no) que asumen las personas relacionadas. Ante estos riesgos, además de la responsabilidad social que implica la administración de la solidaridad, se genera una responsabilidad legal para el ente y sus autoridades.

Ello hace imprescindible un estricto control de todas sus operaciones. En la práctica, esto no siempre sucede, porque sus integrantes suelen estar volcados a la acción y, sin percibir su importancia, ven como una pérdida de tiempo y dinero las tareas administrativas. Sin embargo, cada vez más, a medida que se incrementa el volumen de sus actividades, reflejar la transparencia de las operaciones es imperativo, puesto que eso va a ser un índice de confianza, generador de prestigio y, por ende, de mayores ingresos.

En este sentido, si bien es cierto que la sociedad civil es cada vez más fuerte y activa, y que existe un mayor reconocimiento y confianza social en el papel de las ONG frente a otros agentes clásicos, también se tiende a una mayor exigencia social, en cuanto eficacia, transparencia, coherencia y la independencia de las ONG, así como una mayor exigencia de los financiadores, en cuanto a la calidad en la gestión, la sostenibilidad de las organizaciones, la transparencia y la rendición de cuentas (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

Asimismo, del informe de la Plataforma de ONG de acción social (2008) se puede extraer que dentro de una ONG de acción social hay que considerar varias problemáticas:

- Están situadas en un entorno complejo, constituido, entre otros factores, por una relación contradictoria con el Estado (financiador y competidor a la vez), por la aparición de nuevas organizaciones muy especializadas de tipos muy diversos del sector privado, por el desarrollo de nuevas y diversas demandas y necesidades de los diferentes colectivos, por restricciones en la financiación, coexistiendo con nuevas fuentes de financiación en precario.

Este entorno condiciona a las organizaciones que, para ser eficaces en la práctica, deben ser muy flexibles y capaces de efectuar adaptaciones rápidas,

así como de establecer relaciones continuas con otras organizaciones que inciden en el sector.

- Disponen de una tecnología imperfecta e incertidumbre sobre las consecuencias de introducción de nuevas tecnologías, coexistiendo prácticas muy avanzadas y sistemas de evaluación perfeccionados con prácticas basadas en el paternalismo y en la ausencia de planteamientos metodológicos. En la práctica esta característica se traduce en la necesidad de investigar permanentemente, de incorporar nuevos conceptos y metodologías y evaluar resultados.
- Su proceso de producción consiste, mayoritariamente, en la prestación de servicios, lo cual tiene diferencias con la elaboración de productos. Es posible establecer mecanismos que favorezcan un resultado de calidad, pero esencialmente la calidad será inherente al impacto del servicio y a la percepción del mismo que tenga la persona cliente/usuario/beneficiaria, sobre su contribución a la mejora de la calidad y dignidad de su vida. Por ello es muy relevante la cualificación del profesional que presta el servicio, de su capacidad de operar de forma autónoma y en sintonía con la misión, para atender al cliente donde convenga en función de sus expectativas y necesidades previamente identificadas.
- Diversidad de clientes y de servicios que es necesario poner en funcionamiento y mantener, tanto por los tipos de apoyo (en intensidad y duración) que necesitan los diferentes clientes como por las repercusiones y necesidades de adaptación de la organización a la evolución y crisis vitales de los clientes y a la evolución del entorno. Se necesita que las organizaciones sean, a la vez, especializadas y versátiles, que dispongan de distintos tipos de servicios o mantengan sistemas eficaces de colaboración y concertación con otras organizaciones.

Estas características llevan a la conclusión de que ya no sirven los planteamientos y la metodología que orientaban en épocas anteriores los procesos de planificación, organización y dirección de servicios. No es útil trabajar con un modelo burocrático (porque las normas y procedimientos y la exacta definición de funciones debería ser modificados constantemente), ni es útil trabajar con un modelo ingenieril

(porque no hay soluciones técnicas para todo, porque no es posible calcular todos los momentos y efectos de las acciones, porque se pierde de vista la implicación comunitaria, que constituye un elemento clave en la acción social).

Se necesita entonces un tipo de organización que sea capaz de implicar en el cumplimiento de la misión a todas las personas y organizaciones que pueden aportar algo a la calidad de vida de las personas destinatarias de los servicios que se prestan y su entorno, en especial a estas mismas y su entorno más cercano.

A continuación, se muestra un cuadro de las características y requerimientos del tipo de organización que se requiere para cumplir eficazmente la misión de la acción social:

Características	Requerimientos
<ul style="list-style-type: none"> Entorno complejo 	Flexibilidad-Capacidad de adaptación-Influencia en el entorno.
<ul style="list-style-type: none"> Tecnología imperfecta 	Investigación-Verificación-Desarrollo metodológico.
<ul style="list-style-type: none"> Simultaneidad entrega-consumo 	Confianza-Fiabilidad-Cualificación-Autonomía-Calidad de proceso.
<ul style="list-style-type: none"> Diversidad necesidades y clientes 	Versatilidad-Colaboración y concertación con otros servicios.
<ul style="list-style-type: none"> Orientación al cliente 	Sistemas de comunicación y participación de proveedores y clientes.

Figura 7. Características y requerimientos para cumplir la misión de la acción social

Fuente: Plataforma de ONG de acción social (2008)

En síntesis, las ONG de acción social se encuentran en una situación de tener que hacer frente no sólo a las actividades propias a la concreción de su misión, sino también a tareas ligadas a la organización y gestión; cuestiones que escapan a su propósito principal. Sin embargo, deberían considerar que existen herramientas disponibles tanto del sector público como el privado que valen la pena explorar.

La adopción de estas herramientas, como por ejemplo la gestión de la calidad a través de la implementación de un SGC, sería muy útil a la hora de fortalecer los potenciales vínculos de estas organizaciones con los otros sectores; así como también

ayudaría a producir cambios internos que conduzcan a la generación de más y mejores servicios.

Si bien éste no es un camino sencillo, el reto para las ONG de afrontar la gestión de la calidad en toda su estructura podría ayudar a éstas en el camino a la resolución de muchas de las problemáticas planteadas.

-CAPÍTULO 3- LA CALIDAD EN LAS ONG

3. LA CALIDAD EN LAS ONG

3.1. Introducción

Como se expresara en el capítulo anterior, en el contexto actual del siglo XXI se observa que, entre otras cuestiones, las ONG deben ser capaces de adaptarse al entorno en el cual están insertas, deben poder ser versátiles en cuanto a la oferta de servicios que ofrecen, es decir ser capaces de adaptarse a la necesidad del cliente debido a la variedad de los mismos y versatilidad de sus necesidades; y por último, estar orientadas a los clientes en sentido de darles participación y proveerlos con la información necesaria a través de una buena gestión de la comunicación.

El entorno complejo en el que trabajan estas organizaciones las condiciona a que, para ser eficaces en su práctica cotidiana, deban actuar con flexibilidad y ser capaces de efectuar adaptaciones rápidas, así como también establecer relaciones continuas con otras organizaciones que inciden en el sector.

El desconocimiento (o escaso conocimiento) de las herramientas de gestión para planificar y encarar con éxito las actividades que llevan a cabo representa una debilidad y una amenaza para las ONG que quieran mantener su actividad en la sociedad.

En este capítulo, el foco estará puesto en la temática de la calidad orientada a ONG, como así también pondrá énfasis en la gestión de la calidad como herramienta para que las ONG mejoren su desempeño y alcancen la satisfacción de las expectativas de sus partes interesadas, a través de un sistema de gestión que oriente su accionar.

3.2. La gestión de la calidad

Lo primero que se debe analizar para adentrarse en la realidad de la gestión de la calidad en las ONG es entender los conceptos implicados. “La calidad es la base de la supervivencia de las organizaciones” (Fernández Hatre, 2013, p.7). Muchas veces puede usarse como sinónimo de eficiencia, eficacia o competencia, pero siempre bajo el principio de hacer las cosas bien desde la primera vez.

Esta es una de tantas definiciones existentes del término. En la actualidad la calidad y su gestión han ido cobrando relevancia debido al impacto positivo que ésta genera y que puede ser comprobado y hasta medido en aquellas organizaciones que implementan su gestión.

3.2.1. El concepto de la Calidad

Definir calidad no es algo sencillo. El alcance del término se ha ido ampliando cada vez más a lo largo de la historia, llevando a que existan hoy infinidad de definiciones.

Intuitivamente podría pensarse en la calidad como en una característica asociada al cumplimiento de requisitos técnicos de un producto. La Norma ISO 9000:2015 (3.6.2) define a la calidad como: “Grado en que el conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”.

Sin embargo, limitarse a orientar la actividad de una organización sólo a los resultados técnicos, sin tener en cuenta la complejidad de los procesos y el capital humano que las conforma, supondría una merma en la calidad y en la cantidad de tales resultados (Plataforma de ONG de acción social, 2008). Ya aquí podría pensarse en una definición que supondría cuestiones más amplias en relación a considerar a solamente la producción.

Al respecto, algunos gurúes de la calidad han aportado definiciones del término que se adecúan a los tiempos en que vivieron y a las realidades de aquellos tiempos. Algunas de estas fueron rescatadas por López (2016) y se enuncian a continuación:

“Calidad es conformidad con las especificaciones (Crosby, 1979)”.

“Es un valor percibido y juzgado por el cliente (Ishikawa, 1985)”.

“Calidad es atender y/o exceder las expectativas del cliente (Deming, 1988)”.

“Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que realmente obtiene y valora (Drucker, 1999)”.

Para Gonzalez et.al (2011) la calidad podría definirse como la capacidad de un bien o servicio de cumplir o superar las expectativas del cliente, relacionando

cualidades inherentes del bien con el precio pagado. Aquí ya entra en juego un actor clave: el cliente.

En relación con esto, López (2016) rescata también otras dos definiciones de Calidad:

“Calidad es alcanzar y superar las expectativas de nuestros clientes la primera vez y todas las demás (American Express)”.

“Calidad significa proveer a nuestros clientes externos e internos de productos y servicios innovadores que satisfagan plenamente sus requerimientos (Rank Xerox)”.

Si la calidad de un producto o servicio depende exclusivamente del nivel de satisfacción del cliente que lo recibe, se podría decir que un producto u organización no tiene calidad en sí misma; es el cliente quien decide si tiene o no calidad.

Se podría entonces enfocar a la calidad desde dos perspectivas, la externa y la interna, bajo las cuales se pueden agrupar las distintas definiciones de calidad, siendo ambas perspectivas complementarias (Hurtado et. al. 2009).

La primera considera la calidad como algo que genera valor al cliente en la medida en que el producto o servicio satisfaga sus expectativas, así como el mantener una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus partes interesadas. La segunda, se basa en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización para conseguir la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

La calidad se entiende entonces como algo más que una característica asociada a un producto. Hoy puede hablarse de calidad como una disciplina atemporal, que trasciende a todos los tiempos, y dinámica, que va evolucionando y adaptándose a las realidades reinantes en el mundo organizacional. Dependerá del hábitat en que esta definición de calidad se conciba, pero tendrá siempre que ver con un resultado que sea percibido como aceptado tanto por el productor como por el receptor del mismo.

Más aún, la Norma ISO 9000:2015 (2.2.1) menciona también que “una organización orientada a la Calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante

el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”.

En síntesis, la calidad tiene que ver con adoptar un compromiso de mejora permanente que supone no sólo cambiar estrategias, metodologías o procedimientos de trabajo, sino también la cultura de gestión de la organización (Barbero Blanco 2008). La calidad supone tanto un enfoque en el que todas las personas de la organización aprenden, participan y fomentan la mejora continua, como una práctica o modo de hacer que aporta valor añadido a sus resultados y que será valorado por el cliente.

3.2.2. Evolución del concepto

La calidad ha sido ampliamente difundida en los diferentes sectores económicos, desde el sector industrial, al sector servicios y ampliando su radio de acción a la administración pública y a los ámbitos como la sanidad y la educación. Esta evolución manifiesta la utilidad de la calidad no sólo como una disciplina válida para empresas que actúan en el mercado bajo las reglas de la competencia, sino también para aquellas organizaciones que prestan servicios públicos, ya que modifica su visión introspectiva del diseño del producto y provoca que se tome conciencia de los deseos y necesidades del cliente (Gonzalez et al., 2011).

Sin embargo, esta concepción de la calidad se corresponde con una visión relativamente reciente, donde la misma es considerada como una disciplina integral para el desarrollo y mejora en cualquier ámbito organizacional. Pero esto no siempre fue así, la evolución del concepto de calidad data de mucho tiempo anterior a la era industrial, e inclusive la administración pública.

Desde muy temprano en la historia de la producción artesanal se puede observar cómo las tareas de calidad asociadas a los productos eran única y exclusivamente propias del artesano. La calidad era simplemente una característica intrínseca al bien producido o servicio brindado.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial en los siglos XVIII y XIX, comenzó a formarse la idea de calidad de producto, teniendo el operario la responsabilidad tanto de la producción del bien, como de comprobar la calidad del

mismo. Sin embargo, dicha situación no era tan distante de la era de la producción artesanal.

A medida que avanzaba el siglo XX, y ya con los estudios y nuevas ideas en el campo de la administración y el estudio del trabajo de la mano de Frederick Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925), aparece la figura del supervisor del trabajo, y por lo tanto de la calidad. No obstante, tanto producción como calidad seguían siendo incumbencias del operario.

Con la llegada de las guerras mundiales, la calidad pasó de estar a cargo del operario a ser responsabilidad de inspectores idóneos. Dado que los volúmenes que se empezaban a manejar eran cada vez mayores y que esto representaba un aumento significativo del costo de producción, el control de calidad ya no alcanzaría al 100% de la producción. Comienza a aparecer la figura del control estadístico de procesos para hacer eficaz la tarea de control de calidad a través de gráficos de control y muestreo.

Luego, alrededor de la década de 1960, con el auge de Japón como potencia industrial, se empieza a hablar del TQC (Total Quality Control), o Control de la Calidad Total. Es aquí donde empieza a disociarse el concepto de calidad como característica propia de un producto de la idea de calidad como algo que trasciende al propio producto y puede aplicarse con un enfoque sistémico a un proceso productivo. Esta idea de TQC vino de la mano de Armand Feigenbaum (1922-2014).

Para la década de 1980, el concepto de TQC evoluciona a TQM (Total Quality Management), o Gestión de la Calidad Total. Los precursores de estas ideas fueron principalmente William Edwards Deming (1900-1993) y Joseph Juran (1904-2008). La idea detrás de ese concepto radicó en crear una conciencia de calidad en todos los procesos de la organización, no sólo los productivos, así como también empezar a entender las ideas de mejora continua que venían resonando por todo el mundo.

A partir de esa década, y adentrándonos en el nuevo milenio, se produce un cambio total en la concepción de la calidad. La misma es considerada como un concepto dinámico, atemporal, y completamente subjetivo; una disciplina integral que trasciende al ámbito productivo y que puede llevarse a cualquier tipo de organización. Se reconoce la importancia del cliente como factor principal en la gestión de la calidad

en una organización y se empieza a hablar también de sistemas de gestión, introduciéndose así la noción de SGC.

En la actualidad, hay una comprensión extendida sobre la importancia del cliente, de los procesos, de la mejora de los mismos en las organizaciones y de la calidad como responsabilidad compartida de todos los miembros de la organización. Se habla así de Sistemas Integrados de Gestión, donde la calidad es la base para cualquier sistema de gestión que quiera incluir alguna otra disciplina: higiene y seguridad, medioambiente, eficiencia energética, responsabilidad social empresarial, etc.

3.3. Sistemas de gestión de la Calidad

Hoy en día se habla de que los productos que se comercializan en el mercado son commodities, es decir, ya no hay sorpresas o secretos a la hora de producir algo. Tal es así que la diferenciación que buscan las organizaciones es en el servicio asociado.

En este contexto, las organizaciones se preocupan cada vez más por hacer mejor las cosas y mejorar sus procesos para brindar más y mejores servicios (ya sean productoras de bienes o no). No obstante, debido a las diferencias geográficas, culturales, y sociopolíticas de cada lugar, y de cada rubro o sector de la economía, este camino es diferente para cada organización.

Es así entonces que surge la necesidad de sistematizar las buenas prácticas de gestión y llevarlas a un lenguaje común y estandarizado que sirva para todos. Los SGC son los elementos que permiten canalizar esta necesidad otorgando elementos de gestión sistematizados y aplicados a la calidad.

Se conoce por sistema de gestión a todas aquellas referencias que proporcionan directrices, orientaciones o requerimientos referentes al modo como ha de gestionarse una organización y/o producirse un producto. Estas referencias adoptan la forma de normas (como la familia de Normas ISO 9000 o la Norma ONG con Calidad), modelos (como el modelo EFQM o el modelo de calidad FEAPS), códigos éticos, manuales de buena práctica, y otras referencias (Barbero Blanco, 2008).

Según la Norma ISO 9000:2015 (3.5.4), un SGC “comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”. Es decir, que un SGC es un medio para alcanzar resultados de calidad en la organización.

Cuando lo que se trata de mejorar es la gestión de la calidad, el establecimiento de una estrategia y/o de un plan cobra mayor importancia ya que, si se trata de emprender correctamente, hay que emprender correctamente desde el primer momento. (Fernández Hatre, 2013).

En este sentido, un SGC posibilita potenciar los recursos de la organización encauzándolos por un camino sistematizado y ordenado donde se llevan a cabo actividades planificadas y acordes a un objetivo relacionado a la misión de la organización.

Además, un SGC como el planteado en la familia de Normas ISO 9000, basado en el enfoque en procesos y enmarcado en el ciclo de Deming (Figura 8), proporciona los medios para desarrollar planes con actividades cuyos resultados sean medibles y mejorables.

Cuando las actividades de una organización se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente, el enfoque que está teniendo es en procesos (Norma ISO 9000:2015). El mismo implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interrelaciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización (Norma ISO 9001:2015).

Este enfoque permite pasar entonces de un esquema funcional, donde existen compartimentos estancos, no hay políticas para implementar y sólo existen órdenes a ejecutar, a un modelo donde la organización es vista por sus miembros como un todo y en donde cada cual tiene que dar respuesta a su cliente interno para lograr los resultados previstos. Esta forma de gestión potencia la sinergia del grupo y el trabajo en equipo para lograr más y mejores resultados.

Asimismo, un SGC enmarcado dentro del ciclo de Deming (Ciclo PDCA por sus siglas en inglés: Plan, Do, Check, Atc) permite lograr una gestión eficiente y orientada a la mejora tanto de sus procesos como de sus resultados. Este ciclo consta

de 4 etapas, explicadas a continuación. El hecho de corresponder con un ciclo implica que, una vez finalizada la última etapa, se debe comenzar con la primera nuevamente y así ascender en la escalera de la mejora continua:

1. Planificar: Tiene que ver con establecer cuáles van a ser los objetivos, recursos y políticas que van a guiar a la organización; así como también identificar y abordar los riesgos y oportunidades existentes.
2. Hacer: Implica llevar a la acción, ejecutar la planificación desarrollada en la etapa anterior.
3. Controlar: en esta etapa se debe realizar el seguimiento de la planificación ejecutada, medir las variables que correspondan e informar sobre los resultados.
4. Actuar: La última etapa tiene que ver con actuar en consecuencia de los resultados obtenidos del control de las actividades ejecutadas en función del plan desarrollado.

El ciclo de Deming, o PDCA, puede verse en la Figura 8 tal cual como se representa en la Norma ISO 9001:2015. Los números entre paréntesis hacen referencia al capítulo de dicha Norma en el que se trata cada etapa del ciclo.

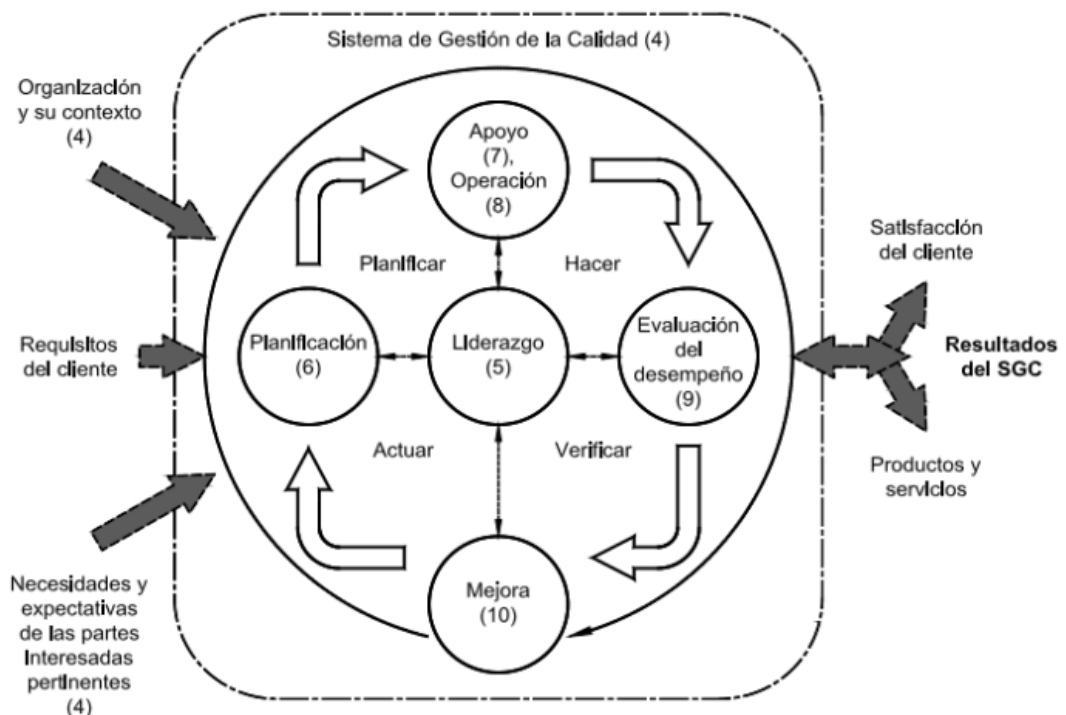


Figura 8. Ciclo PDCA

Fuente: Norma ISO 9001:2015

3.3.1. Familia de Normas ISO 9000

Dado el contexto planteado anteriormente, y motivada por la conveniencia y necesidad de contar con un sistema mediante el cual se puedan desarrollar métodos que conduzcan a la mejora de la calidad y al aseguramiento de una posición competitiva en el mercado, se desarrollaron a través de la ISO una serie de normas internacionales cuyo objetivo principal es la gestión eficaz de la calidad en las organizaciones.

La calidad, por tanto, se trabaja como una disciplina que puede enseñarse y aprenderse. Puede aplicarse o mejorarse a voluntad y, lo que es más importante, se puede sistematizar su implementación de forma que una organización llegue a desarrollar mejores procesos, mejores productos y mejores métodos de gestión (Fernández Hatre, 2013).

La serie ISO 9000 se basó en la Norma británica de la British Standard BS:5720, siendo publicada su primera versión en 1987. A lo largo del tiempo, esta familia de normas ha ido sufriendo algunas revisiones para adaptarse a las realidades cambiantes del mundo organizacional. Tal es así que, a partir de la versión inicial en 1987, se produjeron las revisiones de 1994, 2000, 2008; contando en la actualidad con la versión vigente de 2015.

Esta familia ISO está compuesta por una serie de cuatro Normas, formando todas parte del campo no voluntario; es decir, de aplicación no obligatoria. En primer lugar, como en cada serie de normas ISO, se encuentra la Norma ISO 9000 con los principios de un SGC y el vocabulario relacionado con el mismo.

Luego, aparece la Norma ISO 9001, que contiene las especificaciones o requisitos que debe cumplir un SGC. Esta es la norma certificable de la familia, y por lo tanto la más importante para considerar, ya que establece los requisitos de mínima exigibles a todo SGC.

Complementaria a la norma anterior se encuentra la Norma ISO 9004, que proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes

y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización.

Finalmente, se encuentra la Norma ISO 19011 cuyo título es “Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión” y cuya última versión vigente es del 2018. Esta Norma, proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Puede utilizarse tanto internamente como para auditar a los proveedores de la organización.

La siguiente tabla presenta las normas de la familia ISO 9000, así como también una síntesis del propósito que persiguen.

Normas familia ISO 9000	Propósito
ISO 9000:2015 <i>Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario</i>	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000.
ISO 9001:2015 <i>Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos</i>	Establece los requisitos para cumplir eficazmente los requisitos del usuario y los reglamentarios, para así conseguir la satisfacción del cliente.
ISO 9004:2018 <i>Sistemas de gestión de la calidad. Orientación para lograr el éxito sostenido</i>	Proporciona orientación a las organizaciones para lograr el éxito sostenido en un entorno cada vez más complejo, exigente, y en constante cambio. Ayuda para la mejora del SGC y beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente.
ISO 19001:2018 <i>Directrices para la auditoría de sistemas de gestión</i>	Proporciona orientación sobre los fundamentos de la auditoría, la gestión de los programas de auditoría, su conducción, así como las calificaciones para los auditores

Tabla 3. Familia de Normas ISO 9000

Fuente: Elaboración propia a partir de González et al. (2011)

Si bien el éxito en la implementación de estas normas se asocia a la certificación de la Norma ISO 9001, esta instancia no es estrictamente necesaria para cumplir con el objetivo de implementar un SGC efectivo. Cuando una organización decide encarar el camino de la calidad, la certificación no debería constituirse como el fin último al cual arribar para dar este objetivo por cumplido. En cambio, debe ser la gestión eficaz y sostenida de la calidad la que impulse y lleve a la organización a conseguir mejores beneficios para sus partes interesadas a través de mejores prácticas y una cultura de mejora continua.

3.4. Relación ONG - Calidad

Según la Plataforma de ONG de acción social (2008), la calidad en una ONG puede entenderse como “un tipo de estrategia que implica compromiso con la mejora permanente de los procesos de la organización orientada a satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas de la misma, así como hacia el cumplimiento de la misión” (p.2).

Luego, dado que una ONG (sea cual fuere su actividad y su público) es un sistema organizativo, es fundamental la inclusión del valor de la gestión de la calidad, no solo en sus procesos productivos y de prestación de servicios, sino también y, especialmente, en todos sus procesos. La calidad de los procesos organizativos es una condición previa y necesaria, aunque no suficiente, para que se produzca calidad en todos los procesos operativos de las ONG.

Por otro lado, el equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2007), establece que gestionar la calidad en una organización es “ser capaces de ofrecer un servicio, o servicios, que satisfagan las necesidades y expectativas de todos sus clientes, cumpliendo unos requisitos establecidos previamente acerca de las características que han de tener los servicios prestados” (p.6).

En función de esta definición, puede decirse entonces que la gestión de las organizaciones del tercer sector de acción social y la gestión de la calidad no son conceptos ajenos unos de los otros. Pueden encontrarse una serie de asociaciones entre los principios fundamentales de ambos que hacen posible relacionarlos y conectarlos.

Luego, no debería cuestionarse la idea de considerar la gestión de la calidad como herramienta fundamental para la mejora de la gestión de las ONG; ya que podría resultar muy útil a la hora de plantear nuevas directrices en la gestión estratégica de la organización.

Por otro lado, pensar en calidad en el ámbito de las ONG no sólo supone temas de administración y gestión. Según la Norma ONG Calidad, una ONG que actúe con calidad debe centrar su actividad en torno a unos valores o principios fundamentales. Así, de la misma manera que la gestión de la Calidad cuenta con 7 principios que sirven de base racional para que las organizaciones puedan implementar con éxito un SGC, en el marco de la calidad orientada a ONG se distinguen los siguientes principios:

→ *Principios orientados a las personas:*

- *Dignidad humana:* La organización debe comprometerse con el respeto a la dignidad de las personas, anteponiéndola ante cualquier otro criterio por utilitario que resulte.
- *Defensa de derechos:* Debe existir un compromiso por parte de la organización hacia la defensa de los derechos fundamentales de los destinatarios de su misión.
- *Orientación a cada persona:* Este principio tiene que ver con gestionar la organización buscando resultados relevantes en términos de mejora de la calidad de vida para las personas, promoviendo y protegiendo los derechos de las partes interesadas.

→ *Principios centrados en la organización:*

- *Orientación a las partes interesadas:* Todas las actividades, procesos o recursos empleados para la misión de la organización deben estar enfocados en satisfacer las necesidades y respetar los derechos de las partes interesadas.
- *Valor del voluntariado:* Se entiende como una expresión básica de solidaridad en la sociedad civil que debe ser promovida e impulsada por la organización para desarrollar su misión.

-
- Participación: Tiene la doble importancia de, por un lado, promover el derecho de las personas de ser protagonistas en su propio desarrollo; y por el otro, propiciar la eficacia al sistema de gestión a través del trabajo participativo de las partes interesadas.
 - Profesionalidad: Este principio hace referencia a la promoción por parte de la organización de la cualificación y el desarrollo profesional de las personas orientado al cumplimiento de la misión.
 - Eficacia y eficiencia: La eficacia se debe considerar según el grado en que los resultados e impactos contribuyan al cumplimiento de la misión de la organización. Para su logro, se debe contar con recursos limitados, lo que conlleva a priorizarlos y organizarlos con criterios objetivos de eficiencia.
 - Mejora continua: Debe ser un valor intrínseco a la gestión de toda organización y estar siempre orientado al constante deseo de mejorar, revisando, sistematizando, y tomando decisiones orientadas al mayor cumplimiento de los objetivos.
 - Gestión orientada a la misión: La gestión de los procesos que conforman a la organización debe hacerse de forma integral, coherente, entendiendo sus interrelaciones y encarando mejoras que la lleven al cumplimiento de su misión y sus objetivos.

→ *Principios orientados hacia la sociedad:*

- Solidaridad: Se basa en una actitud abierta a la ayuda, la cooperación y la corresponsabilidad, admitiendo que, para alcanzar su misión, la organización requiere del apoyo mutuo con sus partes interesadas y otros actores de la sociedad. La solidaridad debe ser un criterio que influya y condicione al sistema de gestión.
- Confianza: La misma se adquiere por parte de la sociedad en función a la transparencia, la rendición de cuentas y la participación como principios necesarios para la generación de ésta en la gestión y gobierno de la organización.

- Transparencia: Se fundamenta en el derecho a saber de las personas, y se concreta a través de procesos para la puesta a disposición de las partes interesadas de información veraz, completa y relevante de las actividades y gestión de la organización.
- Rendición de cuentas: Tiene que ver con las actividades sistemáticas, periódicas y documentadas puestas a disposición de las partes interesadas de la organización a efectos de transparentar la gestión, generar confianza, y cumplir con las normativas vigentes.
- Compromiso democrático: La organización debe buscar acuerdos y compromiso a través del diálogo con las partes interesadas para demostrar que se tienen en cuenta los intereses no sólo de la organización, sino también de todas las partes interesadas.
- Apertura e implicación social: Tiene que ver con incluir procesos que busquen la cooperación y la relación continua con otros actores de la sociedad. a efectos que la organización busque realizar y acordar propuestas que solucionen los problemas detectados.

Análogamente a la Norma ONG Calidad, la Norma ISO 9001:2015 indica que “la adopción de un SGC es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”.

Luego, la norma enuncia los 7 principios que rigen a la gestión de la calidad y cuyas bases racionales son de vital importancia, no sólo para las organizaciones que quieran adoptar este sistema de gestión, sino para todas aquellas que quieran mejorar su desempeño y subsistir en el tiempo. Los lineamientos generales, o declaraciones de estos 7 principios tal como se encuentran en la norma son los siguientes:

1. Enfoque al cliente: El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el mismo.

2. Liderazgo: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
3. Compromiso de las personas: Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la misma para generar y proporcionar valor.
4. Enfoque a procesos: Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
5. Mejora: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
7. Gestión de las relaciones: Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño.

De esta manera, y de acuerdo a los principios enunciados en ambas normas, pueden establecerse ciertas relaciones entre los principios de la gestión de la calidad y la gestión de las ONG que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Orientación al cliente: Tiene que ver con conocer y entender las expectativas de la totalidad de los clientes. En el ámbito de la acción social existe asimismo una preocupación por hacer partícipes a los destinatarios de los servicios de su propio itinerario (educativo, de mantenimiento o recuperación de la salud, de inclusión, etc.) o por desarrollar sus capacidades, implicándolos y promoviendo su protagonismo en el desarrollo de las actividades, en la

planificación de su propio proceso o, al menos, en la elección del servicio o actividad que les resulta más adecuado. Desde esta perspectiva, la calidad no es únicamente una estrategia para mejorar la gestión de las organizaciones sino un auténtico deber ético cuando se trabaja por, para y con personas.

- Mejora continua: Constituye la principal filosofía en la que se basa la gestión de la calidad. Este enfoque pretende mantener y aumentar los niveles de desempeño. En las ONG la inquietud por mejorar permanentemente la forma de hacer aprendiendo a partir de la propia experiencia, compartiéndola y contrastándola con otros para cumplir así mejor su misión, ha caracterizado siempre la tradición, cultura y práctica de gestión de las mismas.
- Participación de los trabajadores: La integración de los trabajadores y su compromiso con la organización forma una parte fundamental de la gestión de la calidad, constituyéndose como uno de los 7 principios de la calidad anteriormente nombrados. Asimismo, las organizaciones del tercer sector de acción social dan un especial valor a las personas que trabajan en ellas, entendiendo a la diversidad de las mismas como un activo dentro de la organización y considerándolas un factor de éxito.
- Trabajo en red: Esta es una característica muy particular del estilo de relación de las ONG con los actores tanto del tercer sector como también con los del primero y segundo. Es por esto la normalidad de encontrarse con redes, federaciones y confederaciones, así como con acuerdos de colaboración de las organizaciones y redes del sector con diferentes actores.

En este contexto favorable para las ONG, en el que existen aristas comunes entre sus principios de gestión y los principios de la gestión de la Calidad, merece la atención la mirada de Barbero Blanco (2008), quien explica que “estas organizaciones cuentan con un estilo y cultura de gestión que le son propios” (p.7) y que habitualmente se transmiten de manera oral; y por lo tanto, en la mayoría de los casos, no se encuentran formalizados, sistematizados y/o documentados. Esta situación representa una dificultad a la hora de, por ejemplo, formalizar la gestión integral de la organización u obtener un reconocimiento externo en forma de certificación.

Así, la implementación de un SGC representa un gran desafío para las ONG. Hurtado et al. (2009) comenta sobre el impacto de la implementación y certificación

de un SGC ISO 9001 en empresas privadas. Al respecto, los autores indican que la principal razón para llevar a cabo esto fue la mejora en la calidad, acompañada asimismo por una ventaja en el mercado, y seguida por la satisfacción de las expectativas de los clientes. Además, grandes compañías americanas se vieron forzadas a certificar un SGC ISO 9001 para lograr entrar al mercado europeo, aumentando así su eficacia y sus niveles de ventas e ingresos.

Luego, dado que, a diferencia de estas empresas, una ONG no persigue un fin lucrativo, estos hechos parecerían no tener, en principio, relevancia alguna. Sin embargo, Hurtado et al. (2009) también mencionan que:

“Según una de las investigaciones de carácter subjetivo más importante en este campo, como lo establecen Brown y Van der Wiele, los principales beneficios de las certificaciones según la Norma ISO 9000, es el aumento de la conciencia empresarial en la mejora de la calidad, aumento de la satisfacción de los clientes, aumento del respeto de los competidores, mejoras en la gestión de la empresa, mejoras en las relaciones con los clientes, mejoras en los productos y servicios ofrecidos y mejoras de las relaciones internas de la empresa” (p.23).

Así, la posibilidad de mejorar la satisfacción de las expectativas de los clientes, mejorar la generación de información documentada, generar una comunicación eficaz entre los recursos humanos, así como de aumentar la eficacia y la conciencia de la importancia de la calidad, logrando así obtener algún grado de “certificación” de una gestión ordenada para mostrar ante potenciales sponsors, es algo que vale la pena explorar para ONG que quieran mejorar su impacto social e iniciar el camino de la mejora continua.

En este contexto, la incorporación de un SGC en una ONG no supone renunciar a los valores, las tradiciones y el saber hacer subyacentes en su cultura. Todo lo contrario. Implementar un SGC para una ONG supone una comprensión y apropiación de los principios de la gestión de la calidad y de las ONG, descifrar su relación y aplicar este entendimiento haciendo foco en tres ejes fundamentales dentro de un ambiente de mejora continua que sea beneficioso para todas las partes interesadas:

1. *La gestión estratégica*: lograr el establecimiento de definiciones relativas a la dirección estratégica de la misma (definir una misión y una visión, establecer objetivos y metas, definir indicadores, etc.), y planificar e implementar mejores

prácticas que lleven a ordenar y sistematizar las prácticas de la organización apuntando siempre a los principios de eficacia y eficiencia.

2. Gestión de los recursos humanos: entendiendo a los colaboradores como el activo principal de la organización y fomentando el liderazgo positivo.
3. Gestión de la información: valorando la importancia del conocimiento, los canales de comunicación y la generación de información documentada.

Así, el logro de implementar un SGC le permitiría a las ONG, entre otros aspectos, mejorar su gestión, incrementar la participación en la organización de todas las personas que la integran o a las que ésta se dirige, y evaluar sus resultados en términos comparables con otras organizaciones del tercer sector y otros sectores.

Asimismo, constituye una excelente herramienta para contribuir a hacer emerger, formalizar, impulsar y comunicar su cultura de gestión y las buenas prácticas que poseen.

3.4.1. La gestión estratégica

Otro factor para considerar al hablar de la calidad en las ONG tiene que ver con la gestión estratégica que se desarrolla en las mismas. La gestión estratégica es un proceso transversal a la organización que apunta a la eficacia y que integra la planificación estratégica con otras funciones de la administración.

Un plan estratégico se mueve entre dos coordenadas, el espacio - interno y externo - y el tiempo - el presente y futuro - (Plataforma de ONG de acción social, 2008). Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fortalezas y debilidades de la organización misma. Ayuda al establecimiento de la misión, objetivos, metas y estrategias, acciones a seguir, análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Domínguez, 2000).

En este sentido, la gestión estratégica es una práctica muy habitual y propia de las organizaciones privadas con fines de lucro. Sin embargo, ésta no resulta una gestión tan ajena a las ONGs ya que las mismas llevan a cabo tareas de gestión estratégica, en la mayoría de los casos, sin ser conscientes de ello.

Muchas veces las ONG planifican, establecen objetivos, se plantean una misión y hasta una visión, pero son muy pocas las veces que miden los resultados y la satisfacción del cliente, y son muchas menos las que llevan adelante acciones para mejorar.

Cualquier organización de estas características debería orientarse por su misión específica, dirigir su atención a sus clientes, contar con el entorno y, en consecuencia, diseñar su estrategia con relación a su ámbito de actuación, pero nunca de espaldas a la misión y a la estrategia general de la asociación o entidad a la que pertenece (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

En este contexto, y teniendo en cuenta los principios definidos en la Norma ONG Calidad, es valioso entender la importancia que los SGC dan a la gestión estratégica y el gran valor que otorgan a sus postulados. Una ONG que, por ejemplo, no documente sus procesos y sus resultados u otorgue información veraz y transparente de los mismos a quien lo solicite, no podrá rendir cuenta a sus partes interesadas, ni mucho menos generar confianza en la sociedad a la que asiste.

Es fundamental entonces que las ONG se desafíen y se planteen un cambio de paradigma en la forma en que vienen haciendo las cosas. Pensar en una manera adecuada de hacerlo y a través de una metodología apropiada, teniendo en cuenta las buenas prácticas de gestión, y que le otorgue eficacia y eficiencia a lo que viene haciendo. Un SGC podría representar una buena alternativa para esto.

3.4.2. La gestión del recurso humano

Así como la gestión estratégica se plantea como una gran herramienta para que una organización defina su norte y esboce directrices de trabajo, es de vital importancia también considerar la afectación que tiene el factor humano en su gestión. Como se mencionó en el capítulo 2, la calidad del servicio brindado por una ONG es inherente al impacto del servicio y a la percepción del mismo por parte del beneficiario, su contribución a la mejora de la calidad y dignidad de su vida. Por ello, es muy relevante la cualificación del profesional que presta el servicio.

Esta idea se sustenta también al considerar una de las problemáticas planteadas por Franchini & Grecco (2006) en el capítulo anterior, referida al bajo grado, cuando

no ausencia, de profesionalismo en los distintos niveles de las ONG. Por lo cual, es fundamental considerar la envergadura de lo que implica la gestión del recurso humano en las mismas.

El liderazgo es fundamental para la calidad. Tan es así que se corresponde con uno de sus 7 principios, ya que una gestión eficaz de la calidad no es posible sin liderazgo. Por su lado, la Norma ISO 9001:2015 requiere a las organizaciones que aseguren la competencia de los recursos humanos basándose en la educación, formación o en la experiencia apropiada. Además, establece que la organización debe tomar acciones para que se adquiera la competencia necesaria de los recursos humanos, evaluar la eficacia de esas acciones, y conservar información documentada como evidencia de esa competencia.

Esto se encuentra en sintonía con los principios enunciados en la Norma ONG Calidad orientados a la organización. Se habla del valor de la participación y el profesionalismo; entendiendo a ambos desde la perspectiva del desarrollo y la formación de los recursos humanos.

En este marco, Garau Salas (2003) plantea la necesidad de formación en calidad de personas claves para que orienten a la organización en el camino hacia la gestión efectiva de la calidad. Asimismo, el autor hace especial hincapié en la necesidad de sensibilización en la temática de calidad por parte de la alta Dirección de la organización. De esta manera, le será más fácil comprender el proceso de gestión de la misma y también liderarlo en sus propios servicios.

Así, el liderazgo debe pronunciarse, primero, desde la alta Dirección; ya que debe ser ésta la más convencida de implantar una cultura y gestión de la calidad en la organización y así transmitir su importancia y asignar los recursos, tiempos y espacios requeridos. Asimismo, es importante que los líderes informales de la organización colaboren en el proceso y ayuden a entender que con la calidad en la organización mejoran todos. (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

Por otro lado, cabe mencionar el factor “trabajo en equipo” dentro de la gestión humana dentro de las ONG; siendo una de las principales virtudes y característica del trabajo que se lleva adelante en las mismas. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los

temas que abordan diariamente (Plataforma de ONG de acción social, 2008). Esto, en una organización donde sus miembros trabajan de manera voluntaria y vienen desde distintas disciplinas del conocimiento, genera un gran valor agregado a la hora del diseño de ideas y estrategias de trabajo.

Sin embargo, la gestión eficaz de estos equipos multidisciplinarios representa un gran desafío para los altos mandos de la organización. Es en este contexto entonces donde disponer de herramientas que alienten a la organización a gestionar sus recursos humanos en términos de adquisición de competencias, tengan como principio el liderazgo, y contemplen al trabajo en equipo como una forma de trabajar, representa una solución que merece la pena considerar dentro de las ONG.

3.4.3. La gestión de la información

La información en una organización representa uno de sus activos más valiosos, y como tal, está ligada a varios elementos a los que se debería prestar vital atención. Por un lado, la información viene dada a través de datos de distintos orígenes (internos o externos) que son procesados por la organización a efectos de convertirlos en algo útil y generar conocimiento para cumplir sus objetivos.

El hecho de conservar y compartir información y conocimiento debe ser asimilado por los empleados y voluntarios como una responsabilidad más de su puesto y la Dirección tiene que promover que el conocimiento aflore, pasando de lo individual a lo colectivo. Luego, es responsabilidad de la Dirección fomentar la cultura de conservar y compartir el conocimiento para que entre los empleados y voluntarios de la organización vayan desarrollando las actitudes de aprender y enseñar a los otros, como contraposición a la cultura de la competencia, la rivalidad y la opacidad (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

Según Barbero Blanco (2008), las organizaciones del tercer sector, siempre que cuenten con una cierta trayectoria, suelen disponer de un amplio bagaje de principios o valores y de una experiencia significativa de intervención y gestión que orientan su quehacer y les permiten llevar a cabo su misión y alcanzar sus propósitos. Sin embargo, estos valores y buenas prácticas no siempre se formalizan por escrito, sino más bien se transmiten oralmente; y tampoco se garantiza siempre su evaluación y actualización.

Es aquí donde una herramienta de la gestión de la calidad cobra mayor sentido. Según la Norma ISO 9001:2015, las organizaciones deben determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC que incluyan: qué comunicar, cuándo, a quién, cómo, y quién comunica.

Asimismo, la norma establece que la organización debe incluir en su SGC la información documentada que determine necesaria para la eficacia del mismo. Esto implica tener en cuenta aspectos como la identificación del documento, su formato, el estado de revisión y aprobación respecto a la conveniencia y adecuación, su disponibilidad, acceso, almacenamiento y preservación, control de cambios, conservación y disposición final, entre otros.

Por otro lado, la información en una organización también viene de la mano de las comunicaciones que se dan entre ésta y sus partes interesadas. El foco aquí debe darse en generar procesos y espacios de comunicación que sean efectivos.

Los procesos de comunicación son procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización, tanto hacia dentro como hacia afuera. Como tal, tienen carácter transversal, es decir, afectan y son afectados por todos los componentes de la organización y por todos los procesos de gestión.

No tiene sentido concebir la comunicación como un proceso más, incluso aunque esté bien sincronizado con el resto de los procesos. En cierta manera, es más atinado hablar de “organización comunicada” que de proceso de comunicación de una organización. Desde este punto de vista, el principal soporte de la comunicación interna sería más un buen sistema de participación que el conjunto de canales y medios ad-hoc para comunicar (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

3.5. Necesidad de un SGC en las ONG

Los cambios en las demandas sociales tanto por la ampliación de servicios como de tipos de usuarios, la diversificación del tipo de organizaciones encargadas de la prestación y gestión de servicios sociales, así como la propia concientización del sector social de la demostración de su capacidad para gestionar eficazmente ha promovido el interés de la aplicación de los modelos de gestión de la calidad en las organizaciones de servicios sociales (Gonzalez, Fernandez & Juaneda Ayensa, 2011).

La gestión de la calidad se ha impuesto en las ONG al ser uno de los factores que más incide en su gestión, ya que centran como eje principal las expectativas y necesidades de sus clientes alrededor de los cuales gira su accionar.

El informe de la CONGDE (2007) reconoce que en la última década se ha experimentado un importante crecimiento en el volumen de recursos gestionados por las ONG, requiriéndose así por parte de estas encontrar la forma de mostrar y garantizar la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad, así como de mejora continua y una buena administración de recursos públicos y privados. El camino señalado para llegar a esto implica la adopción de SGC adaptados a sus particularidades intrínsecas.

Para Ovalles (2003), “la importancia del tercer sector para una sociedad democrática es indiscutible” (p.1). Sin embargo, la relación mayor cantidad de ONG/ mejor calidad de vida de la población o sociedad civil más fortalecida no necesariamente es lineal. El impacto positivo en la sociedad viene dado por la calidad de la relación que estas organizaciones establecen con la población, el gobierno y el sistema político en general.

Más aún, la creación y defensa de valores solidarios y éticos por parte de las ONG pueden y deben ir acompañados por una gestión de calidad (Cobo, Ortíz & Mataix, 2008). En un futuro próximo, las entidades no lucrativas que no comprendan esto dejarán de ser potenciales agentes de cambio y mejora social.

Así, en la búsqueda de maximizar la calidad de las relaciones que se establecen entre las ONG y la sociedad, los SGC aportan beneficios a la gestión que se han probado como productores de buenos resultados.

La exigencia de una gestión de la calidad va acompañada de la necesidad de conocer y aplicar herramientas y soportes adecuados. Luego, más allá del rechazo o desconfianza existente por parte de las entidades no lucrativas a la hora de pensar en este tipo de herramientas, es importante así ampliar la mirada hacia las buenas prácticas de los sectores públicos y privados. Los SGC procedentes del entorno lucrativo podrían ayudar en este aspecto (CONGDE, 2007).

En este sentido, se puede mencionar, por ejemplo, como es que en una organización como, por ejemplo, RCC la incorporación de herramientas de la gestión de la calidad trajo aparejadas varias mejoras en la forma de atender las no conformidades que se daban en su gestión. En este sentido, gracias a la motivación permanente en mejorar la respuesta de la organización hacia la sociedad y la capacitación regular que recibe, se lograron aplicar herramientas tales como: Diagramas Causa- Efecto, método de los 5 porqués, planificación de proyectos en función a la técnica 5W+H, entre otras, y mejorar así la gestión interna.

Por otro lado, también pueden observarse situaciones donde las buenas prácticas de la gestión de la calidad podrían ser útiles. Tal es el caso de, por ejemplo, el seguimiento irregular o insuficiente por parte de la alta Dirección a los directores de las áreas que se da en algunos de los períodos de trabajo (cada año se considera un período de trabajo, en donde sus directivos sufren rotaciones según las políticas de Rotary Internacional). Situación que genera amenazas de desvíos de las acciones planificadas y posibles incumplimientos de los objetivos.

Sea cual fuere la causa de esta situación, es importante que se planteen revisiones periódicas que tiendan a identificar y tratar de resolver estas cuestiones. Estas revisiones, o evaluaciones de seguimiento, también son parte de las buenas prácticas planteadas por una gestión eficaz de la calidad.

Así, al decidirse a transitar el camino de la calidad, algunas organizaciones tendrán que iniciar profundos procesos de cambio si quieren comprometerse con su misión y con una gestión de la calidad activa. Es necesario generar un gran cambio cultural en torno a los valores que realmente deben orientar su actividad, sobre los valores profesionales y organizacionales y, como consecuencia, llegar a producir grandes cambios metodológicos y técnicos (Plataforma de ONG de acción social, 2008).

En cualquier caso, y siguiendo lo enunciado por la Plataforma de ONG de acción social (2008), la existencia de una cultura de la evaluación continua o de autoevaluación es la garantía de que la ONG se ajusta permanentemente a las necesidades y a las demandas del entorno y es la base para conocer y comprobar el grado de satisfacción del sistema de clientes. Crear y alimentar la cultura de la

evaluación continua ayudará notablemente a la implementación de procesos y procedimientos eficaces de evaluación y a la elección de instrumentos adecuados que aportarán valiosa información para continuar el ciclo de la mejora.

En la actualidad se encuentra que el motivo fundamental para la implementación de un SGC es habitualmente externo y, en general, relacionado a la necesidad de certificación para seguir optando por financiación.

Por otro lado, la mayoría de las ONG no se sienten preparadas y/o con recursos propios (tiempo, dinero, personas) para encarar una implementación de un SGC, dudan de la sostenibilidad en el tiempo de los esfuerzos requeridos y perciben que las futuras exigencias externas en este ámbito supondrán una clara desventaja para las entidades pequeñas y/o poco profesionalizadas.

Además, a diferencia de lo que sucede en países de referencia para la Argentina, como es el caso de España, donde existen normativas del campo voluntario dirigidas especialmente a las ONG, no existen en nuestro país normativas u orientaciones escritas para guiar a estas organizaciones en el logro de una gestión eficaz y un accionar exitoso.

Es por esto que las ONG deben encarar una transformación en la gestión de sus procesos que las lleve a mejorar y fortalecer la relación con su principal cliente, la sociedad. Es importante que la implementación sea planificada, teniendo en claro sus implicancias y entendiendo y aceptando que realmente quieran hacerlo como el valor agregado que les dará una ventaja competitiva en el futuro; entendiendo a esto último como la posibilidad de supervivencia y ofrecer mejores servicios de calidad.

Desde la óptica de González et al. (2011), la adopción de un SGC puede plantearse desde una doble perspectiva: la elección de un modelo normativo o la elección de un modelo prescriptivo.

- Modelos normativos: Se componen de una serie de normas comúnmente aceptadas y que regulan el diseño, la implantación y la certificación del SGC bajo el cumplimiento de unos requisitos mínimos.
- Modelos prescriptivos: Los instrumentos y técnicas se dejan a la elección de criterios propios. Estos modelos no indican cuáles deben ser los requisitos que

deben cumplir los servicios que ofrece un centro, sino que señalan las especificaciones organizativas para definir e implantar patrones de conducta, así como controlar los factores que puedan afectar a la calidad de los servicios que ofrece.

Sea cual fuere el modelo elegido, aquella organización que decida emprender este camino deberá entender que esta decisión podría tener influencia en su cultura y estructura organizacional, la forma tradicional de hacer las cosas, las relaciones con los proveedores y clientes, etc. Pero, más allá de esto, los beneficios asociados superan con creces estas implicancias.

3.6. Beneficios de un SGC en las ONG

En una economía globalizada la competitividad y la productividad son la preocupación constante de las organizaciones que les permite mantener e incrementar su participación en los mercados y la preferencia de los clientes o consumidores. Para el caso de organizaciones del tipo públicas y/o sin fines de lucro, el incremento de la productividad permite mejorar la gestión de los recursos con la finalidad de mejorar la prestación de los servicios y el bien público.

La gestión por procesos ha logrado posicionarse como una herramienta válida dentro de la organización, aportando elementos explícitos para la creación de valor en los productos y servicios, así como un instrumento de monitoreo del desempeño esperado en procura de mejorar la obtención de los resultados y el óptimo uso de los recursos. Por otro lado, la orientación a la mejora continua ha provocado resultados innovadores en la forma y en el cómo hacer las cosas (Soto Paredes, 2019).

En este contexto, las ventajas asociadas a la implementación de SGC en organizaciones son amplias y muy diversas. Distintos autores ofrecen diferentes miradas y aportes al respecto.

Para Barbero Blanco (2007) la oportunidad para una organización de implantar un SGC representa mejorar su acción y su gestión, de modo que le permite llevar a cabo su misión y alcanzar en mayor medida sus propósitos.

A las organizaciones que han iniciado este camino, la implantación de SGC les está permitiendo, además de acreditarse y obtener un reconocimiento externo,

formalizar su experiencia, introducir una dinámica formal de mejora continua, orientarse en mayor medida hacia el conjunto de los destinatarios de su acción o reforzar el reparto de responsabilidades en la organización y la colaboración en procesos clave para alcanzar objetivos comunes, entre otros aspectos.

Por otro lado, la implantación de SGC permite a las organizaciones incorporar valores y buenas prácticas de intervención y gestión propias de otros sectores al mismo tiempo que formalizar sus propios valores y buenas prácticas.

El equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia determinó en su estudio “Guía para la implantación de la norma de gestión de la calidad para las ONG” que los beneficios que podrían percibir las organizaciones que optaron por la implementación de un SGC podrían resumirse en:

- Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos, pudiendo así ofrecer más y mejores servicios, como también cumplir en mayor medida la misión.
- Adoptar una dinámica de mejora continua, o formalizarla.
- Mejorar la organización interna, reforzando la colaboración entre servicios, programas, profesionales, voluntariado, etc. a través de la gestión por procesos.
- Impulsar la creación de productos y servicios innovadores. La implantación de SGC favorece la investigación, estimulando el estudio de líneas de mejora y permite reflexionar sobre errores y soluciones nuevas.
- Organizar la documentación y la información disponible, facilitando así la toma de decisiones.
- Ordenar y sistematizar los procedimientos, agilizándolos, simplificándolos, mejorándolos y evaluándolos de forma más eficaz.
- Motivar a las personas que trabajan en la organización, aumentar su participación y su identificación con los objetivos de la misma.
- Promover una mayor participación de las personas destinatarias de los servicios en la intervención y en la gestión, reconociéndoles como sujetos y otorgándoles mayores derechos.
- Aumentar la creación y transmisión del conocimiento o saber hacer de la organización.

Por su parte, la Norma ONG Calidad contribuye a que las ONG cada vez más:

- Orienten su actuación a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión ofreciéndoles apoyo, actividades, proyectos, servicios y productos de calidad.
- Incrementen su capacidad de aprendizaje.
- Incrementen la seguridad, la salud y la satisfacción laborales, así como la sostenibilidad ambiental
- Logren más legitimación social desde una gestión ética y transparente
- Innoven y mejoren permanentemente

En síntesis, los SGC contribuyen en la mejora de la eficacia y la eficiencia, así como también a mejorar la credibilidad del tercer sector, puesto que la acreditación frente a terceros de la adecuada gestión de estas organizaciones permite construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad (La calidad en las ONGD, 2007).

Lo esencial para una organización es una filosofía de la calidad y una conciencia del mejoramiento continuo.

-CAPÍTULO 4- ESTUDIO CUALITATIVO

4. ESTUDIO CUALITATIVO

4.1. Introducción

La herramienta del estudio de caso es un método de investigación en el cual, en función a una serie de hipótesis y/o premisas, se lleva a cabo un análisis de “algo” para demostrar la veracidad de estas hipótesis y/o premisas y así desarrollar teoría y crear conocimiento (Hernández Sampieri, 2006).

Según definió la US General Accounting Office en 1990, el estudio de caso “constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en su entendimiento comprensivo como un todo y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos” (recuperado de: <https://es.calameo.com/read/0009408931a813461e67b>).

Dado que en este capítulo se trabajó con el estudio de caso desde un enfoque de investigación cualitativo, y que este enfoque se caracteriza por ser inductivo, la pregunta de investigación aquí responde a esta naturaleza inductiva. Según Yin (2009) la esencia de la pregunta de investigación de un estudio de caso tiene que ver con el ¿cómo? y el ¿por qué?

Tan es así que para este estudio de caso se definieron las preguntas: ¿Cómo se gestiona la calidad en RCC? y ¿Por qué se gestiona la calidad de esta manera?

Luego, teniendo en cuenta además los objetivos que se plantearon para el estudio, existen múltiples factores que llevarían a pensar a priori que en RCC se tienen en cuenta numerosas buenas prácticas de la gestión de calidad. Algunos de ellos podrían ser:

- El énfasis permanente en capacitación y formación en gestión de proyectos, técnicas de administración del club, temáticas relacionadas a los proyectos que se encaran, etc.
- Es una organización basada en manuales de Rotary Internacional, organización formada íntegramente por profesionales y líderes empresariales que conocen de las buenas prácticas de gestión empresarial.

- Está formado por jóvenes, en su mayoría estudiantes, que desarrollan y aplican los conocimientos que aprenden.
- Se emprenden acciones de planificación, ejecución y control de actividades; así como también existen instancias de evaluación y propuesta de mejoras.

Finalmente, es de destacar que conocer los detalles de la gestión de la calidad en RCC para dar respuesta a las preguntas de investigación de este estudio de caso representa un gran aporte para el objetivo global de esta tesis. Esto se debe a que las conclusiones a las que se arribaron fueron de gran apoyo y utilidad en la determinación de los lineamientos plasmados en el capítulo 7.

4.2. Análisis exploratorio/ descriptivo: Rotaract Club Córdoba

A comienzos de la década de 1970, los clubes rotarios de todo el mundo comenzaron a apoyar y patrocinar actividades de servicio comunitario de jóvenes universitarios. El trabajo de estos jóvenes fue tan trascendental que el presidente de Rotary Internacional del período 1967-1968, Luther Hodges, y su junta directiva, aprobaron la creación de Rotaract como programa oficial de los clubes rotarios. El primer club Rotaract que se fundó fue en la ciudad de Carolina del Norte, Estados Unidos, el 13 de marzo de 1968.

En este marco, y patrocinado por el Rotary Club de Córdoba, el 26 de agosto de 1970 nace el primer club Rotaract del interior del país, y el segundo de la República Argentina. RCC se funda entonces atendiendo al precepto rotario de que las nuevas generaciones deben tomar parte activa en la vida de la comunidad y disponer de oportunidades para el desarrollo profesional.

A lo largo de su trayectoria, el club fue creciendo en membresía, estructura, proyectos, etc.; así como también fue desarrollando diferentes actividades que atendían principalmente a las necesidades de la comunidad. Por otro lado, además, siempre fueron recalçadas características tales como formalidad, compromiso y formación:

En esta década (1970) llamaba a curiosidad, la gran formalidad que reinaba en las reuniones, en el manejo de los tiempos y en las dinámicas, así como también la información de boletines donde preponderaba la importancia de los comités y las relaciones con Rotary,

muy estrechas y comprometidas. Además, se encontraba gran producción relacionada con temas científicos o de actividad profesional y de actualidad, desarrollados por los integrantes del grupo y con apoyo de material específico. El grupo estaba formado por gran diversidad de jóvenes, muchos de los cuales eran profesionales. Si tuviéramos que describir aquella época en pocas palabras, elegiríamos Formalidad y Compromiso. Un punto fuerte en esta década fue el trabajo en la comunidad y hacia la comunidad. Se realizaban, por ejemplo, colectas para donaciones, enseñanza, capacitación a personas, reparación de infraestructuras, construcción de canchas de deporte, etc. (Adaptado de palabras de Verónica Valverde, presidente período 2000-2001)

Asimismo, con el correr del tiempo RCC mantuvo el énfasis en los proyectos de servicio y la formación a sus miembros. Paula Kelm (presidente período 2002-2003) cuenta que durante la década de 1980:

“El club también se caracterizó por la cantidad de socios con los que contaba. En una época llegaron a convivir 44 socios y 12 aspirantes en las reuniones. Tanto cerebro junto empezó a funcionar y aparecieron los “inventos del Córdoba”. Entre ellos: el Loro, las Orejas de Ratón, el Semáforo, entre otros. En las reuniones nunca faltaba el informe de los comités y se premiaba al mejor de ellos. También fue época de encuentros multidistritales gracias al rotundo éxito mancomunado de todos los clubes del distrito”.

Llegada la década de 1990, RCC continuó con sus actividades y se elaboraron nuevos proyectos y reuniones de compañerismo entre otros clubes Rotaract. Sin embargo, “la fiebre de casamientos entre rotaractianos ataca al club, quedando a finales de esta época la tarea de rearmar al mismo desde sus cimientos” (Carina Moreno, presidente período 1999-2000).

Con la llegada del nuevo milenio, las características principales de RCC se mantuvieron más firmes que nunca. “Los comités dominan las reuniones, la formación rotaractiana siempre presente y pisando fuerte en RCC, los servicios internacionales encontrando contactos rotaractianos por todo el mundo como Rusia y Canadá” (adaptado de palabras de ex miembros del club, Delicia Gómez y Angélica Emategui).

El advenimiento de nuevos períodos trajo consigo renovaciones casi completas en la membresía del club. Sin embargo, RCC siempre ha sabido mantener sus características fundacionales y atravesar estos desafíos en pos de la construcción de un nuevo club. El servicio ante todo, la formalidad en las reuniones y el acatamiento a los

reglamentos y procedimientos, el hincapié en la formación rotaractiana y en la capacitación, el gran compañerismo y compromiso de sus miembros, entre otras, han sido siempre los tintes característicos y diferenciadores de esta organización.

En la actualidad, el club ha desarrollado como visión:

"Inspirar a la sociedad a generar cambios y transmitir valores que promuevan acciones de servicio en la comunidad, siendo el espacio de aprendizaje y crecimiento que, mediante trabajo en equipo, forme líderes sociales en un marco de compañerismo y empatía" (adaptado de lo comentado durante la entrevista).

4.2.1. Organización del club

Las normas que rigen la aplicación del programa de Rotaract son formuladas por la Directiva de Rotary International (integrada por 18 ex gobernadores de distrito de todas partes del mundo) y el presidente de Rotary International (elegido anualmente por los clubes rotarios). Cada año, el presidente designa un Comité de Rotaract cuyo papel consiste en asesorar a la Directiva de Rotary International sobre toda propuesta de modificación de la normativa sobre el programa (Manual de Rotaract).

Asimismo, Rotary International cuenta con un documento genérico y de libre acceso para que, aquellos clubes rotarios que quieran formar un club Rotaract tengan a disposición una guía con información relevante, pasos a seguir, orientaciones para la gestión del club, etc.; así como también modelos de documentación importante y material organizacional.

Este documento constituye el elemento esencial que deben conocer todos los clubes Rotaract, tanto en formación como en funcionamiento. El mismo consiste en el ABC de toda la información básica e indispensable para el funcionamiento de un club Rotaract en sintonía con los principios de Rotary International. Dicho documento, el Manual de Rotaract, además de contener los principios y conceptos básicos para un club Rotaract, incluye también los modelos de Estatutos prescritos a dichos clubes. En estos Estatutos se establecen nada más y nada menos, el propósito y los objetivos de la organización:

“El propósito de Rotaract es ofrecer una oportunidad a hombres y mujeres jóvenes para aumentar los conocimientos y condiciones que les ayuden en su desarrollo

personal y los impulsen a buscar una solución para las necesidades físicas y sociales de sus comunidades y a promover mejores relaciones entre los pueblos de todo el mundo en un marco de amistad y servicio.

Los objetivos de Rotaract son:

1. Desarrollar condiciones de liderazgo y habilidad profesional.
2. Estimular el respeto por los derechos de los demás, promover elevadas normas de ética y reconocer la dignidad de todas las profesiones útiles a la sociedad.
3. Brindar a los jóvenes la oportunidad de prestar servicio para resolver carencias en su propia comunidad y en las comunidades de otros países.
4. Brindar oportunidades de trabajar en cooperación con los clubes rotarios patrocinadores.
5. Motivar a los jóvenes a que consideren su posible afiliación a Rotary.”

Como se explicó en la sección anterior, a lo largo de su amplia trayectoria, RCC ha sido un club constantemente apegado a los principios y directrices contenidos en el Manual de Rotaract. Particularmente en el período en estudio, muchos de los miembros y ex miembros del club han hecho mención de esta característica, la que ha sido también objeto de admiración y reconocimiento tanto por los mismos miembros del club, como por otros clubes Rotaract de la región.

- Estructura organizacional:

En concordancia con lo establecido en el Manual de Rotaract, RCC cuenta con un Reglamento Interno (2014) que contiene las normas internas del club. Si bien este reglamento está basado en el modelo sugerido en el Manual de Rotaract, el mismo está adaptado a la realidad del club y cuenta con modificaciones periódicas en función a las necesidades coyunturales del mismo. El Art. 1 del Reglamento Interno de RCC (2014) establece que:

“Los funcionarios de este Club serán un Presidente, Vicepresidente, Past Presidente (presidente de la gestión anterior), Secretario, Tesorero, Director del Comité de Servicio en el Club, Director del Comité de Servicio en la Comunidad, Director del Comité de Servicio Internacional, Director del Comité de Desarrollo Profesional y Director del Comité de Finanzas.”

Asimismo, el Art. 48 establece que: “Habrá cinco Comités permanentes, a saber, Servicio en el Club, Servicio en la Comunidad, Servicio Internacional, Desarrollo Profesional y Finanzas”. En tanto que en el Art. 34 se define que: “La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Vicepresidente, el Past presidente, Tesorero y Secretario”.

En función de lo anterior, la estructura organizacional básica del club está formada por la Junta Directiva, más los cinco comités estipulados en el Art. 48 (Figura 6). Sin embargo, está establecido que en cada período de trabajo puedan conformarse tantos otros comités de trabajo como así lo definiera el Presidente electo.

Es importante aclarar que un período de trabajo rotaractiano se corresponde con el año de trabajo rotario que va del 1 de julio de un año, al 30 de junio del año siguiente.



Figura 9. Estructura Organizacional para los clubes Rotaract

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo B se muestran dos ejemplos de postulaciones a la Presidencia de RCC. En ellas, los postulados detallan sus intenciones y objetivos de trabajo para los períodos rotaractianos correspondientes e incluyen una mención a la estructura organizacional que proponen. Estas estructuras, si bien respetan los requisitos impuestos en el Manual de Rotaract y en el Reglamento Interno del club, responden al propósito de los postulantes a la Presidencia para ese período de trabajo y que se corresponden con la coyuntura del club en ese período.

Asimismo, y no menos importante, se debe entender que el club mantiene la estructura a través de su membresía. Es decir que son los socios del mismo los que conforman la base que le da sostenimiento y de la cual el club se nutre para seguir operando. El Reglamento Interno de RCC (2014) establece las condiciones que debe cumplir cualquier aspirante a socio del club, así como también los deberes y responsabilidades de los mismos una vez obtenida la acreditación. Entre otras se pueden nombrar: tener un porcentaje mínimo de asistencia a las reuniones, pagar la cuota mensual, asistir a los eventos de capacitación, etc.

Finalmente, es necesario mencionar que la estructura de Rotaract a nivel mundial (más allá de los clubes) está atada a la estructura de Rotary Internacional. Esta última está compuesta por Distritos formados por un conjunto determinado de clubes. En referencia a esto, el Manual de Rotaract establece:

“Cada uno de los más de 500 distritos del mundo entero, funciona bajo la dirección del gobernador de distrito, rotario elegido para servir en calidad de funcionario de RI y representante oficial de la Junta Directiva de RI. El gobernador de distrito tiene a su cargo la organización y el desarrollo de los clubes Rotaract y designa al representante distrital de Rotaract y al Comité Distrital de Rotaract (integrado por rotarios) y a su presidente a fin de lograr dicho cometido. Este comité colabora en la formación de clubes Rotaract en el distrito, promueve la comunicación entre los clubes Rotaract y organiza programas de capacitación para los funcionarios de los clubes Rotaract”.

(p.11)

De esta manera, los distritos Rotaractianos, liderados por el Representante Distrital de Rotaract, representan a los clubes frente al Distrito de Rotary Internacional y determinan lineamientos de trabajo y actividades para que todos los clubes que los integran estén alineados en la misma dirección.

- Planificación:

Rotaract como organización tiene muy en cuenta todo aquello referido a planear proyectos, actividades del club, un comité, un período de trabajo, o cualquier tipo de tarea. A efectos de unificar términos, cuando se haga referencia a una “tarea” del club, esto implicará tanto a un proyecto, una actividad del club, o el funcionamiento de uno de sus comités.

Ya desde las bases, en el Manual de Rotaract, y más aún, en el Reglamento Interno del club, se indica la necesidad directa o indirecta de llevar a cabo distintos tipos de planificaciones para las tareas del club. Por ejemplo, en el Capítulo 2 del Reglamento Interno del club se regula cómo deben ser encaradas las elecciones presidenciales; y para ello es necesario considerar las planificaciones de trabajo de los postulados. Asimismo, el Manual de Rotaract establece la necesidad, por ejemplo, de planificar las reuniones del club estableciendo un programa para las mismas.

En RCC los usos y costumbres establecidos han llevado al club a que siempre se tenga en cuenta la necesidad de planificar en cada tarea en la que se incurre. Tan es así que, siguiendo con el ejemplo anterior, previo al inicio de cada período, los aspirantes a la Presidencia del club deben desarrollar una “Postulación” o planificación para el período de trabajo al que intentan postularse. En dicha postulación se incluyen las ideas de trabajo generales de los postulantes, los objetivos para el año, la estructura organizacional sugerida, las intenciones generales para los Comités, etc.

Luego, cada vez que inicia un nuevo período de trabajo, la dupla presidencial electa (compuesta por el Presidente y el Vicepresidente del club) establece un equipo de trabajo en función a la estructura organizacional que propusieron. Para ello, se designa tanto al responsable de la Secretaría y la Tesorería del club, como a los Directores de cada comité definiendo, según corresponda, a los equipos de trabajo.

Por otro lado, y en concordancia con el Art. 11 del Reglamento Interno de RCC (2014), cada Director de Comité deberá presentar una planificación anual con las actividades propuestas para el período:

Art. 11: Director de Comité:

“Inc. A: Éste tendrá la obligación de presidir las reuniones de trabajo de su Comité.

Inc. B: Para lograr el normal funcionamiento del Comité, podrá nombrar a un Co-Director, si es que ya no lo hubiere hecho el Presidente.

Inc. C: Deberá presentar al iniciar el período, un programa anual de actividades, el que incluirá un proyecto de magnitud, entendiéndose por tal cualidad la que el club llegue a acordar.

Inc. D: Dirigirá las obras y proyectos de sus Comités, debiendo emprender toda actividad con la aprobación de la simple mayoría de los miembros del Club.

Inc. E: En caso de no existir un Co-Director y produciéndose la vacante en el cargo de Director, será el Presidente quien decidirá quién asumirá tal cargo, pudiendo contar con el asesoramiento de la Junta Directiva. La presente disposición será de aplicación a los Comités mencionados en este reglamento más no a los cargos de la Junta Directiva.”

Además, también se pretende que las planificaciones de los Comités contengan los objetivos del mismo y un presupuesto tentativo para proyectar los gastos de las actividades del club. Un ejemplo de planificación de Comité puede verse en el Anexo C.

Por otro lado, cuando el club decide encarar un proyecto, y a efectos de un análisis previo de viabilidad, es requisito que se presente la planificación del mismo en la reunión ordinaria del club. Si bien este requisito no se encuentra documentado ni está estandarizada la forma de hacerlo, está implícito en la cultura organizacional del club. De esta manera, cada proyecto debe contar con una planificación que incluya mínimamente los objetivos del proyecto, las actividades planteadas, el lugar donde se desarrollará y los recursos financieros que implicará.

Aunque estas planificaciones son más comunes para grandes proyectos, para los más pequeños, o para actividades de menor complejidad, se observa que no hay tanta rigurosidad con el requerimiento y no se desarrollan planificaciones que cumpla con todos estos requisitos.

En el Anexo D pueden observarse planificaciones de proyectos de RCC que incluyen varios de los puntos que se esperarían para una planificación. Cabe aclarar que muchas planificaciones de tareas del club quedan asentadas en las actas de las reuniones ordinarias que mantiene la Secretaría del club.

- Operación y actividades:

Respecto al funcionamiento operativo de un club, el Manual de Rotaract establece que se deben realizar reuniones semanales, o quincenales, donde cada comité exponga el trabajo realizado. Además, como se comentó en secciones anteriores, establece la rotación de las autoridades del club todos los años en función al año rotario.

El Reglamento Interno de RCC (2014) establece la posibilidad de que se lleven a cabo tanto reuniones ordinarias como extraordinarias. Además, distingue dos tipos de reuniones extraordinarias, las de Socios y las de Junta Directiva; siendo la última una modalidad que no se utilizó nunca en todo el período de análisis.

Las reuniones ordinarias se desarrollan semanalmente los viernes en la noche desde la fundación del club. Las mismas se llevan a cabo siguiendo un Orden del Día previamente establecido por la Secretaría del club. Este Orden del Día, o programa de la reunión, se desarrolla en función a los requerimientos de tiempo que comunican oportunamente los comités y al tipo de actividad que plantean realizar.

Por otro lado, según la misión que se describe en el Manual de Rotaract, los clubes deberían diseñar actividades de trabajo que estén enfocadas tanto a la formación y el desarrollo personal y profesional, como al servicio internacional y en la comunidad.

En este sentido, a lo largo de su trayectoria, y más aún en el período en estudio, RCC ha desarrollado siempre actividades de formación de sus socios prestando especial atención a la capacitación tanto en temas rotaractianos, como en aquellos relacionados a tener un mejor entendimiento de las actividades que se emprenden.

Proyectos tales como “Chau Chagas” (período 2014-2015) y “Los martes vamos al jardín” (período 2010-2011 y 2011-2012), son dos ejemplos de proyectos en los que se recurrió a instancias de capacitación previa sobre las temáticas involucradas: enfermedad de Chagas, y discapacidad y educación especial. El Anexo D contiene ejemplos de dos proyectos afrontados por RCC en el período en estudio.

A nivel distrital, las actividades encaradas fomentan la realización de proyectos conjuntos entre los diferentes clubes, ayudan a la formación de nuevos funcionarios del club, sugieren ideas para el fortalecimiento del servicio en el club y promueven la extensión de Rotaract a nuevas áreas. Los rotaractianos que participan en estas actividades, inevitablemente llegan a conocer mejor a Rotaract (Manual de Rotaract).

- *Evaluación del desempeño:*

En lo que respecta al seguimiento y evaluación de las tareas y actividades del club, RCC tiene muy presente en su cultura la realización de instancias de balance.

Tan es así que, en cada período de trabajo, el club realiza como mínimo dos evaluaciones de desempeño de sus tareas y determina las acciones de mejora que deberían encararse.

A mitad de período, en diciembre, se realiza el llamado “Balance de mitad de período”. En el mismo se habla sobre las actividades realizadas a la fecha y las pendientes a realizar, el estado de ejecución de las planificaciones de cada comité, conflictos que puedan haber surgido en cuanto a desarrollo de tareas del club o en las relaciones humanas, problemas e imprevistos ocurridos, etc.

Además, se discuten propuestas para redireccionar aquellas planificaciones o tareas que se estima que no llegarán a buen puerto, se analizan oportunidades de mejora detectadas y se trata de poner al día todo lo referente a pago de cuotas, estado financiero del club, actas de reuniones, etc.

Sumado a esto, este “Balance de mitad de período” es el momento temporal inmediato posterior a la celebración de las elecciones presidenciales para el período siguiente. En relación a esto, el Manual de Rotaract establece que:

“El presidente entrante deberá reunirse con la junta directiva, con anterioridad a la toma de posesión del cargo, para entablar una buena relación de trabajo. La directiva y el presidente entrante deberán examinar las nuevas actividades del club y evaluar las actividades pasadas que hayan tenido éxito.”

Así, la dupla presidencial electa aprovecha este espacio para llevar adelante un relevamiento de todo lo que considera necesario considerar para su planificación del período siguiente.

Luego, al final del período, en junio, se realiza el “Balance general” del año rotaractiano. En éste, cada Director de comité expone el resultado operativo al que arribó. Es decir, el grado de cumplimiento de los objetivos, los proyectos realizados, las debilidades y fortalezas detectadas durante el período; así como también se exponen oportunidades de mejora y consejos para los próximos Directores. De la misma manera, tanto el Presidente como el Vicepresidente, el Secretario y el Tesorero exponen su balance de todo el año de trabajo, y a cada socio se le da un espacio para manifestar sus opiniones y devoluciones de todo lo vivido en el período. Además, este “Balance general” tiene la función de ofrecer una alternativa para los próximos

Presidentes, Directores de comité y socios de planificar mejoras en las actividades para el próximo período.

Finalmente, además de las instancias de seguimiento y revisión ya expuestas, existen otros espacios de evaluación de desempeño durante el período de trabajo rotaractiano. Como ejemplo se podrían mencionar los encuentros distritales, interclubes, reuniones extraordinarias de socios, etc. Estos espacios ofrecen a los rotaractianos la posibilidad de pensar cómo se están llevando adelante ciertas actividades, si es la mejor manera de hacerlas y qué alternativas podrían plantearse para hacerlas de otra forma que impliquen mejores resultados.

4.2.2. Gestión de los recursos

Una vez entendida la cultura de RCC y su organización, es importante también comprender cómo se gestionan los diferentes recursos que se disponen en el club.

- Recursos Humanos:

Según el Manual de Rotaract, a fin de que un club sea viable y mantenga su fortaleza, es fundamental contar con un firme liderazgo y con el interés y la dedicación del cuadro social. En RCC, el cuadro social comprende: la membresía (los socios), los aspirantes a socios (aquellos que no han sido aceptados aún como socios) y los invitados (aquellas personas que asisten a las reuniones con o sin intenciones de permanecer en el club, visitas de otros clubes, rotarios, etc.).

A lo largo de su historia, RCC ha tratado de mantener un cuadro social cuantioso, activo y de calidad. Particularmente en el período en estudio, el club ha mantenido una membresía de entre 12 y 15 socios, más un número variable de aspirantes a socios e invitados que también participan de las reuniones y actividades.

En lo referente al reclutamiento de nuevos integrantes del club, RCC cuenta con diversas estrategias que se mantienen período a período. Algunos ejemplos a mencionar: campañas de difusión por redes sociales, día de difusión del programa en algún espacio público en la semana del 13 de marzo (Semana Mundial de Rotaract), etc. Asimismo, en cada nuevo período de trabajo se proponen nuevas estrategias para la captación de nuevos interesados.

Luego, respecto a la selección e incorporación de nuevos socios dentro de su membresía, RCC cuenta con un proceso establecido cuyos requisitos se detallan en el Reglamento Interno del club (2014):

“Art 12 - *Inc. C*: En Reunión de Socios se deberá constatar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. El voto afirmativo de manera unánime de la totalidad de los socios.
2. Haber coordinado, por lo menos, un proyecto en cualquiera de los Comités.
3. Asistir, por lo menos, a un encuentro de capacitación distrital.
4. Cumplir con un 60% de asistencia a las reuniones ordinarias y una activa participación en diferentes proyectos del Club.”

De la misma manera en la que se establecen los requisitos para ser seleccionado como socio de RCC, el Reglamento Interno del club determina las condiciones para ser socio, los deberes que deben cumplir aquellos con dicha condición, y aclaraciones sobre licencias, renuncia y cobro de cuota. Además, en concordancia con el Manual de Rotaract, establece los roles y responsabilidades de todos los funcionarios del club.

Respecto a la formación y capacitación del cuadro social, RCC es reconocido por la mayoría de los clubes del Distrito por prestar especial atención a ese tema. En el club se cuenta con la figura del “Padrino”. Esta persona es la responsable de la formación de su “ahijado” en todo lo relativo a cuestiones rotaractianas, cultura del club, procedimientos, etc.

Asimismo, el Comité de Servicios en el Club diseña actividades de capacitación en lo referente a reglamentos, manuales, y cualquier temática rotaractiana que sea necesaria. De la misma manera, otros comités desarrollan actividades de capacitación para el cuadro social en lo referente a temáticas que corresponden a la materia del proyecto que se vaya a ejecutar.

Finalmente, es de mencionar las actividades que se desarrollan a nivel distrital. Éstas fomentan la realización de proyectos conjuntos entre los clubes Rotaract, ayudan a la formación de nuevos funcionarios del club, sugieren ideas para el fortalecimiento del servicio en el club y promueven la extensión de Rotaract a nuevas áreas. Los rotaractianos que participan en estas actividades, inevitablemente llegan a conocer mejor a Rotaract (Manual de Rotaract).

- Recursos Financieros:

De manera similar a la junta directiva de una empresa comercial, la Junta Directiva de un club Rotaract procura que el club no emprenda actividades que pongan en peligro su solvencia financiera. La Directiva fomenta las responsabilidades administrativas, la captación de socios y la recaudación de fondos y se asegura de que se mantenga cierto equilibrio entre todas las actividades del club a fin de que éste continúe siendo activo y eficaz (Manual de Rotaract).

RCC cuenta con dos cajas de dinero: por un lado, la caja de la Tesorería del club y por el otro, con la caja del Comité de Finanzas. La Tesorería del club tiene como principal responsabilidad llevar a cabo el cobro de cuotas a los socios y usar ese dinero para los gastos administrativos. Al respecto, el Reglamento Interno del club (2014) indica:

“Capítulo III: Deberes de los funcionarios

Art. 10: Tesorero:

Inc. A: Será el responsable del cobro mensual de las cuotas del 1 al 10 de cada mes, debiendo entregar los recibos correspondientes.

Inc. B: Tendrá a su cargo la custodia de los fondos del Club, manteniendo al día el registro de todas las operaciones.

Inc. C: Deberá presentar un informe financiero del Club, como mínimo 2 veces por período.

Inc. D: Todo ingreso y egreso de fondos deberá ser acompañado del comprobante respectivo; debiendo mantener toda la documentación a disposición de cualquier socio que desee revisarla.

Inc. E: Este funcionario podrá desempeñarse como Director del Comité de Finanzas.”

Asimismo, el Comité de Finanzas cuenta con una caja separada a la de Tesorería, en la que dispone de los recursos monetarios destinados específicamente a encarar los diferentes proyectos del club. Según el Reglamento Interno de RCC (2014):

“Art. 47: Comité de Finanzas:

Este Comité formulará los medios necesarios para financiar las actividades del Club que requieran fondos, en cooperación con el Comité que sea del caso.”

En sintonía con esto, RCC cuenta con la buena práctica de requerir a todos los Directores de comité que presenten, además de su planificación del período, un presupuesto detallando los fondos que estiman serán necesarios para ejecutar los proyectos a desarrollar. Así, el Comité de Finanzas cuenta con más elementos para poder planificar las actividades destinadas a proveer de fondos al club.

- Recursos Tecnológicos:

En este rubro se tienen en cuenta los diversos recursos que utiliza RCC para llevar adelante sus actividades. A lo largo de su trayectoria, el club fue acomodando sus necesidades a la disponibilidad de recursos tecnológicos existentes.

Tal es así que, por ejemplo, se puede mencionar la migración de la información documentada del soporte en papel al soporte electrónico. Elementos tales como: manuales, reglamentos, carpetas institucionales, planificaciones, cronogramas, agendas de reuniones, etc., fueron perdiendo protagonismo en su versión física en papel para pasar a encontrarse soportadas en medios electrónicos.

El paso de la era del papel a la era digital también fue notoria en la dinámica de las reuniones del club. Con el paso del tiempo y la disponibilidad de recursos se pudo, por ejemplo, gozar de capacitaciones on-line, disponer de proyectores de imágenes digitales, hacer uso de internet y hasta confeccionar el acta de la reunión digitalmente durante la reunión; cosas impensadas décadas atrás.

En referencia a los recursos utilizados para llevar adelante las funciones de comunicación en el club, en el período en estudio puede observarse como RCC ha ido adaptándose al avance tecnológico.

Si se tomara una fotografía en 2008, se vería que el principal medio de comunicación interna era la lista de distribución de correos electrónicos (mailing). Muchos socios recuerdan como, a diario, las bandejas de entrada de sus correos electrónicos se llenaban de correos rotaractianos.

Con el correr del tiempo, el club fue adecuando muchas de sus prácticas a las nuevas herramientas digitales disponibles. Tal es así que se la mailing fue perdiendo uso y nació el grupo de Facebook. Éste último mantuvo el apogeo de las

comunicaciones internas del club hasta que perdió popularidad frente a nuevas aplicaciones, tales como los grupos de Whatsapp y Twitter.

Con la comunicación externa se vivió un proceso semejante. En la actualidad el club cuenta con presencia virtual en las principales redes sociales, (Facebook, Twitter e Instagram) donde se mantienen al día y se comunican las actividades que se emprenden.

4.3. Recolección de información

El objetivo de esta etapa fue obtener tanto la información inicial como la información adicional del estudio de caso. Para ello, se dispuso principalmente de los métodos de observación directa y de la realización de entrevistas.

Según Kawulich (2005), realizar observaciones involucra una variedad de actividades y consideraciones para el investigador, las cuales incluyen la ética, establecer relaciones, seleccionar informantes clave, los procesos para dirigir las observaciones, decidiendo qué y cuándo observar, mantener notas de campo, y escribir los hallazgos que se tienen. Hernández Sampieri (2006) indica que al realizar una investigación cualitativa:

“El investigador adquiere un punto de vista "interno" (desde dentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o una distancia como observador externo. Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes. En este sentido, la realidad subjetiva en sí misma es objeto de estudio.”

Es así entonces que, para la aplicación de los métodos para recolectar datos en la ONG en cuestión, el instrumento desarrollado fue la *Guía de observación participante y de entrevista*. La misma fue aplicada en una de las reuniones ordinarias de RCC en su sede actual. De esta forma, se pudo observar, registrar y entrevistar a sus miembros en una de las actividades más representativos del club.

El uso de esta herramienta en dicho contexto permitió la introducción en las experiencias individuales de los participantes, así como también posibilitó la obtención de elementos de la rutina diaria del club, facilitando así la construcción del conocimiento buscado.

A continuación, se detalla la *Guía de observación participante y de entrevista* desarrollada. En la misma quedan asentados los datos obtenidos que servirán, junto con los de análisis exploratorio/ descriptivo, como uno de los principales elementos de entrada para el análisis y conclusiones del capítulo 6.

4.3.1. Guía de observación participante y de entrevista

Parte 1: Orientaciones generales

Esta guía persigue el propósito de registrar y describir todas aquellas situaciones, fenómenos y conductas que se desarrollen en la reunión semanal de RCC; de manera tal que permita al investigador acercarse a la respuesta de la pregunta de investigación.

La aplicación de esta guía será en la reunión ordinaria de RCC del día 14 de septiembre de 2018, en la sede del club en I.I.C.A.N.A., Dean Funes 454, Ciudad de Córdoba. En dicha reunión, el investigador tomará el lugar de invitado del club, para observar, mantener notas de campo, y escribir los hallazgos encontrados.

Asimismo, éste tendrá luego un rol más protagónico al ofrecer una charla a los miembros del club sobre “Herramientas de gestión de calidad para ONG”. De esta manera, podrá asegurarse que los rotaractianos entienden correctamente de qué se está hablando al momento de ser entrevistados.

Sin embargo, y a efectos de hacer una entrevista más productiva y dinámica, las preguntas del cuestionario de la Parte 3 de esta guía serán efectuadas a medida que se toque el tema correspondiente en la charla, generando así un espacio para el debate entre todos los participantes, y otorgando al investigador un resultado más enriquecedor.

Las preguntas del cuestionario fueron formuladas y categorizadas en función a los capítulos de la Norma ISO 9001:2015. Es decir, las preguntas planteadas para orientar al investigador a lograr conclusiones y desarrollos sobre los procesos de planificación fueron categorizadas dentro del grupo Planificación; las preguntas que podrían guiar conclusiones y desarrollos sobre cómo el club gestiona sus recursos se categorizaron dentro de Apoyo; y así sucesivamente. Con esto se pretende facilitar el análisis de los resultados y la extracción de las respectivas conclusiones.

Parte 2: Registro de la información

Etapa/ Situación		Observación
1	Previa a la reunión	<p>Al llegar al lugar de la reunión el investigador se presenta ante los allí presentes.</p> <p>La recepción se da con algunos miembros ya presentes del club.</p> <p>La Secretaria y Tesorera se encuentran cobrando cuotas, recibiendo a los asistentes y preparando todo para la reunión.</p> <p>Hay un clima informal, charlas informales, algunos que no hablan ya que es su segunda reunión y aún no conocen mucho la dinámica del club.</p>
2	Inicio de la reunión	<p>Luego de confirmar con Secretaría el quórum y también que llegaron la mayoría de los participantes confirmados, siendo las 20:05hs, el Presidente y Vicepresidente dan inicio oficial a la reunión. Para ello realizan un acto protocolar y tradicional de tocar una campana.</p> <p>La Secretaria indica que, según el Orden del día, se deben izar las banderas de Rotaract y Argentina. Para esto, convoca a dos personas. Como es usual en los usos y costumbres del club, a la bandera argentina pasa el invitado que haya sido ex rotaractiano o del equipo distrital, o similar; y a la bandera de Rotaract algún socio del club.</p> <p>Ambas personas izan las banderas mientras todos los asistentes están de pie alrededor de las mismas. Finalizado el izamiento, los presentes aplauden y toman sus lugares.</p>
3	Presentación de los participantes	<p>La actividad de “Presentación” está a cargo del comité de Servicios en el Club. Para la misma, el comité trajo una nueva</p>

		<p>propuesta: colocar en una hoja 4 características propias y verdaderas, y una característica falsa.</p> <p>Luego de completar las hojas, el comité lee cada una y entre todos los asistentes se debe adivinar de quién se trata la hoja leída. Una vez adivinado, la persona se presenta como lo hacen habitualmente: dice su nombre, edad, lugar de origen, si trabaja o estudia, y cualquier otro dato que quisiera agregar.</p> <p>Este momento demuestra ser un espacio distendido que tiene la intención de propiciar conocerse más entre todos, fortalecer el compañerismo y afianzar las relaciones. Los participantes interactúan, se ríen, comentan anécdotas y se van conociendo más.</p>
4	Espacio de Presidencia	<p>Se da lugar a la Presidencia para que haga uso de la palabra. En este espacio tanto Presidente como Vicepresidente toman la palabra e interactúan informando y contestando preguntas de los socios.</p> <p>El Presidente comenta cambios en la fecha de un proyecto del club para ese fin de semana.</p> <p>Además, anuncia un espacio de capacitación distrital, el “Seminario de Instructores”. Además pide a otros miembros que cuenten su experiencia y “vendan” el evento para aquellos que no lo conocen o que dudan si asistir.</p> <p>Se comenta también de un evento multidistrital, la “Asamblea de AIRAUP” y de otro evento distrital de compañerismo y deporte las “Olimpiadas distritales”. De la misma forma que con el Seminario de Instructores, se alienta a los miembros a que participen comentando en qué consiste la actividad.</p>

5	Espacio Charla/ Encuesta	<p>La Secretaría presenta al investigador (ex rotaractiano) quien se presenta y explica la dinámica que se llevará a cabo para la entrevista.</p> <p>Se lleva a cabo una presentación oral con soporte digital mediante diapositivas de Power Point sobre “Herramientas de gestión de calidad para ONG”. A través de este abordaje la idea es, por un lado, ofrecer a RCC un instrumento de utilidad para gestionar los procesos del club; y, por el otro, lograr una concientización previa a la realización de la encuesta para que las respuestas obtenidas sean más ricas en contenido y nivel de detalle.</p> <p>Una vez concluida la exposición, el investigador realiza las preguntas del cuestionario de la Parte 3 a modo de “Charla-debate”: se leen las preguntas por grupo y se van contestando una por una. Para facilitar la fluidez del debate, las respuestas se graban.</p> <p>Durante la encuesta se genera un debate interesante, hay opiniones diferentes entre distintos miembros del club, pero en general logran ponerse de acuerdo en la respuesta.</p> <p>Finalizadas las preguntas, los participantes agradecen el espacio, y dan una pequeña devolución de qué les pareció la dinámica.</p>
6	Espacio comités	<p>La Secretaria comenta que por motivos de la charla anterior, se programó que sólo los comités que tuvieran algo impostergable fueran incluidos en el Orden del Día de esta reunión:</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Finanzas</u>: Se desarrolla un “Fifty-Fifty”. Esta actividad consiste en la venta de números por el monto de \$20 a los presentes para el sorteo de un premio donado, con

		<p>el fin de destinar ese dinero a un proyecto que elija el club. Para esto, el Director de Finanzas explica brevemente en qué consiste la actividad para los que no la conocían, realiza la venta de los números a los presentes, al azar se selecciona uno y se entrega el premio donado al ganador (una caja de alfajores).</p> <p>Durante la realización de la actividad, se charla de diferentes temáticas (siempre relacionadas con la reunión o actividades del club) en un clima más distendido y de compañerismo.</p> <ul style="list-style-type: none">• <u><i>Servicios en la Comunidad:</i></u> Se lleva a cabo una dinámica para trabajar con proyectos express. Se forman grupos para pensar, debatir y exponer frente a los demás un proyecto de servicio en la comunidad que no requiera mucha gestión ni muchos recursos para realizarse. <p>Previamente se explica en qué consiste la modalidad “Proyecto express”.</p> <p>En el grupo se debate sobre una idea a través de una tormenta de ideas. Luego de exponer pros y contras de las ideas que surgen, se determina nombre, lugar, y una pequeña explicación sobre en qué consiste el mismo. La exposición y votación del proyecto a realizar se llevará a cabo en la siguiente reunión. El proyecto ganador se ejecutará en octubre.</p>
7	Cierre de la reunión	Para el cierre de la reunión, y al igual que al inicio, la Secretaría del club llama a otras dos personas (distintas a las que izaron) para arriar las banderas.

	<p>Luego de arriadas las banderas, siendo las 22:04 hs. y con todos los participantes de pie, se toca la campana indicando el cierre de la reunión.</p> <p>Finalmente, en un clima distendido, los participantes comienzan a despedirse y a hacer planes de cena u otras actividades para la noche.</p>
--	---

Notas del investigador:

- El club mantiene intactas sus costumbres y protocolos. Por ejemplo: Para izar o arriar la bandera de Rotaract no pasan personas que no sean socias del club, siempre al inicio de la reunión se lleva adelante una dinámica de presentación para los asistentes, se sigue el programa de la reunión detallado en el Orden del Día, etc.
- Una de las prácticas que se observaron (y que se rescata de la dinámica del club durante todo el período de análisis) es que cada vez que se hace mención a algún evento rotaractiano, dinámica o actividad que es factible que muchos de los presentes no conozcan, ya sea porque son nuevos o porque hace poco tiempo que están en el club, se pide a los miembros más viejos y con más experiencia que hagan una explicación del mismo detallando en qué consiste y por qué sería bueno que participen y se involucren.
- Las charlas y conversaciones siempre se mantienen en torno a temáticas de la reunión o proyectos de Rotaract. Si bien se dan charlas sobre otras temáticas, siempre se incentiva a respetar el tiempo de reunión y no desvirtuar la charla con otros temas. Esto hace que las reuniones sean más productivas.
- Se observa un ámbito de respeto y compromiso donde se sigue una programación en función a un Orden del Día. Los participantes interactúan en un clima de compañerismo, hay charlas, risas; y respetan las jerarquías determinadas. Es decir, se respetan los momentos en que le toca hablar al

Presidente, Secretario, etc. y el liderazgo (adquirido por el rol o innato de la persona) cuenta a la hora de tomar una decisión.

- El lugar en el que se desarrolla la reunión es un aula del instituto I.I.C.A.N.A de la ciudad de Córdoba. La misma resulta un espacio cómodo para realizar una reunión de este tipo. Se cuenta con pizarra inteligente con marcadores y proyector de imágenes. Además, al tratarse de un aula de clases, el espacio se presta para dinámicas en grupo, tomar notas, etc.
- El hecho de tener el tiempo limitado (de 20hs. a 22hs.) muestra que en la reunión se tiene que lograr aprovechar el buen uso del mismo. En este sentido, la Secretaría lleva adelante un control estricto de los tiempos y se trata de no extender las conversaciones más de lo debido.
- Se observa que existen hábitos relativos a la planificación de actividades que están instaurados en los miembros del club. Esto puede verse tanto en la actividad encarada por el Comité de Servicios en el Club, como en los comentarios relativos a lo comentado por la Presidencia. En general se da un espacio de explicación de qué se hará, un debate del cómo, y una definición de variables como fecha, lugar y recursos a utilizar.
- Respecto a períodos anteriores, se evidencia un avance en la administración de los recursos propulsado por los avances en la tecnología (posibilidad de estar on line gracias a Internet, contar con notebooks, proyectores de imágenes, etc.). Esto aplica también a las comunicaciones internas y externas, ya que con el avance en las tecnologías digitales y las redes sociales el club muestra una cultura de “estar conectados o en tema” más efectiva que respecto a períodos anteriores.
- No se observa mucha referencia al vínculo con su Rotary Club patrocinador. Esta situación es similar a la que se daba, en general, en períodos anteriores.

Parte 3: Entrevista

- Contexto de la organización:
 - ¿Se hace un análisis, o se tiene en cuenta el contexto?
 - ¿Reconocen a las partes interesadas y tienen en cuenta sus necesidades?
 - ¿Tienen en claro hasta dónde pueden llegar como organización, sus límites?
 - ¿Se identifican procesos operativos/ gestión/ estratégicos?

- Liderazgo:
 - ¿Cómo se pone de manifiesto el liderazgo del equipo de presidencia?
 - ¿Se planifica teniendo en cuenta a las partes interesadas?
 - ¿Hay una política de calidad transversal a todos los períodos?
 - ¿Cómo se comunican los objetivos, la política, roles, etc.?
 - ¿Cómo se da el establecimiento de roles y responsabilidades?

- Planificación:
 - ¿Se lleva a cabo una planificación de las tareas para el período?
 - ¿Cómo?
 - ¿Cómo se tienen en cuenta los riesgos asociados a las tareas del club?
 - ¿Se establecen objetivos para el período? ¿Y a largo plazo?
 - ¿Cómo se determinan los objetivos para el período?
 - ¿Cómo se manejan los cambios en la planificación?

- Apoyo:
 - ¿Se determinan los recursos que va a necesitar el club para el período?
 - ¿Cómo se documenta la información?
 - ¿Cómo se almacena y se dispone la información?
 - ¿Cómo se eligen los miembros y socios?
 - ¿Cómo se determina la competencia y los conocimientos necesarios a adquirir de los miembros?
 - ¿Se detectan las necesidades de capacitación y se planifican capacitaciones?
 - ¿Cómo se gestiona la comunicación?

-
- Operación:
 - ¿Cómo se da la comunicación con el destinatario del servicio?
 - ¿Se establecen cuáles son los requisitos del destinatario del servicio?
 - ¿Cómo se manejan los cambios en las tareas?
 - ¿Cómo se diseña y gestiona una tarea del club?
 - ¿Qué se tiene en cuenta para el diseño y cómo se controla?
 - ¿Se realiza un control de las salidas de alguna tarea?
 - ¿Qué criterios se tienen en cuenta para evaluar una tarea?
 - ¿Se documentan las tareas, los diseños y los controles?
 - ¿Cómo es la comunicación/ selección/ control de los proveedores?
 - Durante el desarrollo de las tareas planificadas, ¿Se aseguran de que existan condiciones controladas para la ejecución de las mismas?
 - ¿Qué controles se aplican luego de la implementación de tareas?
 - ¿Cómo se aseguran las condiciones controladas de la provisión del servicio?
 - ¿Existe trazabilidad de las salidas de las tareas?

 - Evaluación del desempeño:
 - ¿Se evalúa el resultado de una tarea? ¿Cómo? ¿Se documenta?
 - ¿Se determina qué variable/s necesita seguimiento y cómo debería realizarse?
 - ¿Hay retroalimentación en función de los resultados de la medición?
 - ¿Se mide la satisfacción del cliente?
 - ¿Se llevan a cabo Auditorías internas?
 - ¿Se implementa algún tipo de revisión por la dirección?

 - Mejora:
 - ¿Se piensa en la mejora?
 - ¿Se detectan y se implementan oportunidades de mejora?
 - ¿Cómo se reacciona frente a una no conformidad de una tarea? ¿Cómo se gestionan?
 - ¿Se documentan las acciones de mejora?
-

-CAPÍTULO 5- ESTUDIO CUANTITATIVO

5. ESTUDIO CUANTITATIVO

5.1. Introducción

Dado que la meta de la investigación cuantitativa tiene que ver con describir, explicar y predecir los fenómenos para generar y probar teorías, el propósito de este capítulo fue el de obtener datos objetivos y representativos de la realidad de las ONG respecto a su gestión de la calidad y usarlos como evidencia para probar la hipótesis propuesta.

El enfoque empleado para esta etapa es deductivo, por lo que, en función a la información recopilada y propuesta como marco teórico en los capítulos 2 y 3, se podría establecer, a priori, una hipótesis del tipo “La gestión de la calidad en las ONG es de tal o cual forma, o se necesita de tal o cual recurso debido a la carencia de tal o cual herramienta”.

Luego, dado que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos (Hernández Sampieri, 2006, p.21), a fin de demostrar la hipótesis planteada se realizó la administración de un instrumento de medición que permitió determinar la validez o no de la teoría y así generar conocimiento.

Es importante mencionar que, a efectos de dar continuidad y cohesión al desarrollo de la tesis en general, la hipótesis planteada para este estudio estuvo en concordancia con la pregunta de investigación del estudio de caso del capítulo anterior. De esta manera, a través del análisis de las variables que se establezcan y las conclusiones obtenidas, se podrá arribar al objetivo general de este trabajo.

5.2. Elaboración de hipótesis y definición de variables del estudio

Tal como se definió en el capítulo 1, la hipótesis que se estableció para este estudio fue la siguiente:

La gestión de la calidad en las ONG argentinas (ya sea que tengan o no implementado un SGC) no es eficaz debido a que no cuentan con herramientas o guías de gestión adaptadas que se ajusten a sus necesidades.

Aquí se presentaron dos desafíos de investigación: por un lado, demostrar que la gestión de la calidad en las ONG argentinas no es eficaz; y, por el otro, demostrar que no lo es debido a que no cuentan con las herramientas de gestión de la calidad apropiadas.

Para esto, se definieron las siguientes variables tanto conceptual como operacionalmente a fin de especificar qué actividades u operaciones se deben realizar para medirlas:

- Eficacia de la gestión de la calidad: La definición conceptual de este punto se dio en el capítulo 3 junto con otros conceptos relativos a la temática del estudio.

Luego, para las ONG certificadas, una gestión de la calidad eficaz podría decirse que se refleja en la obtención del certificado de Calidad, luego claro de haber pasado por una auditoría por parte de un ente certificador (el cual certifica la adecuación de la gestión de la calidad según los requisitos de la norma empleada). Es decir que la obtención de este certificado da evidencia de una gestión de la calidad implementada y funcionando según lo establecido, por ejemplo, en la Norma ISO 9001:2015.

Sin embargo, para tener en cuenta también a las ONG no certificadas, y a los efectos de poder conseguir resultados aplicables a toda la muestra analizada, la eficacia de la gestión de la calidad se asume como el establecimiento, implementación y seguimiento de actividades de gestión orientadas a la temática calidad; es decir, definir una política de la Calidad, objetivos, indicadores, planes, actividades de seguimiento y verificación de los planes, mediciones, evaluaciones de desempeño, etc.

Puntualmente se dirá que, operacionalmente, la variable “Eficacia de gestión de la calidad” se mide a través de la valoración de los siguientes factores (cuyas definiciones se obtienen principalmente de la Norma ISO 9000:2015):

1. Contexto organizacional: Comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y

-
- desempeño de la organización. También considera factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos.
2. Liderazgo: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.
 3. Planificación: Está orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad. Para ello la organización debe considerar cuestiones referidas al contexto organizacional, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y determinar los riesgos y oportunidades.
 4. Apoyo: Tiene que ver con el soporte de la alta Dirección al SGC y al compromiso de las personas, de manera tal de permitir la provisión de los recursos humanos y otros recursos adecuados, el seguimiento de los procesos y sus resultados, la determinación y evaluación de los riesgos y las oportunidades, y la implementación de acciones adecuadas.
 5. Operación: Comprende la parte de la gestión que hace al negocio de la organización. Implica actividades de planificación, implementación y control de los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la producción y provisión de productos y servicios, así como también las acciones de diseño y desarrollo de los mismos.
 6. Evaluación del desempeño: El desempeño de algo está asociado a un resultado medible. Por lo que la evaluación del desempeño implica actividades de seguimiento, medición y análisis para evaluar así la conformidad de los productos y servicios, el grado de satisfacción del cliente, el desempeño y eficacia del SGC, y si lo planificado se ha implementado de forma eficaz.
-

7. Mejora: Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora; entendiendo a ésta como las actividades que se emprenden para mejorar el desempeño. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

- Rol en la organización: Conceptualmente, un rol tiene que ver con la función que cumple alguien o algo. Según IBM (2005), un rol define un conjunto de habilidades, competencias y responsabilidades que están relacionadas. Los roles sirven a las tareas para especificar quién las realiza, así como para definir un conjunto de productos de trabajo de los que son responsables.

Operacionalmente el rol se midió según la persona pertenezca a la alta Dirección o equipo de conducción (Presidente, Director, Gerente, Secretario General, etc.), a un mando medio (Coordinador, Supervisor, Responsable, etc.), o bien a funciones de apoyo o asistencia (Auxiliar, Asistente, Analista, Pasante, Operativo, Administrativo, etc.)

- Antigüedad: Esta variable tiene que ver con el tiempo de permanencia que la persona tiene en la organización. La misma se midió según el tiempo que ésta tenga en la organización sea escaso, medianamente considerable, o bastante. Esto se codificó en: antigüedad menor a 1 año, entre 1 y 3 años, y más de 3 años.

La importancia de estas dos últimas variables radica en la posibilidad de analizar cómo pueden influir ambas, en conjunto o por separado, en los resultados obtenidos luego de administrado el instrumento de medición.

5.3. Desarrollo del diseño de investigación

La elección del diseño de investigación proporciona la estrategia para la obtención de la información que se requiere. Dado que este estudio es del tipo cuantitativo y que no se llevó a cabo ningún experimento, es decir que no habrá manipulación deliberada de las variables, el diseño es del tipo “No experimental”.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

Así, el propósito del estudio tuvo que ver simplemente con observar el fenómeno en estudio tal como se da en su contexto natural para después analizarlo. Es decir, en ver cómo se gestiona la calidad en las ONG seleccionadas, para luego llegar a validar, o no, la hipótesis planteada.

Luego, dado que el análisis que se pretendió llevar a cabo es para un punto del tiempo dado, y no para estudiar cómo evolucionan las variables en el tiempo, el diseño no experimental apropiado para realizar es el del tipo transeccional o transversal.

Los diseños de investigación no experimentales transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández Sampieri, 2006, p.208).

Asimismo, los diseños transeccionales del tipo descriptivo tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una, o diversas variables, a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (Hernández Sampieri, 2006, p.210).

5.4. Definición y selección de la muestra

Para esta etapa fue necesario primeramente llevar adelante una serie de acciones que tuvieron que ver con definir algunos elementos:

- a) Unidad de análisis: Corresponde a determinar sobre quiénes se efectúa el estudio. En este caso, los sujetos o casos de estudio fueron organizaciones.

- b) Población: Conceptualmente, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Para el caso en estudio, la población

corresponde a todas las ONG argentinas dedicadas a la acción social, con voluntarios entre 18 y 30 años, no partidarias y laicas.

- c) Muestra: Es, en esencia, un subgrupo de la población. Para este estudio se seleccionó una muestra del tipo probabilística; es decir que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, y tiene además la posibilidad de extrapolar los resultados obtenidos a toda la población.

El tipo de muestra depende del tamaño y el procedimiento de selección de la misma. Para la determinación del tamaño n de la muestra se deben hacer algunas definiciones previas:

N = tamaño de la población (ONGs de Argentina que cumplen con el alcance especificado)

p = porcentaje estimado de la muestra, probabilidad de ocurrencia del fenómeno. La certeza total de generalizar los resultados obtenidos para toda la población siempre es igual a uno. Las posibilidades a partir de esto son “ p ” de que ocurra y “ $1-p$ ” de que no ocurra

s^2 = varianza de la muestra = $p(1-p)$

V^2 = varianza de la población (ds^2), error estándar cuadrado

$n' = s^2 / V^2$ (tamaño provisional de la muestra)

$n = n' / (1 + n'/N)$

Luego, considerando una confianza de que la muestra fuera representativa de la población del 95% y un error estándar de 5%, se tiene que:

$N = 11.410$ (este valor surge de considerar un universo de 19.017 organizaciones del tercer sector en la Argentina -según CENOC- de las cuales el 47% son asociaciones civiles y 13% fundaciones).

$$s^2 = 0,95 \cdot (1 - 0,95) = 0,0475$$

$$V^2 = 0,05^2 = 0,0025$$

$$n' = 0,0475 / 0,0025 = 19$$

$$n = 19 / (1 + 19/8938) = 19 \approx 20 \text{ ONG}$$

Finalmente, para la selección de la muestra con la seguridad de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido, los elementos muestrales se eligieron de manera aleatoria.

Para esto, se construyó un marco muestral; es decir, un listado de ONG de la población objetivo: Se generó una tabla considerando el registro público de CENOC en conjunto con otras organizaciones conocidas a través de publicidades orales, televisivas o en la web. Así, surgió un listado aleatorio de 60 posibles ONG a encuestar. A cada ONG del listado se le dio un número de orden (N°Orden) del 1° al 60°. Luego, se repitió n veces el procedimiento de generar un número aleatorio con la función RAND de Microsoft Excel y multiplicar ese número aleatorio por N , redondeando a 0 decimales.

Con este procedimiento se determinaron aleatoriamente n N°Orden que, al cruzarlos con el listado de las ONG posibles a encuestar (Tabla 6), dieron por resultado las 20 ONG seleccionados para aplicar el instrumento de medición (Tabla 7).

Las tablas 6 y 7 con los resultados del procedimiento seguido para la selección de la muestra se detallan en el Anexo E.

5.5. Recolección de datos

Para esta etapa el procedimiento que se siguió fue el sugerido por Hernández Sampieri (2006) que consta de 10 fases:

1) Redefiniciones fundamentales:

Implica volver a las definiciones de las variables para tener certeza de las mismas y algunas otras precisiones que deberían estar completamente claras de antemano. Por ejemplo:

- Variables (definiciones conceptuales y operacionales)
- ¿Quiénes van a ser medidos?
- ¿Cuándo y dónde van a ser medidos?
- Propósito de la recolección de datos

- ¿Qué tipo de datos se quieren obtener?

2) Revisión enfocada en la literatura:

El foco aquí reside en los instrumentos de medición que se utilizaron en estudios previos para ver la coherencia con este estudio, teniendo en cuenta, además, algunos elementos tales como: las variables que mide, la muestra, las condiciones en que se hicieron los estudios, etc. Sobre la base de tales elementos, se seleccionan uno o varios instrumentos que pudieran ser apropiados para esta investigación.

3) Identificación del dominio de las variables a medir y sus indicadores:

Este paso tiene que ver con señalar con precisión los componentes, dimensiones o factores que teóricamente integran a la variable. Asimismo, establecer los indicadores de cada dimensión. Esto se hizo en el punto 5.2 Elaboración de hipótesis y definición de variables del estudio.

4) Decisiones clave:

- a. **Utilizar un instrumento de medición ya elaborado, adaptarlo o desarrollar uno nuevo:** En este caso se eligió utilizar como instrumento al cuestionario (la elección estuvo alineada al diseño de investigación elegido). Si bien se corresponde con un instrumento ya elaborado, el mismo se adaptó al ambiente del estudio en cuestión. Para esto, se verificó que el mismo estuviera obviamente disponible y pudiera ser aplicable. Además, se verificó que su aplicación haya sido reciente y haya sido ampliamente utilizado y aprobado por expertos. Por otro lado, su elección se basó en la confiabilidad, validez y objetividad demostrada; así como también en su adecuación para el propósito y el contexto del estudio, empatizando en mayor medida con las aptitudes del investigador.
- b. **Resolver el tipo de instrumento y formato:** Esta decisión se da en simultáneo con la primera cuando se utiliza un instrumento ya elaborado o adaptado, pues ya posee sus características y tiene formato propio.
- c. **Determinar el contexto de administración:** Tiene que ver con decidir en qué espacio físico se implementa. En este caso, dada la naturaleza de los

datos buscados (datos escritos) y el tipo de instrumento elegido (cuestionario), la administración del mismo puede darse en distintos contextos. Sin embargo, se realizó a través de un medio electrónico enviando emails a las organizaciones seleccionadas para que contesten el cuestionario sin limitación de tiempo y presión por parte del investigador; pudiendo así poder tomarse el tiempo de pensar y consultar las respuestas para reflejar la realidad con el mayor grado de precisión posible.

5) Construcción del instrumento:

Implica la generación de todos los ítems y categorías del instrumento. En este caso, se corresponde con la construcción del cuestionario, generando las preguntas que contendrá (ítems) y las opciones de respuestas posibles (categorías). Asimismo, esta etapa implica la codificación de las preguntas para entender cómo se registran las mismas y el valor que se les otorgará para el posterior análisis.

Para este estudio, las preguntas que se diseñaron se encuentran plasmadas en el Anexo F. En el mismo pueden observarse que las categorías para todas las preguntas se corresponden con las únicas tres opciones SI, NO y Ns/Nc (No sabe o No contesta). Las mismas fueron precodificadas como 1, 0 y 0 respectivamente, para poder así llevar a cabo un análisis cuantitativo de los datos obtenidos. La justificación de esta codificación tiene que ver con que, al buscar niveles de eficacia en la gestión de la calidad, una respuesta negativa (No), o una del tipo Ns/Nc, representan deficiencias o ineficacias en este punto evaluado; resultando luego una respuesta afirmativa (Si) como indicador de una gestión eficaz, y por lo tanto susceptible de ser contabilizada para la valoración de ese factor de la variable.

Para las dos variables secundarias de Rol en la organización y Antigüedad, se establecieron las siguientes categorías:

→ Rol en la organización:

- A. Dirección/ Jerárquico
- B. Mandos medios
- C. Asistencia

→ Antigüedad:

- A. Menos de 1 año
- B. Entre 1 y 3 años
- C. Más de 3 años

Respecto al nivel de medición de cada ítem (necesario para seleccionar un análisis estadístico posterior), en este caso aplica el “Nivel de medición nominal”. Es decir que las categorías son dos o más en cada ítem, y no tienen ni orden ni jerarquía. Lo que se mide se coloca en una u otra categoría, lo cual indica tan sólo diferencias respecto de una o más características de la variable.

6) Prueba piloto:

La idea de esta fase consiste en administrar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación. Se somete a prueba no solo el instrumento de medición, sino también las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados. Se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada, se evalúa el lenguaje y la redacción. En este caso, y dado que la prueba piloto se realiza con una pequeña muestra, se aplicará la misma al director y co-director de la investigación.

7) Versión final:

Con los resultados de la prueba, el instrumento de medición preliminar se modifica, se ajusta y se mejora a fin de obtener la versión final en un diseño gráfico atractivo para los participantes. En este caso, la versión final se obtendrá en función a la revisión de los directores y sus observaciones.

8) Entrenamiento del personal:

Las personas del equipo de investigación que van a administrar y/o calificar el instrumento deben recibir un entrenamiento en cuestiones tales como: la importancia de su participación en el estudio, el propósito del estudio, los tiempos del estudio, la confidencialidad de los datos y de los participantes, así como también establecer confianza con los mismos y no discutir ni molestarse

con ellos. El entrenamiento también tiene que ver con la administración del instrumento y las condiciones en que se administra.

En este caso, es el mismo autor del estudio quien realizó la administración del instrumento teniendo en cuenta estos puntos. Al enviarse por email, se estableció en el cuerpo del mismo una descripción del estudio que permitió a los participantes conocer el propósito del mismo, así como también instrucciones para contestar el cuestionario.

9) Autorizaciones:

Es conveniente obtener consentimiento por parte de las organizaciones a las que se le administra el instrumento. Para esto se debe presentar el estudio brevemente, explicando su propósito y el instrumento a aplicar. En este caso se hizo a través del email, o en casos presenciales, el consentimiento se obtuvo verbalmente.

10) Aplicación del instrumento:

Por último, esa fase corresponde a llevar a la práctica todo lo planificado en los pasos anteriores. En este caso se aplicó el cuestionario con preguntas cerradas de SI, NO, Ns/Nc (salvo las dos iniciales para conocer el rol en la organización y la antigüedad). Las mismas fueron precodificadas para el posterior análisis estadístico.

5.6. Codificación de respuestas

Hernández Sampieri (2006) indica que la codificación de las respuestas obtenidas del instrumento de medición aplicado es necesaria para preparar los datos para el análisis (p.386). De esta manera, es necesario transformar las respuestas en valores numéricos y luego codificarlas.

El proceso de codificación de las respuestas planteado por el autor, y que se utilizó para este estudio, consta de cuatro pasos:

1. Establecer códigos de las categorías de respuesta de los ítems o preguntas:

Este paso se llevó a cabo en la etapa 5. Construcción del instrumento, al precodificar las categorías de cada ítem.

2. Elaborar el libro de códigos:

El mismo incluye la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen. Con este libro de códigos es factible la construcción de una matriz donde se centralizan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario. El libro de códigos puede observarse en el Anexo G.

3. Efectuar físicamente la codificación:

Consiste en completar la matriz de resultados con los valores que se encuentran en las respuestas del cuestionario, orientándose con el libro de códigos. La matriz de resultados obtenida en esta etapa puede verse en el Anexo H.

4. Grabar y guardar los datos y su codificación en un archivo permanente:

Los archivos generados pueden verse en los Anexos G y H respectivamente.

Finalmente, habiéndose verificado que no hubiera errores de codificación, valores que no correspondan, respuestas duplicadas, etc.; los datos se encuentran listos para ser analizados en el siguiente capítulo.

-CAPÍTULO 6- ANÁLISIS DE LOS DATOS

6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

6.1. Consideraciones generales

Tal como se planteara en capítulos anteriores, las dificultades presentes respecto a la gestión de la calidad en las ONG que prestan servicio comunitario pueden influir en la consecución efectiva de su misión. Luego, es importante plantearse si en dicho contexto esta gestión es realmente eficaz, o no, y el porqué de esta situación.

Los capítulos 4 y 5 se trataron sobre estudios cualitativos y cuantitativos respectivamente, cuyos fines fueron la recolección de datos empíricos que permitieran arribar a conclusiones para responder a las preguntas de investigación y validar, o no, la hipótesis planteada. El foco del capítulo 4 estuvo puesto en la gestión de la calidad de una ONG representativa del universo en estudio. El estudio del capítulo 5 se enfocó, en cambio, en una muestra representativa de varias ONG para validar la hipótesis planteada sobre la efectividad de la gestión de la calidad en las mismas.

En este capítulo se presentan los análisis de datos de ambos estudios y se exponen las conclusiones individuales de cada uno, de manera tal que la triangulación de la información obtenida de estas conclusiones individuales lleve a una conclusión general y global para esta tesis.

Lo que se pretende aquí, entonces, es analizar las variables en estudio para arribar a las conclusiones correspondientes, teniendo en cuenta que la hipótesis planteada en el capítulo 5 y las preguntas de investigación establecidas en el capítulo 4 se encuentran todas en concordancia con la misma problemática y son parte del mismo objetivo global de esta tesis, el cual fue definido en el capítulo 1.

La información generada actúa luego como elemento de entrada y puntapié de la recomendación expuesta en el capítulo 7: una “Guía de implementación” que sirva como herramienta para aquellas ONG que quieran establecer, implementar y mantener un SGC ISO 9001:2015, o bien mejorar el que ya tengan implementado.

6.2. Análisis y conclusiones del estudio cualitativo

Según se describió en el capítulo 4, el estudio de caso realizado tuvo la intención de analizar cómo es el funcionamiento del club RCC en relación a la gestión de la calidad de sus procesos, y así responder a las preguntas de investigación:

¿Cómo se gestiona la calidad en Rotaract Club Córdoba?

¿Por qué se gestiona la calidad de esta manera?

Se tomó a RCC como ejemplo de organización exitosa, y cuya gestión de la calidad se apuntó a estudiar, debido a que este fue el primer Club Rotaract en fundarse en la ciudad de Córdoba, y el segundo en el país; convirtiéndolo así en uno de los clubes más representativos de entre los del rubro.

Asimismo, a lo largo de su larga existencia RCC ha trabajado intensamente con comunidades de la zona y en pos de proyectos destinados a: educación, discapacidad, ancianidad, salud, cultura internacional, desarrollo de habilidades interpersonales, fomento del liderazgo, entre otros; convirtiéndose así en una organización altamente comprometida con la acción social comunitaria y voluntaria.

6.2.1. Análisis de los datos

Para desarrollar el estudio, la metodología seguida se definió en el capítulo 1 y se aplicó en el capítulo 4. En este último, se incluyó una visita a RCC en su sede de reuniones para la instancia de recolección de datos. En esta visita se administró el instrumento de recolección definido, la *Guía de observación participante y de entrevista*.

Para este abordaje, previo a la observación y aplicación de la guía, se incurrió en un análisis bibliográfico del club para comprender sus orígenes, su cultura y su historia. Luego, para la recolección de datos in situ se realizó la visita a la sede de reuniones del club. De esta manera, se pudo observar y aplicar el cuestionario de la guía teniendo en cuenta el análisis exploratorio/ descriptivo previo.

Así, en el contexto definido - una de las reuniones ordinaria en la sede de RCC en la ciudad de Córdoba - se trabajó con la muestra compuesta por los miembros presentes ese día.

Luego, en función a la recopilación de todos los datos obtenidos y su análisis e interpretación, el resultado obtenido fue el siguiente:

- El club RCC se ajusta a las definiciones de ONG derivadas del capítulo 2 de esta investigación y cumple con las características establecidas por Salamon y Anheier (1992) para estas organizaciones. Como tal, se encuentra sometida a muchas de las problemáticas que se observaron para las ONG en los capítulos 2 y 3:
 - ✓ Bajo nivel de profesionalismo, traducido en la falta de una adecuada estructura administrativa y carencia de controles apropiados.
 - ✓ Desconocimiento (o escaso conocimiento) de las herramientas de gestión adecuadas para planificar y encarar con éxito las actividades.
 - ✓ Carencia, en general, de una asesoría permanente en temas legales y fiscales, razón por la que incurren en incumplimientos a disposiciones emanadas de organismos de control, o en este caso, sus patrocinadores.
 - ✓ Necesidad de un buen sistema de información documentada para mejorar la toma de decisiones, y de un ambiente de control para minimizar los riesgos.
- Entre otros objetivos, complementa las funciones del Estado intentando suplir las deficiencias de éste en cuestiones de acción social en la ciudad de Córdoba.
- Respecto al contexto de la organización:
 - ✓ El programa Rotaract nace en 1968 por la trascendente labor comunitaria de los jóvenes universitarios, apoyados por los clubes rotarios locales. Así, en 1970 nace RCC bajo el precepto rotario de que de que las nuevas generaciones deben tomar parte activa en la vida de la comunidad y disponer de oportunidades para el desarrollo profesional.
 - ✓ Sus miembros son voluntarios de entre 18 y 30 años que viven en la ciudad de Córdoba y, o bien estudian y trabajan, o sólo estudian o sólo trabajan.
 - ✓ Características destacadas: Formalidad (entendida como mantenimiento de procedimientos y formalidades establecidas por Rotary Internacional tanto intraclub como interclub), compromiso de los miembros con las

responsabilidades asumidas, diversidad de estos en cuanto a sexo, profesión, estudios, o procedencia geográfica; presencia activa de los comités en las reuniones y actividades del club, formación y capacitación constante en temas rotarios y referidos a la temática de los proyectos. Además de flexibilidad y capacidad de adaptarse rápido y de establecer relaciones beneficiosas con otras organizaciones.

- ✓ Características menos destacadas: Alta rotación de la membresía (la gran mayoría no se mantiene como socio hasta la edad máxima permitida de 30 años), lo que lleva a un cierto grado de dificultad de mantener políticas en el tiempo (si bien se tiene un norte definido a través del propósito y los objetivos establecidos en el Manual de Rotaract), dependencia de decisiones de Rotary Internacional o del Distrito rotario respecto a cuestiones administrativas o de limitaciones en el alcance de ciertos proyectos.
- ✓ Se cuenta con un Manual de Rotaract, proporcionado por Rotary Internacional, donde se pueden tomar los modelos de Estatutos, propósito y objetivos de la organización, así como también se tiene definido un Reglamento Interno que sirve como legislación interna para las cuestiones de gobierno del club (estructura organizacional, funcionarios, elecciones, atributos y responsabilidades, etc.)
- Respecto al liderazgo en RCC:
 - ✓ El Manual de Rotaract establece la necesidad e importancia de un liderazgo firme, el cual se ve materializado no sólo en la Junta Directiva, sino también en sus directores de comité.
 - ✓ El hecho de que cada año se renueven las autoridades del club permite que de manera regular se tengan al frente líderes con ideas frescas y con nuevas perspectivas para el club. Sin embargo, esta situación presenta el riesgo de perder la continuidad respecto a políticas y/u objetivos a mediano o largo plazo que se hubieran establecido.
 - ✓ Debido a la naturaleza del club respecto a su misión y su carácter voluntario, la amistad entre los miembros atenta a veces contra la

objetividad a la hora de liderar. Esto puede implicar favorecer a los amigos en la toma de decisiones, no dar devoluciones negativas para no hacer sentir mal, pensar en el bien individual y no en el colectivo, etc.

- ✓ En la vorágine de la organización de una tarea, se observa que a veces se olvidan los roles y responsabilidades predefinidos, y que también a veces se pierde la contemplación del objetivo o política que guía a esa tarea.
- Respecto a la planificación en RCC:
 - ✓ Está establecida y documentada la necesidad y la importancia de planificar tareas.
 - ✓ RCC es consciente de la importancia de la planificación y lleva a cabo actividades relativas a la misma para distintas tareas. Esta planificación se materializa en documentos concretos (por ejemplo: Anexo B, Anexo C y Anexo D) o en acciones no documentadas.
 - ✓ No se evidencia un método que se use sistemáticamente para planificar tareas. Todos los años puede planificarse de manera distinta, o teniendo en cuenta distintas consideraciones; o puede planificarse distinto para cada uno de los proyectos, corresponda o no a un mismo Comité. Esto dificulta el seguimiento y la posterior evaluación de las tareas.
 - ✓ Si bien se cuenta con planificaciones documentadas para las gestiones Directivas (Junta Directiva y Directores de Comité), no siempre se cumple con tener a disposición una planificación documentada para proyectos o actividades del club. Esto se ha observado repetidamente en varios períodos, dificultándose así recordar cuestiones significativas de algunos proyectos o actividades, y/o su posterior evaluación.
- Respecto a los recursos humanos (membresía) en RCC:
 - ✓ En los períodos en estudio se ha observado que, en general, se cuenta con una membresía adecuada para las actividades desarrolladas; es decir que la cantidad de miembros ha permitido un desarrollo pleno de las actividades.

-
- ✓ Existen actividades de reclutamiento y existen prácticas sistémicas cuando ingresan nuevos miembros (Otorgamiento de una *Carta de Bienvenida* al club, introducción de los miembros, dinámicas de presentación en cada reunión, explicación de eventos y actividades cada vez que se nombran, padrinazgos, etc.), y hasta se determinan taxativamente las condiciones para acceder a la condición de socio. Se hace mucho hincapié en la capacitación, la formación y desarrollo personal de las personas.
 - ✓ Si bien se invierte mucho esfuerzo en la atracción y retención de nuevos talentos, son pocas las acciones tendientes a mantener la motivación de los miembros con más años en la organización.
 - Respecto a la infraestructura y a la información en RCC:
 - ✓ En el período en estudio se evidenció que, en muchos casos, hubo un paso del soporte físico de documentos al soporte electrónico. También se comenzó a evidenciar el acceso a la información on-line. Cada vez se empezó a disponer de más recursos tecnológicos para mejorar el impacto de las actividades emprendidas.
 - ✓ Si bien existe información documentada, en general la generación de la misma no es sistemática y no se mantienen registros de algunas de las actividades de planificación, balance, capacitación, etc.
 - ✓ En el período en estudio se evidenció una evolución en el uso de diferentes plataformas para establecer la comunicación interna (mailings, grupos de Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram)
 - ✓ Algo análogo se dio para las comunicaciones externas, combinando elementos del mundo virtual con elementos tradicionales como folletería, volantes, panfletos y anuncios en papel en carteleras de negocios e instituciones de la zona.
 - Respecto a la operación de RCC:
 - ✓ Desde los inicios del club, los viernes por la noche se llevan a cabo las reuniones ordinarias semanales. Para las mismas se sigue un *Orden del día*

confeccionado por la Secretaría del club. Esta metodología se mantiene desde la creación del club.

- ✓ Se establecen y se fomentan los vínculos distritales y multi distritales para la ejecución de distintos proyectos sobre diferentes temáticas, pero más que nada de servicio internacional.
 - ✓ La financiación de la operación del club es, por un lado, a través de actividades destinadas a tales fines y gestionada por el Comité de Finanzas; y por el otro, para cuestiones administrativas, a través del pago de cuotas de los socios que tutela la Tesorería del club.
 - ✓ Si bien, en general, los proyectos y las actividades se ejecutan siguiendo la planificación definida, muchas veces surgen cuestiones de improviso que se deben resolver improvisadamente en el momento. Esto se da muchas veces por la falta de soporte documental de lo acordado, directivas u objetivos poco claros, o por conflictos entre algunos miembros.
 - ✓ En general es una persona la que mantiene los vínculos y la comunicación con el cliente del servicio. Sin embargo, en algunas ocasiones esto no se define correctamente, provocando así ruidos en la comunicación que perjudican la realización del proyecto o actividad y la relación con el cliente.
 - ✓ En general, no se evidencia que se planifiquen ni se asegure que las condiciones en las que se brinda el servicio estén controladas. Si bien el aseguramiento de condiciones controladas de prestación del servicio puede encontrarse descentralizado en varias personas, o centralizado en una (dependiendo de la envergadura de la tarea), no está establecida la forma de hacerlo para que se cumpla siempre.
- Respecto a la evaluación del desempeño en RCC:
 - ✓ Se observa que está incorporada en la cultura del club la instancia de “Balance” de las tareas que se emprenden. Se hacen al menos dos balances en el año: uno a mitad de período (diciembre), y otro a finales de período (junio).

- ✓ Luego de cada proyecto existe como costumbre tener una instancia de debate oral de las fortalezas y debilidades que se experimentaron. Sin embargo, no es una actividad que se dé sistemáticamente través de un método objetivo, sino que se da subjetivamente y, en general, depende de la envergadura del proyecto o actividad.
- ✓ En general, no quedan documentados los balances o devoluciones para que los próximos funcionarios puedan nutrirse de las devoluciones. O si bien se documentan, luego no son tenidos en cuenta.
- ✓ No existe una metodología establecida para realizar los balances que permita llevarlos a cabo de una manera sistemática, ni para disponer de ellos cuando sea el momento adecuado.
- Respecto a la mejora en RCC:
 - ✓ En RCC se entiende la importancia de la mejora a través de realización de evaluaciones de desempeño de las actividades emprendidas, asistencia a eventos de capacitación y desarrollo personal, entre otras.
 - ✓ Las instancias de mejora se completan, en general, luego de cada balance semestral. Es ahí donde las fallas o no conformidades detectadas se intentan corregir para avanzar en la misión del club.
 - ✓ No se evidencia una metodología sistemática para la actuación frente a no conformidades.

6.2.2. Conclusiones del estudio cualitativo

En función del análisis precedente, se derivan a continuación conclusiones del estudio de caso; por un lado, determinando si se cumplieron o no los objetivos planteados, y por el otro, respondiendo a las preguntas de investigación propuestas. Además, se comentan limitaciones de la investigación y se destaca la importancia y significado de todo el estudio.

- *¿Cómo se gestiona la calidad en Rotaract Club Córdoba?*

La respuesta a esta pregunta no es tan sencilla como decir simple y burdamente que la calidad en RCC se gestiona bien o mal. Una respuesta satisfactoria debería

exponer, por ejemplo, factores que permitan determinar justificadamente si el camino que se está siguiendo en cuanto a esta gestión demuestra buenos resultados, y qué elementos se deberían ajustar en caso de que así no lo sea.

Para ello, la respuesta se planteó considerando aquellos factores internos existentes que favorecen la buena gestión de la calidad (fortalezas) y aquellos que debilitan (debilidades); y por el otro lado, exponiendo aquellos factores externos existentes que representan tanto oportunidades de mejorarla, como amenazas de que sea perjudicada.

Fortalezas: Las características destacadas de RCC hacen que se entienda y valore el beneficio de seguir procedimientos preestablecidos, de mantener una democracia participativa, de contar con un cuadro social diverso, y de la necesidad de contar con reglas y soporte de las acciones y decisiones que se toman; así como también llevar adelante acciones de planificación, establecimiento de objetivos y metas, acciones de seguimiento y control y de mejora.

Asimismo, se distingue como elemento sobresaliente la flexibilidad y la capacidad de adaptarse con rapidez a los cambios coyunturales y de establecer relaciones beneficiosas con otras organizaciones que potencien su accionar.

Debilidades: Las características menos destacadas de RCC, sumando la rotación en los roles que se lleva a cabo cada año (por política definida por Rotary Internacional), derivan en situaciones donde se tiene poco control de las variables en juego para alcanzar los resultados previstos. Además, hacen que se carezca también de elementos (procedimientos, planes, información documentada, etc.) e información objetiva para la toma de decisiones; así como de que sea difícil mantener proyectos en el largo plazo; representando eso otra debilidad: la dependencia de los proyectos de las personas presentes y de los roles de las personas en un período determinado.

Asimismo, si bien se llevan adelante muchas acciones destinadas a la buena gestión de la calidad, la escasa noción de conceptos estratégicos o conciencia sobre la importancia de dichas acciones respecto a una buena gestión de la calidad, así como también de personas idóneas y dedicadas específicamente al

tema, llevan a que no sean sistematizadas o, inclusive, ejecutadas de manera permanente.

Oportunidades: Una de las grandes oportunidades presentes para RCC es contar con la imagen de Rotary Internacional detrás. En este sentido, teniendo en cuenta su amplia y larga trayectoria como organización exitosa, contar con ella como patrocinadora no representa una oportunidad sólo por ser una buena carta de presentación, sino por el expertise que puede ofrecer en cuanto a metodología de acción rotaria (cómo planificar, cómo definir la estructura del club, cómo encarar un proyecto, etc.), temáticas sobre las que se quieran emprender proyectos a través de los conocimientos de los profesionales que integran el club, entre muchas otras.

Por otro lado, otra de las grandes oportunidades detectadas para la gestión de la calidad en RCC (y que está en concordancia con uno de los principios de la Calidad) tiene que ver con la posibilidad de crear alianzas estratégicas con otras organizaciones del sector público, privado, o del tercer sector. De esta manera, puede lograrse un trabajo intersectorial e interdisciplinario potenciado que de magnitud a las actividades del club; o simplemente puede conseguirse un sponsor que permita impulsar los proyectos definidos, aumentar el capital social, llevar a cabo capacitaciones internas, y/o cualquier otra actividad que se haya planificado.

Amenazas: Así como el contar con la imagen de Rotary Internacional representa una oportunidad para fortalecer la gestión de la calidad de RCC, el hecho de que esta imagen se convierta en negativa representa, por otro lado, la negación de todo lo que se planteó anteriormente como oportunidad.

En este sentido, perder el soporte de Rotary Internacional implicaría perder la posibilidad de una guía hacia las buenas prácticas de gestión de la calidad de un club Rotaract que puede ofrecer el club rotario patrocinador.

De la mano de esto, la posibilidad de una redistribución (cambios en las jurisdicciones que comprende un distrito de clubes Rotary y que no necesariamente respeta los límites políticos de los países o provincias que lo componen) es un punto que también atenta a una gestión eficiente de la calidad.

Este hecho puede llevar a la necesidad de posibles cambios en los objetivos y planes a mediano y largo plazo, así como también proyectos y actividades en ejecución.

Asimismo, el hecho de no tener en cuenta las necesidades y requisitos del cliente final (comunidad, institución u organización, etc.), o de llegar a una salida del producto que no se corresponda con lo planificado y definido con el cliente, puede afectar la imagen del club y llevar a perder el reconocimiento ganado por este para llevar a cabo proyectos de acción social.

Al extrapolar estas conclusiones a resultados más generales, puede concluirse que, si bien en RCC existe una noción de las herramientas para la gestión de la calidad, y que las mismas se ponen en práctica con bastante atino, es conveniente para la organización que se lleven adelante más acciones de sistematización en muchos de sus procesos. Es decir, llevar a cabo acciones relativas al aseguramiento de la calidad, como se vienen haciendo, pero manteniendo un método que lleve a que siempre se ejecuten en un cierto orden, ajustadas a parámetros establecidos y bajo condiciones controladas y predefinidas.

Asimismo, es conveniente también que se lleven adelante acciones de implementación y seguimiento de las actividades desarrolladas, de manera tal que se propicie el logro de objetivos de manera más eficiente, y que además se asegure la continuidad necesaria para aquellas actividades que así lo requieran.

Esto último tiene que ver con el hecho de que en cada período de trabajo se da que: los objetivos son susceptibles de modificarse sustancialmente, se cometen aciertos y errores que se evalúan en los balances, pero cuyas conclusiones quedan en la nada y no se hacen correcciones para el próximo período. Es por ello que se considera necesario incurrir en más actividades de sistematización y hacer hincapié en el mantenimiento de información documentada.

En síntesis, en RCC hay una conciencia implícita y una gestión inconsciente de la calidad que lleva a sus miembros a seguir protocolos predefinidos para que se ejecuten las tareas de cierta forma en función a políticas, objetivos y planes. Sin embargo, la falta de entendimiento o concientización sobre herramientas concretas de

gestión de la calidad o de nociones de SGC, hace que se incurra en ineficiencias leves, pero ineficiencias en fin, respecto a esta gestión.

- *¿Por qué se gestiona la calidad de esta manera?*

La respuesta a esta pregunta tiene que ver fundamentalmente con dos factores: por un lado, la historia del club, y por el otro, el patrocinio de Rotary Internacional (a través del Rotary Club de Córdoba).

En este sentido, y como se detalló en el capítulo 4, RCC es uno de los primeros clubes Rotaract de la Argentina. Tal es así que su fundación se dio en una época en donde las tecnologías de la información no se habían desarrollado al nivel en que lo están en la actualidad. De esta manera, la generación de una identidad y de una cultura propia, así como también la transmisión de éstas, fue algo que se fue heredando generación tras generación con un escaso registro salvo el oral.

La forma de “hacer las cosas” (y entre esto gestionar la calidad) se transmitió entre los miembros del club como una especie de pase de antorcha, sufriendo mínimas alteraciones prácticamente hasta finales de la década de 1980 y principios de 1990, donde el auge de las tecnologías informáticas (internet, comunidades virtuales, redes sociales, etc.), y la facilidad de acceso a ellas, acompañaron un cambio de paradigma en la gestión del club.

Sin embargo, estos inicios fueron marcados por las directivas y procedimientos impuestos por Rotary Internacional para los clubes Rotaract (a través del Manual de Rotaract), así como también las recomendaciones hechas por el club rotario patrocinador, el Rotary Club de Córdoba. Así, el club fue gestando una cultura de seguir taxativa y estrictamente los procedimientos y definiciones establecidas y desarrollar sus actividades de manera similar a su club patrocinador; característica que se mantuvo prácticamente hasta la actualidad y por la que fue siempre reconocido.

Por otro lado, si bien se mantuvo cierto apego a los manuales y procedimientos preestablecidos como parte de su identidad, RCC se fue nutriendo también de los vastos espacios de capacitación brindados en los encuentros distritales de clubes Rotaract. En estos encuentros se ponen a disposición, entre otras, herramientas para

una buena administración del club y se comparten también experiencias que sirven como referencia de cómo se está gestionando.

Sin embargo, estas herramientas que se brindan en los espacios de capacitación no están adaptadas a la realidad de cada club, sino que son más bien conceptuales y genéricas, y con gran referencia al sector privado. Esto hace que, en general, no se puedan atender correctamente los problemas de gestión interna que se dan por falta de guías o herramientas específicas del rubro.

--

Finalmente, es posible determinar que el objetivo del estudio de caso de analizar el funcionamiento de RCC en función a su gestión de la calidad se ha logrado con éxito al poder, por un lado, responder a las preguntas de investigación planteadas; y, por el otro, al cumplir con los objetivos secundarios:

- Determinar cómo se dan los procesos internos de planificación, implementación y control de actividades.
- Analizar cómo ha ido evolucionando la gestión de la calidad en los últimos años.
- Detectar necesidades de herramientas de gestión de la calidad que ayuden a suplir las deficiencias de la gestión actual.

Es importante mencionar que el estudio de caso de RCC fue motivado por la idea de entender cómo se gestiona la calidad y el porqué de ello, en una organización que es referente en su ámbito de acción y que lleva una amplia trayectoria aportando a la comunidad.

Es así que el estudio fue importante para llegar a resultados que permitieron derivar conclusiones para arribar al objetivo principal de esta tesis; otorgándole de esta manera un alto grado de significancia.

Sin embargo, se debe recalcar que este estudio se realizó a una organización con características muy específicas, lo cual limita en gran medida la generalización de sus resultados. Por esta razón, y a los efectos del objetivo principal de esta tesis, sus resultados se complementaron con el estudio cuantitativo realizado a posteriori. Así,

el siguiente capítulo resume las conclusiones obtenidas de la triangulación de los resultados tanto de los estudios cualitativo y cuantitativo, como del análisis bibliográfico inicial.

6.3. Análisis y conclusiones del estudio cuantitativo

Luego de haber administrado el instrumento de medición a la muestra definida, el análisis de los resultados obtenidos permitió obtener los niveles o porcentajes de aceptación de los factores que componen a la variable en estudio.

Luego, la validación de la hipótesis planteada para este estudio se efectuó teniendo en cuenta que la misma resulta verdadera si, y sólo si, tanto el valor de la variable “Eficacia de la gestión de la calidad”, como también el porcentaje de aceptación del ítem 64, son mayores o iguales al nivel de aceptación global definido en 80%.

6.3.1. Definición de los niveles de aceptación

La variable “Eficacia de la gestión de la calidad” se definió operacionalmente a través de la valoración de 7 factores. De esta manera, se puede decir que la variable puede alcanzar un nivel deseado de desempeño o eficacia según sea el nivel de eficacia de cada uno de sus factores.

Cada factor se compone de n ítems, y cada ítem es valorado según los códigos asignados a cada categoría en el Libro de Códigos (Anexo G). Luego, se define como *Criterio de Aceptación de un ítem* a una valoración obtenida de 1; siendo un *Ítem favorable* aquel que haya cumplido con el *Criterio de Aceptación de un ítem*.

De esta manera, para obtener el *Nivel de eficacia del Factor* (NEF) para cada factor i , se calcula:

$$NEF_i = [(Cantidad \text{ ítems favorables})_i / (Cantidad \text{ de ítems})_i] \times 100$$

Luego, se define que el *Criterio de Aceptación de la eficacia de un factor* (CAEF) corresponde a una valoración mayor o igual a 80% de su NEF; es decir:

$$CAEF = NEF \geq 80\%$$

Cualitativamente, el CAEF indica que el factor en cuestión alcanza un nivel de desempeño o de eficacia que es aceptable; es decir, se puede considerar que ese factor es establecido, implementado y mantenido adecuadamente en la organización.

En este sentido, si los 7 factores que componen la variable, y cuya eficacia se está evaluando, cumplen con su CAEF, es decir que cumplen con tener un nivel de eficacia aceptable, entonces la variable puede aceptarse como que cumple con un nivel adecuado. En otras palabras, la gestión de la calidad en las ONG es establecida, implementada y mantenida adecuada y eficazmente.

Luego, se define como *Criterio de Aceptación de la variable (CAV)* como adecuada dentro de la organización, a la condición de que cada factor haya cumplido su CAEF; es decir:

$$\text{CAV} = \text{NEF}_i \geq 80\% , \text{ con } i = \{1, \dots, 7\}$$

El dato de la cantidad de ítems favorables necesario para la determinación del CAV (que permitió la extracción de las correspondientes conclusiones sobre la validez o no de la hipótesis) se obtuvo a través del siguiente análisis.

6.3.2. Análisis de los datos

Para el análisis cuantitativo de los datos se debe, en primer lugar, hacer la aclaración de que los ítems de cada factor de la variable en estudio se corresponden a *NºColumna* de la tabla de la Matriz de Resultados (Anexo H). Por ejemplo, en el factor “Contexto Organizacional”, el primer ítem corresponde a la columna 3 y el último a la columna 10.

Luego, para cada factor se contabilizó la cantidad de ítems favorables, así como la cantidad total de ítems (no incluyendo en la contabilización a los ítems sin respuesta, producto de preguntas cuya respuesta dependía de una respuesta favorable anterior).

Con esta información se construyó para cada factor un gráfico de su NEF en función a los resultados consolidados en la Tabla 4. Los mismos se detallan a continuación:

	Contexto organizacional	Liderazgo	Planificación	Apoyo	Operación	Evaluación del desempeño	Mejora
Ítems favorables	88	96	114	382	120	76	62
Ítems no favorables	58	18	22	86	89	80	38
NEF	60,3%	84,2%	83,8%	81,6%	60,0%	48,7%	62,0%

Tabla 4: Resumen de resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

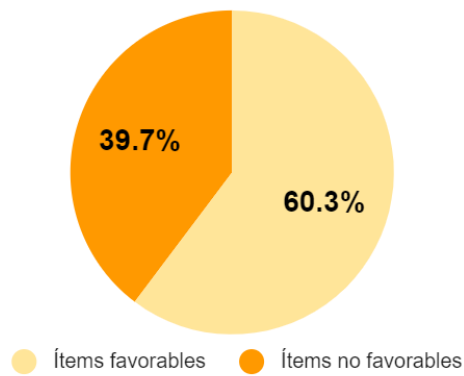


Figura 10: NEF Contexto organizacional

Fuente: Elaboración propia

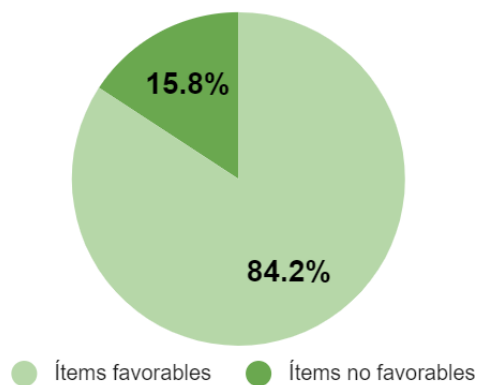


Figura 11: NEF Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

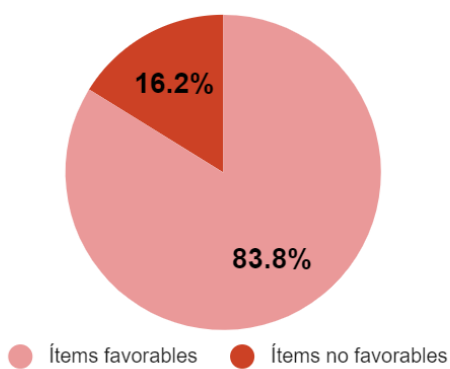


Figura 12: NEF Planificación
Fuente: Elaboración propia

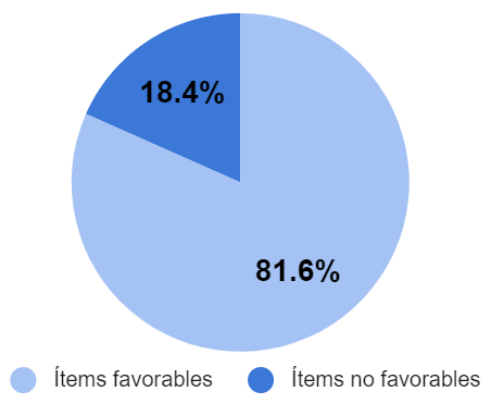


Figura 13: NEF Apoyo
Fuente: Elaboración propia

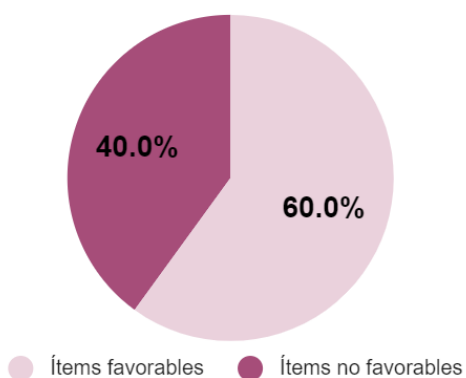


Figura 14: NEF Operación
Fuente: Elaboración propia

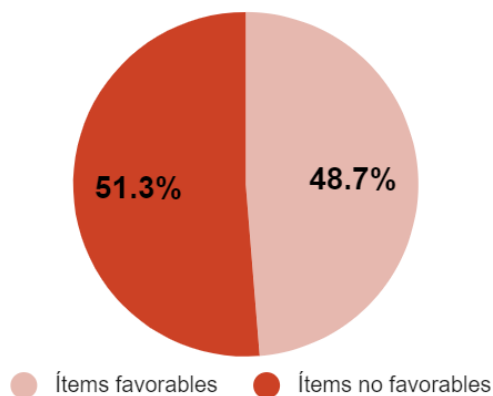


Figura 15: NEF Evaluación de desempeño
Fuente: Elaboración propia

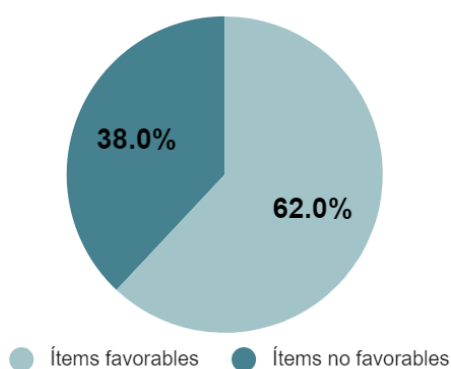


Figura 16: NEF Mejora
Fuente: Elaboración propia

Luego, la Figura 18 muestra el análisis de los posibles factores que llevan a la ineficacia de la gestión de la calidad en la organización (ítem 64):

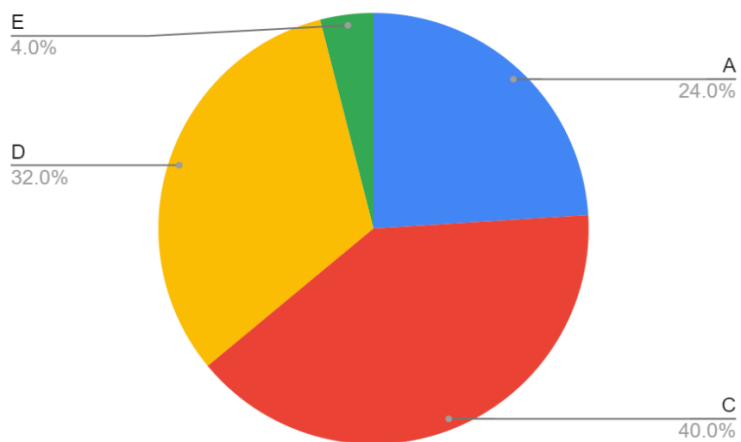


Figura 17: Factores de ineficiencia de la gestión de la calidad en ONG
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se analizó la influencia de las variables “Rol en la organización” y “Antigüedad en el puesto” en la percepción de la eficacia de la gestión de la calidad.

El siguiente gráfico muestran los resultados obtenidos al analizar la percepción de la eficacia de la gestión de la calidad (ítem 63) según el rol en la organización y la antigüedad:

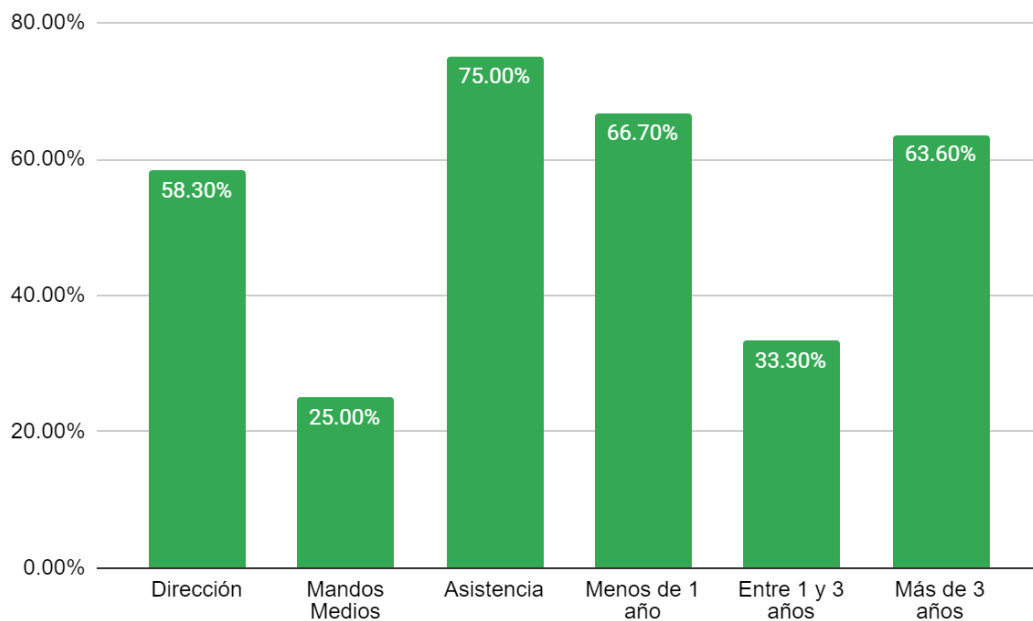


Figura 18: Percepción de la eficacia de la gestión de la calidad vs Rol /Antigüedad

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Conclusiones del estudio cuantitativo

En función del análisis precedente, se desarrolló la siguiente tabla en donde se evalúan los NEF obtenidos, determinando así si los factores en juego cumplen o no con el criterio definido: $CAEF = NF \geq 80\%$

Factor	NEF	Evaluación del CAEF
Contexto organizacional	60,3%	No Cumple
Liderazgo	84,2%	Cumple
Planificación	83,8%	Cumple
Apoyo	81,6%	Cumple
Operación	60,0%	No Cumple
Evaluación del desempeño	48,7%	No Cumple
Mejora	62,0%	No Cumple

Tabla 5: Evaluación de los CAF

Fuente: Elaboración propia

Luego, dado que no todos los factores cumplen con el CAEF establecido, se concluye que la variable “Eficacia de la gestión de la calidad en las ONG” no cumple con el CAV; es decir que la “Eficacia de la gestión de la calidad en las ONG” no llega a cumplir con un valor aceptable para decir que la misma es tal. Por lo tanto, la primera parte de la hipótesis resulta ser verdadera.

Asimismo, en función de la respuesta a la última pregunta del cuestionario (ítem 64), y en concordancia con el análisis bibliográfico de los capítulos 2 y 3, se observa que el hecho de no contar con herramientas o guías de gestión de la calidad adaptadas a sus necesidades específicas de ONG (opción C) representa el mayor porcentaje de las respuestas obtenidas (40%). Luego, se determina que la segunda parte de la hipótesis también resulta ser verdadera.

En función de lo anterior, queda establecido que la hipótesis: *La gestión de la calidad en las ONG argentinas (ya sea que tengan o no implementado un SGC) no es eficaz, debido a que no cuentan con herramientas o guías de gestión adaptadas que se ajusten a sus necesidades*, es verdadera.

Por otro lado, es interesante observar que la percepción de eficacia de la gestión de la calidad (Figura 18) se ve afectada por el rol en la organización y también por la antigüedad de la persona en la misma.

Así, las personas con cargos jerárquicos o de asistencia perciben una gestión más eficaz de la calidad que las personas con roles de mandos medios. De la misma manera, tanto las personas con mayor antigüedad en la organización, como las que tienen menos de 1 año, son las que perciben mayor eficacia en la gestión de la calidad.

En función de estos resultados, puede decirse que tanto el rol en la organización y la antigüedad en la misma juegan un rol importante en la percepción de la eficacia de la gestión de la calidad en la organización. El porqué de estas situaciones no es objeto de estudio de esta tesis; sin embargo, podría ser tema de futuras investigaciones.

Finalmente, en función a todas estas conclusiones obtenidas del estudio cuantitativo se pudieron obtener conclusiones específicas sobre los factores analizados de la gestión de la calidad en las ONG. Sin embargo, estas conclusiones se presentarán en la siguiente sección complementadas con las conclusiones obtenidas del estudio de caso.

-CAPÍTULO 7- CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones generales

El objetivo principal que se estableció para esta tesis fue el de: Identificar y analizar el nivel de eficacia de la gestión de la calidad en ONG dedicadas a la prestación de servicios comunitarios de manera voluntaria en la República Argentina.

Además de este objetivo principal, se definieron 3 objetivos complementarios. De esta manera, el cumplimiento del objetivo principal se considera a partir del cumplimiento de dichos objetivos complementarios:

1. Determinar las características diferenciadoras de estas organizaciones, y las problemáticas asociadas, que hay que tener presentes a la hora de querer implementar un SGC eficaz.
2. Analizar la gestión de la calidad en una ONG del ámbito local
3. Realizar una recomendación para mejorar las condiciones de la gestión de la calidad en las ONG, basada en las conclusiones arribadas de los puntos anteriores.

En síntesis, a través del establecimiento de estos objetivos lo que se pretendió fue responder a la pregunta: ¿Qué tan eficaz es la gestión de la calidad en las ONG argentinas dedicadas a la acción social voluntaria?

El análisis bibliográfico de los capítulos 2 y 3 permitió obtener una mirada del tercer sector en la Argentina desde la perspectiva de la gestión de la calidad que, complementado con los resultados de los estudios del capítulo 4 y 5 llevó a concluir que:

1. Es importante que se logre sinergia entre los tres sectores: Estado, Mercado y Tercer Sector; para lo cual es necesario una gran masa de ONG sólidas, bien organizadas y con recursos humanos bien capacitados y con capacidades gerenciales (Di Marco, 1999).

Para aportar a las alianzas con los otros sectores, las ONG deberían trabajar en lo que Di Marco (1999) denomina “redes sociales”. Éstas surgen de

los vínculos forjados entre distintas ONG, e implican procesos de interrelación para compartir diversos tipos de recursos y para planificar acciones conjuntas.

En el caso de RCC, se ha visto como las “redes sociales” establecidas con otras organizaciones dan fruto y han llevado a esta organización a potenciar su accionar en la sociedad.

2. Si bien los resultados del estudio cuantitativo demuestran que el factor Liderazgo dentro de las ONG tiene una eficacia del 84,2%, y el factor Apoyo (que considera a la gestión de los recursos humanos) cuenta con una eficacia del 81,6%; también pudo observarse que variables como el rol en la organización y la antigüedad en el puesto condicionan la percepción de una gestión de la calidad efectiva dentro de las ONG; por lo tanto, esta eficacia es relativa.

Luego, ante factores reconocidos por Franchini & Grecco (2006), y evidenciados en el estudio de caso de RCC, tales como alta rotación y desmotivación del grupo más antiguo, la falta de profesionalismo, la necesidad de gestionar equipos multidisciplinares, entre otras; se concluye que es necesario para las ONG contar con una sólida gestión del recurso humano con políticas y objetivos enfocados en la adquisición de competencias, la gestión del conocimiento y teniendo como principio el liderazgo objetivo y efectivo.

Por su lado, la Alta Dirección debería fomentar la cultura de conservar y compartir el conocimiento como contraposición a la cultura de la competencia, la rivalidad y la opacidad; es decir promover que el conocimiento aflore, pasando de lo individual a lo colectivo (Plataforma de ONG de acción social, 2008). En este sentido, deben generarse también procesos y espacios de comunicación que sean efectivos, sistematizando la forma en que se genera y mantiene la información documentada.

3. Teniendo en cuenta la situación de continuo cambio en las estructuras sociales y la creciente aparición de nuevas necesidades en la sociedad, y considerando además una marcada ineficacia en la determinación del contexto de la organización (60,3%), es importante que las ONG inviertan esfuerzo en tener una buena capacidad para identificar y adaptarse al entorno complejo y cambiante. Es decir, las ONG deberían ser capaces de ser flexibles, ser

versátiles en cuanto a la oferta de servicios que ofrecen, siendo capaces de adaptarse a las necesidades variables del cliente.

Esto implica un enfoque de “orientación al cliente”, en sentido de darles participación y proveerlos con la información necesaria a través de una buena gestión de la comunicación; donde se reconoce necesario invertir recursos en sistematizar los procesos de la organización para lograr los resultados esperados y en los términos definidos.

4. La orientación a la mejora continua ha provocado resultados innovadores en la forma y en el cómo hacer las cosas (Soto Paredes, 2019). Sin embargo, en el afán por hacer y resolver, muchas veces las ONG dejan de lado las instancias de seguimiento, control y revisión; dándose casi nulo espacio a pensar qué hay que cambiar para mejorar.

Esto se refleja tanto en las conclusiones del estudio de caso de RCC, como en los resultados que los factores de la gestión de la calidad correspondientes a Evaluación de desempeño y Mejora mostraron luego de administrar la encuesta: 48,7% y 62,0% respectivamente.

En este sentido, las ONG deben considerar entre sus procesos no sólo las instancias de seguimiento y control de resultados, sino también la inclusión de las salidas de esas instancias en planes de mejora que lleven a renovar los resultados obtenidos.

Ha sido en el transcurso de los últimos años cuando se ha visto un marcado crecimiento de la inquietud por la calidad por parte de las organizaciones del tercer sector (Plataforma de ONG de acción social, 2008). La calidad supone tanto un enfoque en el que todas las personas de la organización aprenden, participan y fomentan la mejora continua, como una práctica o modo de hacer que aporta valor añadido a sus resultados y que será valorado por el cliente (Soto Paredes, 2019).

Es así entonces como las ONG deben orientarse en los principios de la gestión de la calidad para aumentar la eficacia de su gestión y así brindar plena satisfacción a su principal parte interesada, la sociedad.

La creación y defensa de valores solidarios y éticos por parte de las ONG pueden y deben ir acompañados por una gestión eficaz de la calidad (Cobo, Ortíz & Mataix, 2008).

7.2. Recomendación

Uno de los objetivos que se definieron para esta tesis tuvo que ver con la generación de una propuesta o recomendación para las ONG que quisieran mejorar las condiciones de su gestión de la calidad.

En este marco, la adopción de herramientas, como por ejemplo implementar un SGC, representa una alternativa desafiante a la hora de fortalecer los potenciales vínculos de las ONG con los otros sectores; así como también para producir cambios internos que lleven a la generación de más y mejores servicios.

Como se estableció anteriormente, implementar un SGC para una ONG supone una comprensión y apropiación de los principios de la gestión de la calidad, descifrar la relación con su misión y aplicar este entendimiento dentro de un ambiente de mejora continua que sea beneficioso para todas las partes interesadas. Asimismo, constituye una excelente herramienta para contribuir a hacer emerger, formalizar, impulsar y comunicar su cultura de gestión y las buenas prácticas que poseen.

Los estudios realizados muestran que las características intrínsecas de las ONG hacen que no sea fácil que se contemple de lleno a la gestión de la calidad en su accionar. En este sentido, en base a los hallazgos de ambos estudios, y en concordancia además con el concepto de “Especialización Flexible” que plantea Parodi Luna (2000), surge la propuesta de una herramienta de la que puedan valerse las ONG para mantenerse flexibles y adaptadas a los contextos agresivos y desafiantes que enfrentan.

Tal herramienta consiste en una guía para la implementación eficaz de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 en ONG dedicadas a la prestación de servicios comunitarios en la República Argentina.

En semejanza con la Norma ISO 9004, que proporciona las directrices para la mejora del desempeño de un SGC implementado a través de la Norma ISO 9001, una guía como la propuesta tendría como propósito describir la forma de implantar

eficazmente un SGC según la Norma ISO 9001:2015 en ONG argentinas de acción social, proporcionando además recomendaciones para mejorar el desempeño de estas organizaciones en función a su gestión de la calidad.

Cabe aclarar que, para desarrollar el contenido de esta guía, deberían considerarse a priori cuáles son los puntos de la Norma ISO 9001:2015 que deben omitirse. Esto a efectos de excluir aquellos requisitos que, tanto por sus características, propósito o alcance, no apliquen a las organizaciones que pretende alcanzar la guía.

Asimismo, dicha guía debería considerar como fundamento tanto los principios de la gestión de calidad, como los de la gestión de la calidad orientada a las ONG que propone la Norma ONG con Calidad.

En el caso, por ejemplo, de RCC, una guía de estas características no debería atentar contra los objetivos que persigue el club. Tampoco debería restringir o limitar la creatividad de los miembros a la hora de construir un proyecto, diseñar una planificación, armar una actividad, etc. Lo mismo es extrapolable a cualquiera de las organizaciones en las que se aplique.

Finalmente, teniendo en cuenta las conclusiones generales a las que se arribaron, y a efectos de enriquecer esta propuesta, las recomendaciones de la guía planteada deberían considerar que:

→ **Sobre el contexto de la organización:**

- Los principios y valores de las ONG se transmiten, en general, de forma oral y no quedan formalizados en ningún documento.
- Es necesario romper con el paradigma de la organización funcional y pasar a pensar en un enfoque basado en procesos.
- Es importante para las ONG el establecimiento de “redes sociales”.

→ **Sobre el liderazgo:**

- Debería quedar establecido y documentado el compromiso de la Alta Dirección para con la organización, así como también su desarrollo y mejora continua.
- Los altos mandos deberían proveer a la organización con políticas de continuidad de las actividades en función de la visión de la organización.

→ **Sobre la planificación:**

- Las ONG requieren un método de planificación propio, distinto de los que acostumbran a usar empresas privadas, pero en donde quede establecido, en la medida de lo posible, qué planificar y cómo planificar.
- El hecho de que sean organizaciones, implica que se definen objetivos. Luego, para el logro eficaz de esos objetivos es necesario desarrollar planes de acción que deben ser documentados y mantenidos.
- Dado que la Norma ISO 9001:2015 requiere que se gestione el riesgo en la organización, debería considerarse el riesgo que tienen las ONG de perder el patrocinio y/o los beneficios/ oportunidades asociados al mismo.

→ **Sobre el apoyo:**

- No está inserta en la cultura de las ONG la necesidad de documentar, ya sea objetivos, políticas, planes, actividades, etc.
- Tanto la comunicación interna como la externa son herramientas importantes para la forma en que las ONG transmiten su propósito para llegar a más gente/ clientes.
- La adquisición de competencias de los recursos humanos que trabajan en las ONG requiere de estrategias enfocadas a las características intrínsecas de este tipo de organizaciones.

→ **Sobre la operación:**

- Para cumplir efectivamente con su misión, es necesario que las ONG desarrollen un método para brindar sus servicios de manera sistemática. Dicho método debería considerar el establecimiento e implementación planes de contingencia.
- Deberían gestionarse y cultivarse vínculos activos con agentes de todos los sectores que ayuden a potenciar/ financiar a la organización.

→ **Sobre la evaluación del desempeño:**

- Debería quedar establecida la necesidad de documentar los resultados de las evaluaciones de desempeño, así como sistematizar la forma de llevarlas a cabo.

-
- La medición de indicadores genera y facilita el aprendizaje organizacional creando memoria institucional de los resultados alcanzados a través del tiempo. Asimismo, el seguimiento a los indicadores permite evaluar el desempeño de los procesos, definir niveles de exigencia y posibilita tomar decisiones de manera objetiva en base a los resultados obtenidos en periodos de tiempo establecidos (Soto Paredes, 2019). Por lo tanto, debería considerarse un método para el desarrollo de indicadores de gestión que asista a las ONG en la medición de resultados de sus procesos.

→ **Sobre la mejora:**

- Es necesario identificar y analizar las no conformidades que puedan surgir de los procesos de la organización y diseñar acciones de mejora que queden documentadas, junto con el análisis de las mismas, siguiendo un método propio.
- La Alta Dirección debería propiciar espacios colectivos para la construcción y evaluación de oportunidades de mejora.

Por último, se extiende como prospectiva de esta tesis la posibilidad de llevar adelante el desarrollo de la guía propuesta, considerando por un lado las recomendaciones esbozadas para cada factor y los resultados específicos que se obtuvieron para cada uno, como así también la validación de las mismas a través de distintas ONG.

Asimismo, esta investigación abre las puertas para futuras exploraciones sobre el efecto del rol de las personas en la organización y de la antigüedad en el puesto en la percepción de la eficacia de la gestión de la calidad dentro de las mismas.

-ANEXOS-

Anexo A: Nota de aceptación Rotaract Club Córdoba

Córdoba 14 de diciembre de 2017

*Comisión Académica de Posgrado
UTN – Facultad Regional Buenos Aires:*

En mi carácter de presidente de Rotaract Club Córdoba, tengo el agrado de dirigirme a Uds. a efectos de comunicar la aceptación por parte del club para que MARTÍNEZ MAZZEI Marcelo, DNI: 34312789, alumno de la Maestría en Ingeniería en Calidad de la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Buenos Aires, lleve a cabo en nuestra institución las actividades necesarias para la elaboración de su tesis de maestría titulada: *Análisis de la eficacia de la gestión de la calidad en las ONG de acción social de la Argentina.*

El club se compromete a brindar la información necesaria y requerida por el alumno y autoriza además al mismo a disponer de ella como le sea necesario.

Sin otro particular, saludo a Uds. muy
atentamente.

.....
Franco Saporito
Presidente
*Rotaract Club Córdoba
Período 2017-2018*

Anexo B: Planificación de período

Postulación a Presidencia Período 2014-2015



Marce y Javi

Palabras Iniciales

¿Qué es elegir la actitud Rotaract?

Es ser consciente de que cada uno puede generar estímulos que motiven respuestas en sintonía, generando permanentemente espacios de creación.

Es pensar que todos tenemos el derecho y la obligación de tratarnos bien a pesar de las diferencias, que todos somos merecedores de reconocimiento y de tolerar la crítica constructiva.

Es pensar que, con lo que hacemos y dejamos de hacer, todos somos responsables de los éxitos y de los fracasos de nuestro espacio compartido.

Es pensar conjuntamente cómo hacemos este Club para que sea único.

Es pensar en hacer sentir al compañero como en su propia casa, y por sobre todas las cosas, COMPARTIR y CRECER.

Vos... ¿qué actitud Rotaract vas a elegir?

Cuando pensamos en la postulación a la presidencia 2014-2015 se nos viene a la cabeza la palabra **Desafío**. Será quizás porque nos encontramos con un Club con más de 43 años de historia y que siempre fue reconocido por sus actividades y por sus integrantes, o quizás por la envergadura del cargo en sí, o quizás por otras cuestiones que en este momento no podemos definir.

Sin embargo, lo desafiante representa una motivación muy particular y que es la actitud Rotaract, actitud nos hace arrojarnos a la piletta de lleno en pos de la construcción de algo más grande en este espiral en constante crecimiento que es Rotaract Club Córdoba.

No creemos en cargos sino en personas, no creemos en funciones sino en condiciones, no creemos solamente en resultados sino en procesos y aprendizajes. Por esto queremos incentivar a un Club donde prevalezca la **Actitud Crítica** hacia las actividades que se encaren, queremos establecer una estructura menos vertical y más horizontal para mejorar la potencialidad de nuestros proyectos, apostando siempre al desarrollo y la capacitación de los miembros en un marco de amistad, compañerismo y motivación permanente.

Concretamente queremos ser los acompañantes y facilitadores de herramientas en este proceso de crecimiento para que juntos logremos un Club reconocido por la calidad de sus proyectos e integrantes.

Te invitamos a acompañarnos en este viaje especial de crecimiento y desafíos.

Marce y Javi

Currículum Rotaractiano

Marcelo Martínez Mazzei



- ✓ Fecha de Nacimiento: 20 de Mayo de 1989
- ✓ Lugar de Nacimiento: San Martín, Mendoza
- ✓ Profesión: Estudiante de Ingeniería Industrial
- ✓ Fecha de Ingreso al Club: Agosto de 2010
- ✓ Fecha de Alta de Socio: Julio de 2011

Período 2011-2012: Director de Servicios en la Comunidad
Integrante del Comité de Servicios Distrital

Período 2012-2013: Director de Desarrollo Profesional

Período 2013-2014: Director de Servicios en el Club
Coordinador del Che Argentina Trip

Encuentros Asistidos:

Año 2010: Seminario de Instructores Distrital. Asistente

Año 2011: Asamblea Distrital "La Secta". RTC Club Córdoba Catedral.
Asistente

Conferencia Distrital "Hollywood". RTC Club Córdoba. Asistente

Año 2012: Asamblea Distrital "Du Sens". RTC Club Maipú. Asistente

Año 2013: Conferencia Distrital "Comic Conf". RTC Club Villa Carlos Paz.
Asistente

Javier Díaz



- ✓ Fecha de Nacimiento: 1 de Febrero de 1987
- ✓ Lugar de Nacimiento: Reconquista, Santa Fe
- ✓ Profesión: Periodista y Locutor
- ✓ Fecha de Ingreso al Club: Septiembre de 2011
- ✓ Fecha de Alta de Socio: Julio de 2012

Período 2011-2012: Director de Finanzas
Período 2012-2013: Director de Desarrollo Profesional
Integrante del Comité de Comunicaciones Distrital
Período 2013-2014: Director de Comunicaciones del Club
Tesorero del Club
Director de Comunicaciones del Club
Integrante del Comité de Capacitación Distrital
Integrante del Comité de Relaciones Públicas AIRAUP

Encuentros Asistidos:

Año 2011: Conferencia Distrital "Hollywood". RTC Club Córdoba. Asistente
Año 2012: Conferencia Distrital "Pixel Conf". RTC Club La Cañada. Asistente
Año 2013: ERAUP "13 de la Buena Suerte". Distrito 4860. Asistente
Asamblea Distrital "Warning Science". RTC Club Pueyrredon.
Instructor
Conferencia Distrital "Comic Conf". RTC Club Villa Carlos Paz.
Instructor

Ejes de Trabajo y Objetivos

Los ejes de trabajo que nos proponemos para orientar nuestra planificación se basan en los objetivos de Rotaract:

- ✓ *Desarrollar las dotes profesionales y de liderazgo de sus integrantes*
- ✓ *Enfatizar el respeto por los derechos de los demás, basándose en el reconocimiento del valor de cada persona*
- ✓ *Reconocer la dignidad y el valor de toda ocupación útil como oportunidades de servicio*
- ✓ *Reconocer, practicar y promover las normas de ética como cualidades esenciales para el liderazgo y la responsabilidad profesional*
- ✓ *Profundizar los conocimientos y la comprensión de las necesidades, los problemas y oportunidades presentes en la comunidad y en el ámbito internacional*
- ✓ *Brindar oportunidades para implementar actividades a nivel individual y de grupo a fin de servir a la comunidad y promover la comprensión y la buena voluntad entre las naciones*

En base a éstos, hemos definido los siguientes ejes de trabajo que nos guiarán a lo largo del período de trabajo 2014-2015:



+ *Compañerismo:*

Queremos trabajar en este eje teniendo en cuenta la unión del cuadro social, ya que es éste el recurso más importante con que cuenta el club. Aspiramos a que cada persona al pensar un proyecto tenga ganas de formar parte del mismo porque está emocionada en trabajar con alguien más, en generar espacios de trabajo conjunto, en conocer a sus compañeros.

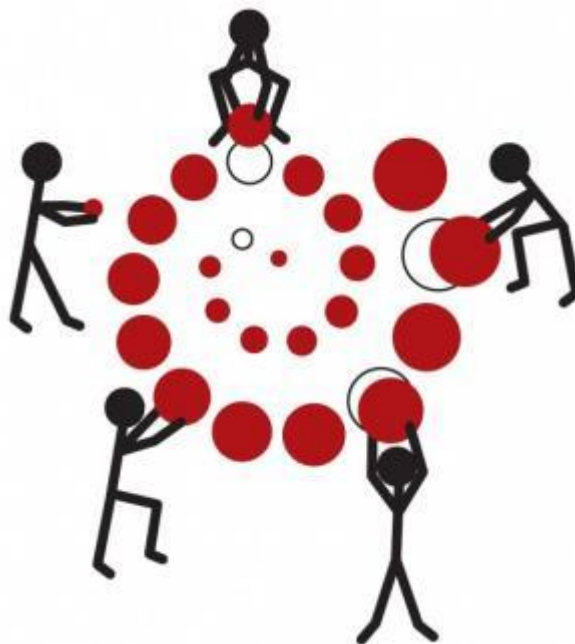
+ *Liderazgo:*

Tal como lo indica el manual de Rotaract es nuestra idea la de generar espacios de capacitación en el desarrollo de dotes de liderazgo que sirvan a los miembros del Club para buscar con determinación y lograr con firmeza concretar sus objetivos.

Creemos en el liderazgo como aptitud necesaria a desarrollar en Rotaract para nuestra formación personal y para lograr objetivos que vayan más allá de nuestra concepción.

+ *Servicio:*

Vemos al servicio como el motor propulsor de todas nuestras actividades rotaractianas. Es la base sobre la que fue fundado Rotaract y nuestra carta de presentación ante la sociedad, ya que Rotaract se define no sólo por lo que es sino por lo que hace.



Estructura Organizacional

Para el desarrollo de nuestra idea de “Estructura Organizacional” para el Club, nos referenciamos al ámbito privado donde vemos que existen por lo general tres tipos de estructuras: Funcional, Por Proyectos, Matricial.

En la estructura “Funcional” (por áreas), aunque hay gran estabilidad, no se favorece la comunicación entre las áreas, hay resistencia al cambio, y poca apreciación de los objetivos generales de los proyectos.

Así mismo, en la estructura “Por Proyectos” no existen áreas funcionales y sólo el coordinador del proyecto se encarga de formar su equipo y trabajar en el proyecto. Ésta forma se desvía totalmente de la estructura de los clubes Rotaract.

Es por esto que en lugar de que cada área se maneje individualmente y se trabajen proyectos aislados; la idea es trabajar coordinadamente entre las áreas bajo una estructura “**Matricial**” que se base en objetivos macro que permitan la creación de **GRANDES** proyectos de alto impacto y que incluya el aporte de todas las áreas o comités del Club.

La idea aquí es contar con un “**Coordinador**” que será el líder del proyecto en cuestión. Éste, bajo la tutela de la Presidencia, formará un equipo de trabajo con los miembros necesarios de cada comité a los efectos de potenciar la formulación y ejecución del proyecto con los aportes de cada uno. De esta manera logramos fomentar el trabajo inter comité, las buenas relaciones entre los socios y aspirantes, el desarrollo del liderazgo, etc.

Así, las responsabilidades del Coordinador implicarán cuestiones tales como: el alcance del proyecto, definición de objetivos, y la confección de un presupuesto y cronograma para la realización del mismo.

Paralelamente, las responsabilidades de los Directores de Comité incluirán: la definición de políticas propias para su comité, asegurar la participación de sus miembros en los distintos proyectos, definir objetivos propios para llevar a cabo, y aviso a Secretaría del tiempo que será necesario en cada reunión.

A continuación definimos las áreas o comités que planteamos para nuestro período de trabajo:

Presidencia:

- Será formada por el Presidente y el Vicepresidente.
- Deberá propiciar la generación de oportunidades para la realización de proyectos
- Creará un *Plan Anual* de trabajo
- Presidirá las reuniones y directivas
- Mantendrá comunicación entre la Representación, Club Rotario, etc.
- Velará por el cumplimiento de los objetivos planteados

Secretaría:

- Conjuntamente con Servicios en el Club, velará por la asistencia de los socios a todas las reuniones
- Llevará el acta de cada reunión del club y directivas

- Confeccionará el Orden del Día propio de cada reunión
- Tendrá a cargo el subcomité de **Comunicaciones** del Club con las siguientes tareas:
 - ✓ Llevar la correspondencia del Club
 - ✓ Mantener activas las redes sociales del Club
 - ✓ Asistir a los comités en sus comunicaciones internas y externas
 - ✓ Crear un “Boletín Rotaractiano” propio del Club para difundir las actividades.

Tesorería:

- Será el cobrador y distribuidor de los fondos del Club
- Presentará informes regulares de la situación de cuotas del club
- Pagará la correspondiente cuota distrital

Servicios en el Club:

- Fomentará el compañerismo entre los integrantes del club
- Se encargará de la realización de interclubes junto con Servicios Internacionales
- Confeccionará capacitaciones sobre el programa Rotaract y sobre Rotary
- Elaborará planes de incorporación y retención de socios a través de planes de **Motivación** y trabajo conjunto con Capacitación

Capacitación

- Generar espacios de motivación y capacitación dentro de la reunión
- Asistir a Desarrollo Profesional y Servicios en el Club


Servicio en la Comunidad:

- Formulará proyectos de Servicio sustentables
- Conjuntamente con Capacitación fomentará la actitud positiva hacia el Servicio
- Incentivará la realización de Proyectos con otros Clubes
- Planificará un Proyecto de Servicio de Gran Envergadura que implique a todos los comités e inclusive al Rotary Club de Córdoba e Interact

Servicio Internacional:

- Conjunto a Servicios en el Club planificará los inter clubes
- Formulará un Proyecto cuyo alcance esté comprendido fuera del Distrito

- Conjuntamente con Comunicaciones y Capacitación concientizará sobre la Internacionalidad del programa Rotaract
- Será el nexo entre la AIRAUP y el Club
- Realizará actividades que promuevan la comprensión internacional entre los socios y la comunidad

 *Desarrollo Profesional:*

- Ofrecerá oportunidades para el desarrollo profesional de los socios
- Hará hincapié en el desarrollo de la cultura de los socios
- Será el encargado conjuntamente con Capacitación de capacitar a los socios en las temáticas que se aborden en los proyectos del club

 *Finanzas:*

- Creará Proyectos Sustentables con continuidad en el tiempo
- Buscará *Partners* que acompañen al club en sus proyectos gestionando convenios para conseguir los recursos necesarios
- Proporcionará capacitación a los miembros sobre la formulación de un proyecto de finanzas conjuntamente con el Comité de Capacitación
- Planificará la recaudación de fondos para solventar la administración y las actividades de servicio del club

 *Enlace con Rotary e Interact:*

- Mantendrá una fluida relación con nuestro Rotary patrocinador y con Interact
- Informará de las actividades de Rotary e Interact a Rotaract y viceversa
- Concretará Proyectos en conjunto entre Rotary, Rotaract, e Interact



Reuniones

✚ Ordinarias:

Las reuniones del Club se llevarán a cabo los días Viernes de cada semana, y tendrán como horario de inicio las 21.45hs. En cada reunión se seguirá el Orden del Día confeccionado por Secretaría, por lo que cada comité debe remitir con la suficiente antelación la cantidad de tiempo que requerirá.

✚ De Comité:

Para el mejor funcionamiento de los Comités se plantea la realización de reuniones regulares específicas del Comité. Estas reuniones tendrán como propósito fundamental hacer una evaluación del funcionamiento del Comité, revisión del cumplimiento de los objetivos planteados, y realizar aportes que mejoren su funcionamiento.

✚ Jornadas de Trabajo:

Esta instancia se plantea para desarrollar proyectos desde cero, sus planes de acción, su ejecución, etc en un marco descontracturado y relajado donde se le pueda dedicar tiempo completo a actividades de Rotaract. La idea es dedicar un día entero, una tarde, un fin de semana, etc. en donde los participantes empeñen todo su esfuerzo en la generación de ideas potenciales de proyectos, o en el desarrollo de proyectos ya hablados con el fin de mantener y mejorar la calidad de

los mismos sin requerir el doble de tiempo y esfuerzo por parte de los miembros del club.

 **Directivas:**

En ellas se tratarán asuntos oficiales al club y de pertinencia exclusiva de los socios. Serán definidas en el día y horario de mejor conveniencia para los socios, y se llevarán a cabo cuando se considere necesario. Sin embargo, proponemos la realización de al menos dos directivas por cada medio período (mínimo dos entre Agosto y Diciembre, y mínimo dos entre Marzo y Junio).

Anexo C: Planificación de comité



COMITÉ DE SERVICIOS EN LA COMUNIDAD

(Período 2011-2012)








Propósito:

“Mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad”

Objetivo General:

Generar proyectos de servicio destinados a dejar una huella no sólo en los beneficiarios sino también en los voluntarios implicados.

Metas:

-  Conformar un equipo comprometido de trabajo
-  Generar continuidad en los proyectos
-  Fomentar la actitud positiva hacia el servicio a la comunidad
-  Estimular el trabajo intercomité
-  Abarcar la mayor cantidad de áreas de trabajo posible

Metodología de trabajo:

Para llevar a cabo el Objetivo General es la idea del Comité que las reuniones ordinarias del Club sean el escenario para el **Origen de las Ideas** que alimenten la creación de un/unos Proyecto/s, y sea allí donde se determinen los lineamientos generales del mismo.

Los **Lineamientos Generales** que se espera que sean expuestos en las reuniones son los básicos para la planificación de proyectos; es decir: plantear QUÉ se quiere hacer, PARA qué se quiere hacer, a QUIENES va dirigido, etc.

Para un buen desarrollo de los proyectos es la idea del Comité designar un **Coordinador** del Proyecto (quien podrá designar los ayudantes que considere necesarios) destinado a ser la persona a la cual cualquier miembro del Club pueda acudir por cualquier cuestión que sea de relevancia del Proyecto en cuestión, y cuyo principal objetivo es la gestión del Proyecto que tenga a cargo.

El Coordinador del Proyecto recibirá la información que necesite por parte de cualquier miembro del Club y será asistido por el Director del Comité, siendo éste una mera herramienta de asistencia y colaboración para el Coordinador del Proyecto:

Flujo de Información:



Reuniones extraordinarias:

Para el mejor funcionamiento del Comité se plantea la realización de reuniones mensuales específicas del Comité. Estas reuniones tendrán como propósito fundamental desarrollar los **Planes de Acción** de los proyectos que surjan de las reuniones ordinarias del Club si es necesario, así como también hacer una evaluación del funcionamiento del Comité y realizar aportes que mejoren su funcionamiento.



Ejemplo de Plan de Acción:

Plan de Acción			
Tarea/Ocasión	Recursos Humanos	Plazo	Propósito
Planificación del Proyecto	Miembros del Club	2 meses antes de la ejecución	Planear el proyecto
Ejecución del Proyecto	Público en gral y miembros del Club	Día en que se realiza la actividad	Lograr el objetivo fijado
Seguimiento	Público en gral y miembros del Club	Una semana después de la actividad	Ver el impacto del Proyecto a nivel social y del Club

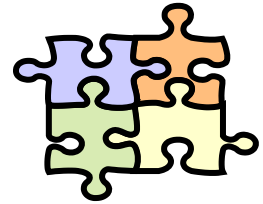
Como tarea final al término de un Proyecto se pedirá al Coordinador que elabore un **Informe** del mismo a fin de llevar un registro de las actividades llevadas a cabo por el Comité.

Actividades Propuestas:

Dado que es una de las metas del Comité llevar a cabo Proyectos de Servicio que abarquen la mayor cantidad de áreas posibles se plantean una serie de propuestas para Proyectos en cada una de las áreas competentes al comité:

Ancianidad:

- ✚ Enfermos – Hospitales –Geriátricos
- ✚ Abuelos- Recreación
- ✚ Escuchar- Enseñar -Aprender: Jornadas una vez por semana



Ecología:

- ✚ Plaza
- ✚ Residuos
- ✚ Cigarrillo
- ✚ Agua



Niñez:

- ✚ Barrio Maldonado
- ✚ Día del Niño
- ✚ Proyecto conjunto con Rotary (Comunidad de los Cedros)
- ✚ Seguridad Vial

Discapacidad:

- ✚ Continuación de Proyecto en Escuela Allió
- ✚ Talleres laborales (Escuela Allió)
- ✚ Compartir- Leer –Escuchar: Jornadas con los chicos

* Se plantea también la posibilidad de hacer algún/os de estos proyectos extensivos al Distrito para llegar masivamente a la comunidad y al Distrito mismo.

Es idea de este Comité que en la Planificación del Proyecto se de lugar a **interacción de otros comités** para lograr de este modo incentivar la participación de un mayor números de miembros del Club y, además, contar con las herramientas adicionales que otro Comité puede ofrecer para enriquecer el Proyecto.

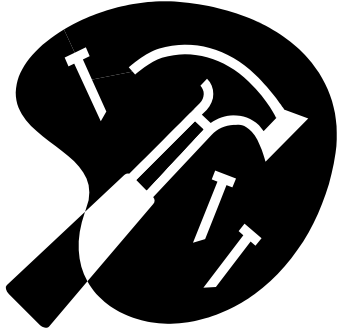
Recursos:

Los principales recursos que el Comité requiere para su funcionamiento óptimo son los **Recursos Humanos** ya que serán éstos los ideadores de Proyectos así también como sus ejecutores.

Los **Recursos Materiales y Financieros** que se necesiten para cada Proyecto serán discutidos en la Planificación del mismo y se

idearán Proyectos en conjunto con el Comité de Finanzas para solventarlos.

En cuanto los **Recursos Administrativos** para el funcionamiento del comité se requerirán: Afiches y fibras para desarrollar los lineamientos generales de los Proyectos en las reuniones ordinarias del Club; y las impresiones necesarias para los Informes de los Proyectos.



Para éstos últimos será responsabilidad del director del Comité disponer de los mismos, así como también elevar un presupuesto a la Tesorería del Club.

Anexo D: Proyectos

INTERNACIONALES

www.rotaract4815.org

ARGENTINA TRIP

¿Qué es?

Un Trip es un viaje de turismo de aproximadamente dos semanas de duración, en las cuales se recorrerán las tres provincias que conforman el Distrito 4815. Se seleccionarán 6 rotaractianos de diferentes partes del mundo, con el fin de que conozcan, se empapen y enriquezcan con nuestra cultura. Los clubes de cada lugar organizarán recorridos culturales y divertidos con el fin de dar a conocer diferentes puntos turísticos de Córdoba, La Rioja y Catamarca: su cultura, comidas típicas, valores, historia. En cuanto a lo rotaractiano, asistirán a reuniones, participarán de proyectos de servicio a la comunidad y se integrarán con los clubes que conforman el distrito.

¿Por qué se quiere hacer?

Consideramos al Trip, no solamente como una buena oportunidad para aprender acerca de otras culturas y crecer todos juntos con el intercambio, sino también para, de esta manera, fomentar la comprensión mundial y los lazos de amistad entre las naciones. Queremos abrirle las puertas de nuestra cultura al mundo y, el hacerlo por medio de un Trip, implica cumplir con todos los puntos del objetivo de Rotaract:

“Ofrecer una oportunidad a hombres y mujeres jóvenes para aumentar sus conocimientos y condiciones que les ayuden a buscar una solución para las necesidades físicas y sociales en sus comunidades y a promover mejores relaciones entre los pueblos de todo el mundo en un marco de amistad y servicio”

¿Dónde lo queremos hacer?

Se desarrollará en las ciudades de Córdoba Capital, La Rioja y Catamarca como centrales, sumando a aquellas ciudades que quieran participar del evento.

¿Cómo se va a hacer?

La realización del proyecto, está a cargo de diferentes áreas de trabajo, con tareas específicas que deberán realizar, pero siempre como un equipo en conjunto, nucleadas por una coordinación general.

Coordinación General:

Albert Paulina – Marcelo Martínez Mazzei

- Velar por el buen funcionamiento de las distintas áreas de trabajo.
- Delegar responsabilidades y verificar su cumplimiento de acuerdo a los plazos previamente pautados.
- Mantener una comunicación fluida con Rotary, y el distrito.
- Selección de los postulantes, junto con el Representante Distrital, la Junta Directiva y los miembros del equipo del Trip.
- Trabajar de manera conjunta con el Comité de Relaciones Públicas y de Comunicaciones para realizar la difusión del proyecto.

Secretaría:

- Elaborar ficha de inscripción.
- Ordenar y controlar los datos de los postulantes.
- Llevar las actas de las reuniones del equipo de trabajo.
- Administrar toda la documentación del evento.
- Emitir certificados y hacer entrega de los mismos junto con los banderines del distrito.
- Elaborar cartas y comunicados.
- Organizar las fechas de reuniones y las actividades del equipo, antes y durante el proyecto. Llevar el calendario.
- Diseñar la cucarda y hacer entrega de las mismas.

Área Financiera

- Encargado del presupuesto general y de controlar los presupuestos de cada área.
- Realizar las gestiones para obtener todo tipo de ingresos, donaciones, productos y servicios al costo, en consignación o al menor precio; proyectos de finanzas a modo particular, contactos con sponsors y rotarios.
- Llevar un control sobre los egresos de cada una de las áreas.
- Presentar un balance general al finalizar el proyecto.

Área de Recepción y Transporte

- Informar sobre los accesos a la ciudad de los viajeros.
 - Mantener contacto con los participantes, una vez elegidos los mismos.
 - Coordinar los horarios de llegada de cada participante al país y a la ciudad.
 - Organizar recepción en cada destino.
-

-
- Procurar la llegada de los participantes al lugar de las actividades, cómo así también, estar al tanto de la finalización de las mismas.
 - Coordinar el traslado de ciudad a ciudad.

Área de Alojamiento y Comida

- Relevamiento del alojamiento disponible en cada destino (casas de rotaractianos, hostels, hoteles, etc.) y distribución del mismo para cada participante.
- Contar con todos los elementos necesarios para brindar hospedaje (camas y ropa de cama, habitaciones, comidas, meriendas, y dietas especiales), por parte de la organización y las casas anfitrionas.
- Organizar las comidas de acuerdo a las dietas especiales, solicitar menús variados y ricos en proteínas.
- Coordinar los horarios de comidas junto con el encargado del área de actividades.

Área de Actividades

- Programar las actividades turísticas en todas las localidades a visitar, tener en cuenta un plan B siempre.
- Realizar una lista de los elementos que necesitarán para todo el trip, como también para cada día.
- Coordinar en conjunto con secretaría el calendario de actividades, con horarios; tener en cuenta tiempos de descansos (al menos 6hs para dormir).
- Relevar una actividad de servicio propuesta por el comité de Servicios de Distrito o por algún club.
- Programar cenas temáticas, fiestas, cena de bienvenida/despedita.
- Programar, en conjunto con las secretarias de los clubes, la asistencia de los participantes a las reuniones.

A su vez, se designará un representante de cada ciudad a visitar que sirva de nexo entre el equipo de trabajo y dicha ciudad

¿Con qué se va a hacer?

Presupuesto estimativo

Para este presupuesto estimativo se tuvo en cuenta el presupuesto Destino AIRAUP, realizado en el período pasado, por nuestro Distrito.

GASTOS	TOTAL
Comida (\$50 por día x tripper)	\$ 4,500
Excursiones	\$ 600
Transporte	\$ 5,000
Extras	\$ 500
TOTAL	\$ 9,460

Para solventar los gastos, se cobrará un mínimo de entre USD 100 y USD 250 por participante, además de pedir apoyo a Rotarios, buscar Sponsors y realizar actividades de Finanzas.

¿Cuándo se va a hacer?

Hasta el momento, contamos con dos propuestas de fechas que serán charladas entre todos los clubes:

- En primer lugar se plantea realizarlo del 14 al 29 de marzo, con una duración de 15 días. Porque consideramos que Semana Mundial es un buen momento para mostrar al mundo nuestro distrito unido y trabajando para un mismo fin, además de ser un hermoso proyecto de servicio para dar comienzo a un Trip rotaractiano.
- En segundo lugar, los días pautados son del 18 al 31 de mayo, con una duración de trece días. Aquí lo que se considera es contar con la “Semana de Mayo” para dar a conocer de la mejor manera nuestra historia y cultura Argentina, y brindar la oportunidad a los rotaractianos que vengan de otras partes del mundo a que participen de un encuentro de capacitación distrital.

¿A quiénes dirigimos el proyecto?

Podrán participar 6 rotaractianos que cumpla con los siguientes requisitos:

- Tener entre 18 y 30 años.
- Ser miembro activo de un club Rotaract fuera de AIRAUP.
- Mandar su curriculum vitae rotaractiano, con foto.
- Mandar una carta con su intención de porque quiere formar parte del programa.
- Tener Pasaporte/Visas al día.
- Tener seguro médico vigente durante la estadía, en caso de enfermedad o accidente.
- Poder ajustarse a la fecha del viaje, los días que dure el evento.
- Hablar el idioma español o ingles.
- Deberá pagarse los gastos de transporte desde el lugar de origen al lugar de destino y viceversa.

¿Quiénes lo vamos a hacer?

Participarán del proyecto TODOS los clubes que conforman el distrito 4815.



PROYECTO: DÍA DEL NIÑO



Lugar: Comunidad de los Cedros - Prov. de Córdoba

Fecha: Domingo 21 de Agosto de 2011

Objetivos:

- ✚ Desarrollar un primer acercamiento con la comunidad
- ✚ Dar a conocer a Rotaract Club Córdoba como institución
- ✚ Generar una enseñanza a través de recreación
- ✚ Inculcar en los chicos una cultura vial básica

Actividad:

QUÉ?: Quisimos generar una recreación para el día del niño orientada a una temática particular que dejara una enseñanza en los niños de la comunidad

PORQUÉ?: Por dos factores fundamentales: La herramienta más fuerte de una comunidad es la educación de las personas que la integran. Y segundo, los niños son las personas que deben ser formadas correctamente para llevar adelante las tareas de la comunidad, son nuestros futuros dirigentes. Así que fusionando estas dos ideas es que surge el porque del proyecto.



CÓMO?: Planteando una dinámica atractiva para los niños en base a señales y normas básicas de tránsito donde, a partir del juego, descubran el significado de la educación vial. La dinámica propuesta fue la siguiente:

- ✚ **Presentación:** Juego de mímicas y sonidos de animales. Se reparte a cada niño una tarjeta con el nombre de un animal. Luego todos deberán comenzar a representar a su animal y agruparse todos los que tengan el mismo animal juntos. Una vez hecho esto se presentan diciendo su nombre y edad.
- ✚ **División del grupo en equipos:** Según el número de niños se entrega un distintivo a cada participante de cada equipo. (No se hizo)
- ✚ **Juego de Señales y Significados:** El juego consiste en unir las señales viales con sus significados. Se reparte a cada equipo un significado y deberán buscar la señal correspondiente. A medida q

encuentran una señal buscan otra hasta q se acaben. Las señales las tendrán personas distribuidas en diferentes lugares de la plaza. (Sólo se realizó la primera parte, por no estar en la plaza)

- ✚ **Exposición de las señales:** Cada equipo explica mediante mímica y una breve explicación la señal q encontró de manera que todos conozcan las señales.

- ✚ **Circuito de educación vial:** Se delinea un circuito con cal. Las personas se colocan alrededor del circuito con una señal vial. Desde la partida sale un equipo con su autito y debe actuar a lo largo del circuito en base a las señales q va encontrando. Si actúa acorde a la señal recibe un pin. En la rotonda siempre va a haber una persona q simula un auto y dará el correspondiente pin si se pasa como corresponde. En el peaje final habrá una persona "cobrando" a los autos, que deberán mostrar los pines recibidos por haber respetado las señales. El auto q complete el circuito y que tenga la mayor cantidad de pines es el ganador.

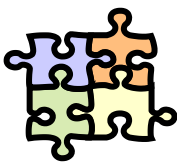


- ✚ **Cierre:** Para terminar la jornada nos ponemos en ronda y a cada grupo se le entrega una hoja donde debe hacer un dibujo de lo que aprendió y exponerlo. Vale aclarar que el cierre fue realizado de manera distinta. En lugar de lo planteado, se realizó una ronda y se llevó a cabo el "Yepo" como medio para finalizar la jornada.

La idea de realizar el proyecto en esta comunidad resultó porque nuestro Rotary Club patrocinador está trabajando allí también. Es por esto que se planteó el proyecto para tener un primer acercamiento a la comunidad para la generación de nuevos proyectos. Otro aspecto motivador para el futuro desarrollo de actividades fue la buena predisposición de la gente, y las ganas de crecer que se ve en ellos.



En cierta forma el Proyecto representó un desafío porque se trabajó con una comunidad prácticamente desconocida por el Club. Además, sabiendo la situación socio-económica de la misma nos enfrentamos con ciertos temores sobre el funcionamiento de la dinámica que también hicieron que la realización del Proyecto fuera un desafío. Sin embargo, el proyecto se llevó a cabo exitosamente habiéndose desarrollado la dinámica prácticamente como se planteó y la repercusión de los niños y público en general fue muy buena.



Anexo E: Marco muestral

Nº	Nombre de la ONG
1	Asociación Conciencia
2	SAUN
3	SonRisas
4	TECHO
5	Asociación solidaria luz de esperanza
6	Asociación de Sordos de Gualguaychú (ASG)
7	Fundación Junior Achievement
8	Asociación de Sordos Chubutenses (ASCH)
9	Organización Cordobesa de Sordos (OCS)
10	Asociación de Sordomudos de Ayuda Mutua de Rosario
11	Rotary Club de Buenos Aires
12	Asociación de Sordomudos de San Juan (ASSJ)
13	Asociación Tucumana de Sordos (ATS)
14	Asociación de Sordos de Neuquén (ASN)
15	Animando Vidas
16	Asociación Civil Arte y Parte, educar y crecer con arte
17	Rotaract Club Córdoba
18	Fundación Huésped
19	Asociación Civil Caminito de Colores
20	IT get's better Argentina
21	FUNDACIÓN TUPAMBAÉ
22	Crear vale la pena
23	Asociación civil por la igualdad y la justicia
24	Tercer Sector: comunicación para cambiar el mundo
25	Cosechando Alegría
26	Arquitectos sin frontera
27	Fundación Alicia Moreau de Justo
28	Por Amor a los Niños
29	Amigos Solidarios
30	ASOCIACIÓN DE PADRES Y AMIGOS DEL NIÑO ESPECIAL
31	Asociación de Personas y Familiares de Discapacitados Motores
32	Asociación Civil Villa Parque San Miguel

33	Módulo Sanitario
34	AdbA Art Decó Buenos Aires Argentina
35	GRUPO RENACER CATAMARCA
36	Fundación del ALTO
37	Pata Pila
38	Fundación CAPAC
39	Fundación de Iniciativas y Estrategias Solidarias
40	Asociación de Sordos de Mendoza (ASM)
41	Manos unidas por la paz
42	Asociación ARTIMAGE
43	Fundación AVES
44	Acción PSC
45	Fundación Lucía
46	Fundación Coppola
47	Fundación María de los ángeles
48	Fundación León
49	Crece Juntos
50	Rotaract Club Córdoba
51	Fundación Rioja
52	Fundación Oftalmológica del Noa
53	Sostén Asociación Civil
54	DONCEL
55	Fundación del Sol Naciente
56	CRISALIDA
57	Fundación CEDRON
58	Asociación Conciencia
59	Organización Cordobesa de Sordos (OCS)
60	ACCION

Tabla 6: Posibles ONG a encuestar

N°	N° Random	N° Orden	ONG
1	0.5502525185	33	Módulo Sanitario
2	0.2993112822	18	Fundación Huésped
3	0.2588439608	16	Asociación civil Arte y Parte, educar y crecer con arte
4	0.01690494215	1	Asociación Conciencia
5	0.1187511779	7	Fundación Junior Achievement
6	0.1872817699	11	Rotary Club de Buenos Aires
7	0.8325591423	50	Rotaract Club Córdoba
8	0.3261838724	20	It get's better Argentina
9	0.4468475115	27	Fundación Alicia Moreau de Justo
10	0.6001317695	36	Acción PSC
11	0.5288768408	32	Asociación Civil Villa Parque San Miguel
12	0.7471480269	45	Fundación Lucía
13	0.2521894872	15	Animando Vidas
14	0.7208088155	43	Fundación AVES
15	0.2521894872	15	Animando Vidas
16	0.6747820154	40	Asociación de Sordos de Mendoza (ASM)
17	0.3645903701	22	Crear vale la pena
18	0.6872337459	41	Manos unidas por la paz
19	0.9523681497	57	Fundación CEDRON
20	0.3896413378	23	Asociación Civil por la igualdad y la justicia

Tabla 7: ONG a encuestar

$N^{\circ}\text{Orden} = N^{\circ}\text{Random} \times N$

$N = 60$

Anexo F: Cuestionario ONG

El siguiente cuestionario pretende responder la pregunta objetivo: *¿Es eficaz es la gestión de la calidad en su organización?* Para ello, se le solicita contestar el siguiente cuestionario. El mismo está dividido en siete secciones de acuerdo a la estructura de la Norma ISO 9001:2015 y cuenta con definiciones contenidas en dicha norma.

TIEMPO DE RESPUESTA ESTIMADO: 15 MINUTOS

- Rol en la organización: Dirección/ Jerárquico Mandos medios Asistencia
- Antigüedad: Menos de 1 año , Entre 1 y 3 años , Más de 3 años
- Contexto organizacional:

Comprender el contexto de una organización es un proceso que determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la misma. Considera factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización y factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos.

La visión, misión, políticas y objetivos son ejemplos de las formas en las pueden expresar los propósitos de la organización.

Parte del proceso para la comprensión del contexto de la organización es identificar sus partes interesadas. Las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. Las organizaciones definen qué resultados son necesarios para proporcionar a aquellas partes interesadas pertinentes para reducir dicho riesgo.

Es importante considerar a todas las partes interesadas, entendiendo que su definición extiende más allá del cliente.

1. ¿La organización cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado? (ya sea certificado o no) - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Si es SÍ:

2. ¿Está certificado mediante un ente Certificador? –

SÍ **NO** **Ns/Nc**

3. ¿Se han establecido cuáles son las partes interesadas de la organización?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

4. ¿Se determinan los requisitos de las partes interesadas? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

La organización cuenta con procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse. Estos procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Además, interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas.

5. ¿Cuenta la organización con procesos de trabajo definidos con sus entradas y salidas? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**
6. ¿Se determinan cuáles serán los recursos necesarios para desarrollar las actividades de la organización? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**
7. ¿Se asignan las responsabilidades y autoridades para las actividades que se desarrollan en la organización? – **SÍ** **NO** **Ns/Nc**
8. ¿Se conserva información documentada sobre las actividades o procesos de manera de tener confianza de que se realizan según lo planificado? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

- Liderazgo:

Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La Alta Dirección comprende aquella persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. Por ejemplo: Director, Presidente, Secretario General, Gerente General, Junta Directiva, CEO, Consejo de Administración, etc.

9. ¿La Alta Dirección demuestra compromiso y liderazgo en su manejo de la organización? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**
10. ¿La Alta Dirección promueve la mejora? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

La política de una organización hace referencia a cómo expresa formalmente la Alta Dirección de la misma sus intenciones y dirección. Las partes interesadas son aquellas personas u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

11. ¿Se dispone de una política (ya sea de Calidad o no) establecida e implementada? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Si es **SÍ**:

12. ¿Fue debidamente comunicada y entendida? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Un sistema de gestión de la calidad es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias.

13. ¿Se encuentran asignadas las responsabilidades y autoridades para los roles existentes en la organización? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

14. ¿Los roles son comunicados y entendidos en toda la organización?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

- Planificación:

La planificación es la parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad. Para planificar es necesario determinar riesgos (efecto de la incertidumbre sobre los objetivos planteados, ya sea positivo o negativo).

15. ¿Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

16. ¿Se llevan adelante acciones de planificación basadas en la comprensión del contexto de la organización y de las necesidades y expectativas de las partes interesadas? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

17. ¿Se determinan los riesgos y oportunidades que puedan afectar los resultados previstos? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Un objetivo es un resultado a lograr. Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de salud y seguridad y ambientales) y se pueden aplicar en diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para el proyecto, el producto y el proceso).

18. ¿Se establecen objetivos para la gestión de la organización?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

Si es **SÍ**:

19. ¿Son coherentes con la política. medibles y están actualizados?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

20. ¿Están comunicados o documentados? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

21. Cuando la organización determina la necesidad de realizar cambios en la gestión, ¿Se planifica la manera de llevarlos adelante?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

- Apoyo:

La infraestructura de una organización puede incluir: edificios y servicios asociados; equipos, incluyendo software y hardware; recursos de transporte; tecnologías de la información y la comunicación.

Además, un ambiente adecuado para la operación de la organización puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como: sociales (ambiente tranquilo, libre de conflictos, no discriminatorio, etc.), psicológicos (reducción del estrés, cuidado de las emociones, prevención del síndrome del agotamiento, etc.), físicos (temperatura, calor, humedad, iluminación, ventilación, etc.)

22. ¿La organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz de su gestión y sus operaciones?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

23. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria y un ambiente adecuado para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los servicios? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

La competencia consiste en la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos. Un sistema de gestión es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias.

24. ¿Se determinan los conocimientos necesarios así como la competencia necesaria de las personas para la operación de los procesos de la organización y para lograr la conformidad de los servicios?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

25. Al abordar las necesidades y tendencias cambiantes, ¿Se determina cómo adquirir o cómo acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

26. ¿Se asegura la organización de que las personas que realizan trabajos bajo su control tengan conciencia sobre sus políticas, objetivos, su contribución a la eficacia del sistema de gestión, y las implicancias del incumplimiento de los requisitos del cliente? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

La comunicación interna planificada y eficaz (es decir, en toda la organización) y la externa (es decir, con las partes interesadas pertinentes) fomenta el compromiso de las personas y aumenta la comprensión del contexto de la organización y las necesidades y expectativas de los consumidores y otras partes interesadas pertinentes.

27. ¿Se determinan e implementan las comunicaciones internas y externas pertinentes? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

La información documentada es aquella información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene. La información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente. Además, puede hacer referencia a: el sistema de gestión, incluidos los procesos relacionados; la información generada para que la organización opere (documentación); la evidencia de los resultados alcanzados.

28. ¿Se determina la información que debe mantenerse como documentada en la organización? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

29. ¿Existe un proceso sistematizado de creación y actualización de información documentada? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

30. ¿Se identifica y controla la información documentada de origen externo que la organización determina que es necesario mantener?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

31. ¿Existe un proceso de control de la información documentada que asegure que la misma esté disponible, sea idónea para su uso donde y cuando se la necesite, y esté protegida adecuadamente?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

- Operación:

Un requisito consiste en una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

32. ¿Se definen los requisitos para el servicio brindado incluyendo, además de todos los considerados por la organización, aquellos requisitos legales y reglamentarios aplicables? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

33. ¿La organización se asegura que puede cumplir con las declaraciones acerca de los servicios que ofrece? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

34. ¿Se lleva a cabo una revisión de los requisitos para el servicio a brindar antes de comprometerse a suministrarlo? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

35. ¿Se mantiene información documentada sobre los requisitos y/o las revisiones de requisitos? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

36. En caso de cambios en los requisitos del servicio:

37. ¿La organización se asegura que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Los criterios para brindar servicios hacen referencia al conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara el servicio brindado.

38. ¿Se establecen criterios para brindar los servicios?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

La comunicación con el cliente debería incluir:

- a) Proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
- b) Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;
- c) Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;
- d) Manipular o controlar la propiedad del cliente;

e) Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

39. ¿Se lleva a cabo una comunicación eficaz con los clientes?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

El diseño y desarrollo consiste en el conjunto de procesos que transforman los requisitos del cliente para un objeto/servicio en requisitos más detallados para ese objeto/servicio de manera que puedan ser procesados por la organización.

40. ¿Se cuenta con un proceso de diseño y desarrollo del servicio?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

41. ¿Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo que impliquen actividades asegurar que se definen y cumplen los resultados a lograr? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

42. ¿Se asegura la organización que las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos definidos de las entradas?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

- *Evaluación del desempeño:*

El seguimiento consiste en la determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad. La medición es el conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.

43. ¿Se evalúa el desempeño y eficacia de la organización?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

44. ¿Se determina qué actividades/ procesos necesitan seguimiento y medición? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

45. ¿Se determinan los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

46. ¿Se conserva información documentada apropiada como evidencia de los resultados? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

47. ¿Se analizan y evalúan los datos y la información que surgen por el seguimiento y la medición? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas.

48. ¿Se lleva a cabo el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

Una auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Asimismo, los criterios de auditoría son el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva.

49. ¿Se llevan a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la organización es conforme con los requisitos y se implementa y mantiene eficazmente?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

Si es SÍ:

50. ¿Se planifican, establecen, implementan y mantienen uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

51. ¿Se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

52. ¿Se conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Una revisión consiste en la determinación de la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto para lograr unos objetivos establecidos.

53. ¿Realiza la Alta Dirección una revisión del sistema de gestión de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Si es SÍ:

54. ¿La revisión incluye la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión, incluidas las tendencias relativas a la satisfacción del cliente, no conformidades y acciones correctivas, el grado en que se han logrado los objetivos, el desempeño de los proveedores, etc.? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

55. ¿El resultado de la revisión incluye decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora, necesidades de cambios en la organización y/o necesidades de recursos? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

56. ¿Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de la revisión? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

- Mejora:

La mejora tiene que ver con una o varias actividades para mejorar el desempeño. Las actividades pueden ser recurrentes o puntual/s.

57. ¿Se determinan y seleccionan oportunidades de mejora para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

La no conformidad corresponde al incumplimiento de un requisito. Asimismo, la acción correctiva tiene que ver con aquella implementada para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.

58. ¿Se toman acciones para controlar y corregir una no conformidad ocurrida?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

59. ¿Se evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni que ocurra en otra parte?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

60. ¿Cree que en la organización existe una cultura de mejora continua?

SÍ **NO** **Ns/Nc**

61. ¿Se consideran los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

62. En términos generales, ¿Cree que la gestión de la Calidad en la organización es eficaz? - **SÍ** **NO** **Ns/Nc**

Si es NO:

63. Más allá de que haya contestado SI o NO en la pregunta anterior ¿Por qué cree que podría no serlo? (puede marcar más de una opción)

A. No se cuenta con profesionales idóneos, ni con los recursos necesarios (tiempo, dinero, infraestructura, etc.) para una implementación eficaz.

B. No se cuenta con suficiente organización de los recursos, ni conocimientos sobre la misión de la organización que permita pensar en la implementación de un SGC.

C. No se cuenta con herramientas o guías de gestión de la Calidad adaptadas a sus necesidades específicas de ONG que permitan llevar adelante una autogestión de la Calidad con los recursos disponibles.

D. No hay conciencia de la importancia de una gestión de la Calidad eficaz.

E. Otros motivos:.....

Anexo G: Libro de códigos

Factor	Ítem	Categoría	Código	N° Columna
Rol en la organización	Rol en la organización	A	0	1
		B	0	
		C	0	
Antigüedad	Antigüedad	A	0	2
		B	0	
		C	0	
Contexto de la organización	¿La organización cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado?	SI	1	3
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Está certificado mediante un ente Certificador?	SI	1	4
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se han establecido cuáles son las partes interesadas de la organización?	SI	1	5
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se determinan los requisitos de las partes interesadas?	SI	1	6
NO		0		
Ns/Nc		0		
¿Cuenta la organización con procesos de trabajo definidos con sus entradas y salidas?	SI	1	7	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se determinan cuáles serán los recursos necesarios para desarrollar las actividades de la organización?	SI	1	8	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se asignan las responsabilidades y autoridades para las actividades que se desarrollan en la organización?	SI	1	9	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se conserva información documentada sobre las actividades o procesos de manera de tener confianza de que se realizan según lo planificado?	SI	1	10	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		

Liderazgo	¿La Alta Dirección demuestra compromiso y liderazgo en su manejo de la organización?	SI	1	11
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿La Alta Dirección promueve la mejora?	SI	1	12
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se dispone de una política (ya sea de Calidad o no) establecida e implementada?	SI	1	13
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Fue debidamente comunicada y entendida?	SI	1	14
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se encuentran asignadas las responsabilidades y autoridades para los roles existentes en la organización?	SI	1	15
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Los roles son comunicados y entendidos en toda la organización?	SI	1	16
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
Planificación	¿Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente?	SI	1	17
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se llevan adelante acciones de planificación basadas en la comprensión del contexto de la organización y de las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	SI	1	18
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se determinan los riesgos y oportunidades que puedan afectar los resultados previstos?	SI	1	19
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se establecen objetivos para la gestión de la organización?	SI	1	20
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Son coherentes con la política. medibles y están actualizados?	SI	1	21
		NO	0	
		Ns/Nc	0	

	¿Están comunicados o documentados?	SI	1	22
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Cuando la organización determina la necesidad de realizar cambios en la gestión, ¿Se planifica la manera de llevarlos adelante?	SI	1	23
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
Apoyo	¿La organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz de su gestión y sus operaciones?	SI	1	24
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria y un ambiente adecuado para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los servicios?	SI	1	25
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se determinan los conocimientos necesarios así como la competencia necesaria de las personas para la operación de los procesos de la organización y para lograr la conformidad de los servicios?	SI	1	26
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	Al abordar las necesidades y tendencias cambiantes, ¿Se determina cómo adquirir o cómo acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas?	SI	1	27
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se asegura la organización de que las personas que realizan trabajos bajo su control tengan conciencia sobre sus políticas, objetivos, su contribución a la eficacia del sistema de gestión, y las implicancias del incumplimiento de los requisitos del cliente?	SI	1	28
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se determinan e implementan las comunicaciones internas y externas pertinentes?	SI	1	29
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se determina la información que debe mantenerse como documentada en la organización?	SI	1	30
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Existe un proceso sistematizado de creación y actualización de información documentada?	SI	1	31
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
¿Se identifica y controla la información documentada de origen externo que la organización determina que es necesario mantener?	SI	1	32	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		

	¿Existe un proceso de control de la información documentada que asegure que la misma esté disponible, sea idónea para su uso donde y cuando se la necesite, y esté protegida adecuadamente?	SI	1	33
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
Operación	¿Se definen los requisitos para el servicio brindado incluyendo, además de todos los considerados por la organización, aquellos requisitos legales y reglamentarios aplicables?	SI	1	34
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿La organización se asegura que puede cumplir con las declaraciones acerca de los servicios que ofrece?	SI	1	35
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se lleva a cabo una revisión de los requisitos para el servicio a brindar antes de comprometerse a suministrarlo?	SI	1	36
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se mantiene información documentada sobre los requisitos y/o las revisiones de requisitos?	SI	1	37
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	En caso de cambios en los requisitos del servicio: ¿La organización se asegura que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados?	SI	1	38
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se establecen criterios para brindar los servicios?	SI	1	39
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se lleva a cabo una comunicación eficaz con los clientes?	SI	1	40
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
¿Se cuenta con un proceso de diseño y desarrollo del servicio?	SI	1	41	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo que impliquen actividades asegurar que se definen y cumplen los resultados a lograr?	SI	1	42	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se asegura la organización que las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos definidos de las entradas?	SI	1	43	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		

Evaluación de desempeño	¿Se evalúa el desempeño y eficacia de la organización?	SI	1	44
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se determina qué actividades/ procesos necesitan seguimiento y medición?	SI	1	45
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se determinan los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos?	SI	1	46
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
	¿Se conserva información documentada apropiada como evidencia de los resultados?	SI	1	47
		NO	0	
		Ns/Nc	0	
¿Se analizan y evalúan los datos y la información que surgen por el seguimiento y la medición?	SI	1	48	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se lleva a cabo el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas?	SI	1	49	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se llevan a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la organización es conforme con los requisitos y se implementa y mantiene eficazmente?	SI	1	50	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se planifican, establecen, implementan y mantienen uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes?	SI	1	51	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada?	SI	1	52	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Se conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías?	SI	1	53	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		
¿Realiza la Alta Dirección una revisión del sistema de gestión de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización?	SI	1	54	
	NO	0		
	Ns/Nc	0		

	¿La revisión incluye la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión, incluidas las tendencias relativas a la satisfacción del cliente, no conformidades y acciones correctivas, el grado en que se han logrado los objetivos, el desempeño de los proveedores, etc.?	SI	1	55	
		NO	0		
		Ns/Nc	0		
		¿El resultado de la revisión incluye decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora, necesidades de cambios en la organización y/o necesidades de recursos?	SI	1	56
			NO	0	
			Ns/Nc	0	
		¿Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de la revisión?	SI	1	57
			NO	0	
			Ns/Nc	0	
Mejora	¿Se determinan y seleccionan oportunidades de mejora para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción?	SI	1	58	
		NO	0		
		Ns/Nc	0		
	¿Se toman acciones para controlar y corregir una no conformidad ocurrida?	SI	1	59	
		NO	0		
		Ns/Nc	0		
	¿Se evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni que ocurra en otra parte?	SI	1	60	
		NO	0		
		Ns/Nc	0		
	¿Cree que en la organización existe una cultura de mejora continua?	SI	1	61	
		NO	0		
		Ns/Nc	0		
¿Se consideran los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua?	SI	1	62		
	NO	0			
	Ns/Nc	0			
	En términos generales, ¿Cree que al gestión de la calidad en la organización es efectiva?	SI	1	63	
		NO	0		
	Más allá de que haya marcado SI o NO ¿Por qué cree que podría no serlo? (puede marcar más de una opción)	A	0	64	
		B	0		
		C	0		
		D	0		
		E	0		

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamsson, B. (1993). *The Logic of Organizations*. London: Sage.
- Acuña C. & Vacchiery A., (2007). La incidencia política de la sociedad civil. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI editores.
- Barbero Blanco I. (2007). *Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social*. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de: http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/245_DEF-calidad-castellano.pdf
- Barbero Blanco I. (2008). Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social: situación actual y propuestas de futuro. Fundación EDE.
- Centro de Estudios Avanzados en Tecnologías de la Información y de la Comunicación. (2018). *La observación/ La observación participante*. Recuperado de: www.ujaen.es/investigacion/tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_observacion.pdf
- Cobo J., Ortíz I., & Mataix C. (2008) La calidad en la gestión de las ONGD.. El fomento y el reconocimiento de la investigación universitaria vinculada con el desarrollo. Llevado a cabo en el IV Congreso Universidad y Cooperación, Barcelona
- CONGDE. (2007). *La calidad en las ONGD. Situación actual y retos*. Recuperado de: https://coordinadoraongd.org/old/964/original/20100322_170343_Calidad.pdf
- Cortina, A (2001). *La real gana: ética del voluntariado*. El País. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2001/02/27/opinion/983228414_850215.html
- Cunill Grau, N. (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad*. Caracas: Nueva Sociedad. Centro latinoamericano de administración para el desarrollo.
- De Melo Lisboa, A. (2004). Organizaciones No Gubernamentales. En A. Cattani. (Ed.), *La otra economía* (pp. 339-343). Porto Alegre, Brasil: Altamira.
- Dominguez. J. (2000). *Administración de organizaciones no lucrativas*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/23438868/ADMINISTRACION-DE-ONG>
- Fernández Hatre A. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000. Centro para la calidad en Asturias & Instituto de fomento Regional. Recuperado de: <https://es.scribd.com>
- Franchini B., & Greco N. (2006). Auditoría de organizaciones no gubernamentales: Una visión local. *Revista de la facultad de Ciencias Económicas de la UNNE*, (4), 4-8

-
- Garau Salas J. (2003). Guía para la implantación de la norma de gestión de la calidad para las ONG. Recuperada de <http://www.3sbizkaia.org>
- Gonzalez Menorca L., Fernandez Ortiz R., Juaneda Ayensa E. (2011). *Sistemas de calidad en programas sociales*. Universidad de la Rioja, España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3675063>
- Graciela Di Marco (1999) Centro de Información sobre Organizaciones que operan en la Ciudad de Buenos Aires, Dirección de Políticas Sociales. Ciudadanía y sociedad civil en la Ciudad de Buenos Aires. Repertorio de organizaciones no gubernamentales
- Hecló, H. (1978) "Issue networks and the executive establishment", A. Kina (ed.), *The new American Political System*, Washington DC, American Enterprise Institute, 1978.
- Hernández Sampieri R., Fernández-Collado C., Baptista Lucio P. (2006). Metodología de la investigación. México DF, México: McGraw Hill
- Hurtado R., Rodríguez W., Fuentes H., Galleguillos C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. Revista de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Atacama, 17-26
- Kawulich, B. (2005, Mayo). *La observación participante como método de recolección de datos*. Forum: Qualitative Social Research. Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998#g7>
- López, J. (2016). *Gestión parte 1*. Seminario: Gestión de los procesos de una organización. Maestría en Ingeniería en Calidad. UTN-FRBA, CABA.
- Olvera, A. (1999). *La sociedad civil: de la teoría a la realidad*. México: El Colegio de México: Centro de Estudios Sociológicos.
- Ovalles. E. (2003). *En la Argentina existen 9298 organizaciones del tercer sector*. Recuperado de: www.nuevamayoria.com/ES/INVESTIGACIONES/sociedad/030214.html
- Parodi Luna M. (2000). Creación de un marco legal propio para ONGs. The international journal of not-for-profit law. 3 (1).
- Pérez López, J. (1996). *Introducción a la dirección de empresa: organización humana*. Piura. Universidad de Piura.
- Pérez Porto, J., Merino, M., Gardey, A. (2009). *Definiciones*. Recuperado de: <https://definicion.de>. Actualizado: 2009
- Peruzzotti, E. (2008). *La rendición de cuentas social en la democracia: Nociones y*

experiencias en América Latina. Sistema: Revista de Ciencias Sociales. ISSN 0210-0223. p. 107-124.

Plataforma de ONG de acción social. (2008). Plan estratégico del tercer sector de acción social. Curso básico en gestión de calidad para ONG de acción social.

Recuperado de:

<http://www.observatoriodecalidad.org/recursos/publicaciones/manuales>

Pozner, P. (2000). *Pautas para la observación en los procesos de pasantías. Información para la toma de decisiones.* Buenos Aires

Roitter, M., Gonzalez Bombal, I. (2000). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina.* The John Hopkins University - Centro de Estudios de Estado y Sociedad

Soto Paredes, F. (2019). Foro: La gestión por procesos como instrumento para alcanzar la productividad y competitividad

Taylor, S., R. Bodgan, R. (1984). “La observación participante en el campo”. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós Ibérica. Recuperado de:
https://metodos.files.wordpress.com/2011/03/taylor_3_observacionparticipante.pdf

Thompson, A. (Ed.), González Bombal, I., Grillo, O., Roitter, M. (1995). Público y privado - Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Buenos Aires, Argentina: Losada.

Torres Santa Cruz E., (2008) Impacto de la gestión de calidad en el rendimiento organizacional de empresas bolivianas. UPB - Investigación & Desarrollo, (8), 64-72

Valenzuela Cano I., (2007) La importancia de la implantación de un sistema de gestión de la calidad. La gaceta jurídica de Granada y Jaén. Recuperado del sitio de internet: <http://hispacolex.com/wp-content/uploads/documents>

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad.* México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de:
<https://sociologia1unpsjb.files.wordpress.com/2008/03/weber-economia-y-sociedad.pdf>

Yin, R. (2009). *Case study research design and methods.* Michigan: SAGE Publications

- **Normas, guías y manuales:**

Guía ISO/FDSI 26000:2010 (E). “Guía de responsabilidad social”

Manual de Rotaract. Recuperado de <https://www.rotary.org/>

Norma ISO 9001: 2015. “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”

Norma ISO 9004:2018 “Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño”

Norma UNE 165011:2005. “Ética. Sistemas de gestión de las ONG”. 2005.

Norma “ONG con calidad”. Versión 5 (2014)

Reglamento Interno - Rotaract Club Córdoba (2014)

- **Páginas web:**

<https://www.rotary.org/es/about-rotary> Fecha de última consulta: 12/11/18

<http://www.rae.es/recursos/diccionarios> Fecha de última consulta: 16/02/19

<http://www.un.org/es/index.html> Fecha de última consulta: 12/10/17

<http://www.bancomundial.org/es/publication/reference> Fecha de última consulta: 12/10/17

<https://aldiaargentina.microjuris.com/2017/02/17/las-ong-en-el-nuevo-codigo-civil-y-comercial-de-la-nacion/> Fecha de última consulta: 12/10/17

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-bienes.html> Fecha de última consulta: 16/02/19

<https://kmarx.wordpress.com/2013/05/26/gramsci-estado-y-sociedad-civil/> Fecha de última consulta: 12/11/18

<https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc> Fecha de última consulta: 16/02/19

<https://es.calameo.com/read/0009408931a813461e67b> Fecha de última consulta: 12/11/18

