



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



El conflicto de racionalidades de los directivos de las organizaciones sin fines de lucro, vinculados al mundo de los negocios

Shoemaker, Cleo Laura

2010

Cita APA: Shoemaker, C. (2010). El conflicto de racionalidades de los directivos de las organizaciones sin fines de lucro, vinculados al mundo de los negocios. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

CATALOGADO

TESIS

EL CONFLICTO DE RACIONALIDADES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO VINCULADOS AL MUNDO
DE LOS NEGOCIOS

Autora: Doctorando Lic. Cleo Laura Miguel-Shoemaker

Directora de la Tesis: Dra. Profesora María Teresa Casparri

Julio 2010

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	2
EL CONFLICTO DE RACIONALIDADES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO VINCULADOS AL MUNDO DE LOS NEGOCIOS: DIAGRAMA DE TEMAS.....	5
CAPITULO I: LA PRESENTACIÓN INICIAL	6
TÍTULO DE LA TESIS	6
LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN	6
LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
CAPITULO II: LOS ANTECEDENTES	9
LOS ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA	9
UNA PRIMERA APROXIMACIÓN: EL APORTE DE CAMPBELL Y WHITEHEAD.....	10
UN ANTECEDENTE SUBSTANCIAL.....	12
MISIÓN Y MEDICIÓN.....	14
VALIOSOS APORTES DEL MUNDO ACADÉMICO A LA CONDUCCIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y REFLEXIONES	18
LA ÉTICA EN LA CONDUCCIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	19
CUANDO EL DIRECTOR EJECUTIVO ENTRA EN ESCENA	21
UNA APROXIMACIÓN DIFERENTE A LA TEORÍA DE LA AGENCIA.....	23
CUANDO CAMBIAN LOS ROLES.....	24
LA RELEVANCIA DE LA ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA	26
CUANDO LA DEMANDA ENTRA EN ESCENA.....	28
DEMANDA Y EFICIENCIA: ¿SIRVE UN MODELO ÚNICO?.....	29
EN EL MUNDO DEL VOLUNTARIADO.....	31
CAPITULO III: EL APORTE DE ESTE TRABAJO.....	34
IDENTIFICACIÓN DEL APORTE	34
UN ELEMENTO ADICIONAL PARA EL ANÁLISIS: EL LENGUAJE DE LA DEMANDA.....	38
CAPITULO IV: LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
LAS PRINCIPALES AVENIDAS	44
LAS ETAPAS DEL TRABAJO EN SÍNTESIS	45
RECURSOS TÉCNICOS DE FUENTES DE CONSULTA	45
RECURSOS TÉCNICOS DE HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES Y ESTADÍSTICAS.....	46
CAPITULO V: EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	47
LAS ETAPAS	47
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO QUE INTEGRARON LA MUESTRA.	48
I- CENOC.....	48

LA POBLACIÓN OBJETIVO	50
II- MAPEO DE PROMOTORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	50
BÚSQUEDA, ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN.....	52
CAPITULO VI: DE LA PLANIFICACIÓN A LA EJECUCIÓN	54
LA SELECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	54
ORGANIZACIONES SELECCIONADAS, SUS MISIONES ÁREAS Y DIRECTIVOS.....	57
TRABAJO DE CAMPO. ENCUESTA	97
LOS PASOS INICIALES	97
LA ENCUESTA DEFINITIVA	97
LAS METAS DE LOS CONTENIDOS DE LAS PREGUNTAS.....	100
CAPITULO VII: LOS RESULTADOS	105
METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	105
TABLAS DE RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTA CON COMPARACIÓN DE RESPUESTAS EN CASTELLANO Y EN INGLÉS. 107	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS. PREGUNTA 4.....	117
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 5.....	121
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 6.....	127
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 7.....	131
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 8.....	135
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 9.....	140
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 10... 144	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 11 ... 149	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 12... 153	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 13... 158	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 14... 161	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 15... 164	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 16... 167	
COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 17... 170	
CAPITULO VIII: EL ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS	172
ANÁLISIS DE RESPUESTAS MEDIANTE TABLAS DINÁMICAS PARA PREGUNTA 8.....	172
ANÁLISIS DE RESPUESTAS MEDIANTE TABLAS DINÁMICAS PARA PREGUNTA 9.....	202
CAPITULO IX: LA IDENTIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA QUE DA SUSTENTO A LA HIPÓTESIS PLANTEADA.....	235
ANÁLISIS DE LOS COMENTARIOS APORTADOS POR LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	235
CUANDO LOS PROTAGONISTAS SE EXPRESAN.....	235
HACIA EL EJE DE LA DISCUSIÓN.....	247

RECOGIENDO LAS EXPERIENCIAS DE LOS PROTAGONISTAS	266
EXPLORANDO LOS VALORES CULTURALES E INDIVIDUALES DE LOS PROTAGONISTAS	276
LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS EN SICOLOGIA ORGANIZACIONAL	284
ENTREVISTA CON EL DR. BLAKE FRANK	284
ENTREVISTA CON ANTHONY FLEO	286
ENTREVISTA CON LA DRA. BEA LOVEJOY	288
CAPITULO X: LAS CONSECUENCIAS TEÓRICAS, EMPÍRICAS Y PRÁCTICAS DEL APORTE	290
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	292
CONCLUSIONES	293
RECOMENDACIONES	295
CAPITULO XII: BIBLIOGRAFÍA	297
BASES DE DATOS Y PUBLICACIONES CONSULTADAS	312
BASES DE DATOS ESPECIALIZADAS EN NEGOCIOS:.....	312
PUBLICACIONES DE INFORMACIÓN GENERAL SOBRE DIVERSOS TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN	313
PUBLICACIONES Y REVISTAS DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, NEGOCIOS, ORGANIZACIÓN, RECURSOS HUMANOS Y SICOLOGÍA	313
ANEXOS. ÍNDICE GENERAL	315
TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO “SOY O HE SIDO MIEMBRO DEL DIRECTORIO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”. CASTELLANO	315
TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO “SOY O HE SIDO MIEMBRO DEL DIRECTORIO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”. INGLES	315
TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO “SOY O HE SIDO DIRECTOR EJECUTIVO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”. CASTELLANO	315
TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO “SOY O HE SIDO DIRECTOR EJECUTIVO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”. INGLES	315
TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 10. CASTELLANO.....	315
TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 10. INGLES ..	315
TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 11. CASTELLANO.....	315
TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 11. INGLES ..	315
COMENTARIOS EN IDIOMA ORIGINAL DE ENCUESTADOS QUE RESPONDIERON EN INGLÉS	315

EL CONFLICTO DE RACIONALIDADES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO VINCULADOS AL MUNDO DE LOS NEGOCIOS: DIAGRAMA DE TEMAS

CAPITULO I PRESENTACIÓN
CAPITULO II ANTECEDENTES
CAPITULO III APORTES DEL TRABAJO DE TESIS
CAPITULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION
CAPITULO V DESARROLLO DE LA INVESTIGACION
CAPITULO VI DE LA PLANIFICACION A LA EJECUCION
CAPITULO VII RESULTADOS
CAPITULO VIII ANALISIS Y PROCESAMIENTO
CAPITULO IX IDENTIFICACION DE LA EVIDENCIA
CAPITULO X CONSECUENCIAS TEORICAS, EMPIRICAS Y PRACTICAS
CAPITULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
CAPITULO XII BIBLIOGRAFIA
ANEXOS

CAPITULO I: LA PRESENTACIÓN INICIAL

El Capítulo I presenta el tema de esta tesis, la forma en que se planificó su desarrollo, el lugar de la investigación y la formulación del problema.

TÍTULO DE LA TESIS

El conflicto de racionalidades de los directivos de las organizaciones sin fines de lucro vinculados al mundo de los negocios.

LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se ha desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, bajo la guía de la Directora de Tesis, Dra. Profesora María Teresa Casparri.

Físicamente el trabajo fue realizado desde Texas, Estados Unidos de América donde la autora reside, y versa sobre directorios de organizaciones sin fines de lucro fundamentalmente de diversos países tanto de habla hispana como de habla inglesa pero con foco en Argentina. La investigación se basa en el análisis de organizaciones sin fines de lucro con actividad en Argentina, en otros países del Mercosur y en España e incluye también experiencias de otros países, fundamentalmente de los Estados Unidos.

LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel de creciente importancia tanto en la Argentina como en el resto del mundo. En consecuencia su conducción eficiente reviste también una importancia creciente para la sociedad misma, cualquiera sea el servicio que ellas le presten.

No todas las organizaciones sin fines de lucro están dedicadas a la caridad. Iglesias de diversas denominaciones, fundaciones y asociaciones empresarias, universidades y otras instituciones están también organizadas bajo la forma de organizaciones sin fines de lucro.

Los miembros de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro provienen generalmente de un desempeño relevante en la actividad privada en las más diversas áreas del espectro productivo. Enfrentan en las organizaciones sin fines de lucro procesos de toma de decisiones en un marco organizacional, legal y económico, intrínsecamente diferente de aquél en el que se desempeñan en la esfera privada. Cada persona lleva en sí misma un bagaje de experiencias, valores y mecanismos de análisis contruidos a partir de su educación formal e informal, cultura y organización social vigente, momento histórico en el que creció y en el que se desenvuelve, deseos cumplidos e incumplidos y aproximación a la realidad que son únicos y diferentes de los de otros.

Cuando personas que son consideradas exitosas en el mundo de los negocios participan en los directorios de las organizaciones sin fines de lucro, enfrentan un conflicto de racionalidades en el proceso de toma de decisiones entre los mecanismos que utilizan en la esfera privada, con resultados exitosos, y los mecanismos que necesitan utilizar para tomar decisiones acertadas en la esfera sin fines de lucro. Un elemento adicional que alimenta el conflicto de racionalidades es el de la diversidad de horizontes de planeamiento que subyacen en sus mentes durante el proceso decisorio.

Los mecanismos decisorios, la aproximación a la toma de decisiones y el conflicto de racionalidades enunciado, son explorados en este trabajo, mediante el análisis del estado del conocimiento en este punto

junto a los antecedentes académicos sobre el tema, el análisis de una muestra representativa de organizaciones sin fines de lucro y un trabajo de campo de investigación en fuentes primarias relevando la opinión de los protagonistas seguido de su análisis y conclusiones.

Se procura probar que tal conflicto de racionalidades existe y que los protagonistas no siempre están conscientes de su existencia. Aún cuando la adviertan o la reconozcan, se requiere desarrollar una acción de pleno entendimiento de esta circunstancia y trabajar sobre ella para alcanzar un eficiente proceso de toma de decisiones en un sector crecientemente relevante en todo el mundo como es el de las organizaciones sin fines de lucro.

El conflicto de racionalidades en los procesos de toma de decisiones en la conducción de organizaciones sin fines de lucro presenta dos dimensiones que serán analizadas en esta tesis.

La primera dimensión a considerar aborda el conflicto que se produce en el proceso interno de toma de decisiones de cada miembro del directorio, entre el marco de referencia decisorio que utiliza en su actividad profesional y el que debe utilizar en la gestión de la organización sin fines de lucro.

La segunda dimensión es la del accionar del director ejecutivo de la institución y su interacción con el directorio, básicamente la tarea de gerenciamiento de la organización versus el gobierno de la organización. Esta dimensión se potencia cuando se producen cambios de roles entre miembros del directorio y el director ejecutivo y más aún, cuando el fundador cambia de roles en la institución.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El Capítulo I deja planteado el núcleo del problema a investigar: el conflicto de racionalidades que se produce en los procesos de toma de decisiones de los miembros de las organizaciones sin fines de lucro que provienen de una trayectoria de relevancia en el ámbito de la actividad de negocios privada. También introduce el rol del director ejecutivo y sus funciones de interacción con el directorio, que constituye el segundo componente del análisis a desarrollar en esta tesis.

CAPITULO II: LOS ANTECEDENTES

El Capítulo II presenta relevantes antecedentes académicos sobre el tema, abordados desde una amplia variedad de perspectivas.

LOS ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA

Numerosos estudios versan sobre temáticas relacionadas con la dinámica decisoria de los directorios de las empresas así como las responsabilidades de los directorios y el gerenciamiento de las organizaciones sin fines de lucro. Una creciente cantidad de trabajos, especialmente desarrollados en Harvard, abordan la dualidad del modelo decisorio de los líderes empresarios que sirven en organizaciones sin fines de lucro.

Los trabajos encontrados durante la investigación de los antecedentes del tema, no plantean explícitamente el conflicto de racionalidades que enfrentan los miembros de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro con una trayectoria exitosa en la

conducción de empresas, a la hora de establecer su marco decisorio y de pensamiento estratégico. Sin embargo muchos de esos trabajos se aproximan al tema considerando núcleos de conflictos de intereses, desajustes entre los patrones de decisión cuando las circunstancias cambian y complicaciones en la obtención de procesos decisorios eficientes cuando intervienen equipos de trabajo. La relación entre el directorio de una organización sin fines de lucro y su director ejecutivo ocupa un lugar destacado en esos trabajos, pero aún en ellos no se explicita el subyacente conflicto de racionalidades. La demostración del conflicto de racionalidades será el eje temático de este trabajo de tesis.

Los aportes académicos mencionados son volcados en la siguiente sección.

UNA PRIMERA APROXIMACIÓN: EL APORTE DE CAMPBELL Y WHITEHEAD

¿Por qué buenos líderes toman malas decisiones? El trabajo de Campbell y Whitehead¹ (2009) *Why Good Leaders Make Bad Decisions*, proporciona interesantes pistas sobre este tema y ellas son especialmente útiles para nuestro análisis. Campbell y Whitehead explican que la toma de decisiones yace en el corazón mismo de nuestras vidas personales y profesionales. Encuentran asombrosa la enorme cantidad de tremendamente importantes decisiones hechas por gente inteligente, responsable y que cuenta con la mejor información e intenciones y aún así son decisiones irremediamente defectuosas. Se preguntan cómo ejecutivos con altas calificaciones para desempeñar sus trabajos pueden tomar decisiones que resultan ser tan claramente erróneas. Para responder a este interrogante llevan a cabo un estudio, reuniendo una base de datos

¹ Campbell y Whitehead son directores del Ashridge Strategic Management Centre.

de 83 decisiones que consideran que estaban selladas por el fracaso en el momento mismo en que fueron tomadas. En el análisis de esos casos, encuentran que esas decisiones comenzaron con errores de juicio hechos por personas influyentes.

Los autores sostienen que para entender cuál es el fenómeno subyacente es necesario comenzar por entender cómo funciona el cerebro humano cuando forma sus juicios. En síntesis, la idea es que los líderes toman decisiones en gran medida a través de un proceso subconsciente que los neurocientíficos llaman “patrón de reconocimiento y clasificación emocional”. Estos procesos son en su opinión, útiles para tomar decisiones rápidas y efectivas, pero pueden estar distorsionados por intereses personales, ataduras emocionales o recuerdos engañosos. Siguiendo a Campbell y Whitehead, el “patrón de reconocimiento y clasificación emocional” aflora en las situaciones que los líderes enfrentan y sus decisiones son influenciadas por ataduras emocionales conectadas con esos patrones decisorios. La mayoría del tiempo esos procesos funcionan bien, pero pueden resultar en serios errores cuando conducen a juicios sesgados.

Los hallazgos de Campbell y Whitehead (2009) son elementos de fundamental importancia para este trabajo de tesis. Ofrecen la base para el argumento de que los directivos de organizaciones sin fines de lucro que cuentan con antecedentes de desempeño exitoso en el mundo de los negocios, enfrentan un choque de racionalidades - o de patrones de decisión- entre sus experiencias, memorias e intereses traídos de la actividad privada y los patrones de decisión que necesitan utilizar en las organizaciones sin fines de lucro.

UN ANTECEDENTE SUBSTANCIAL

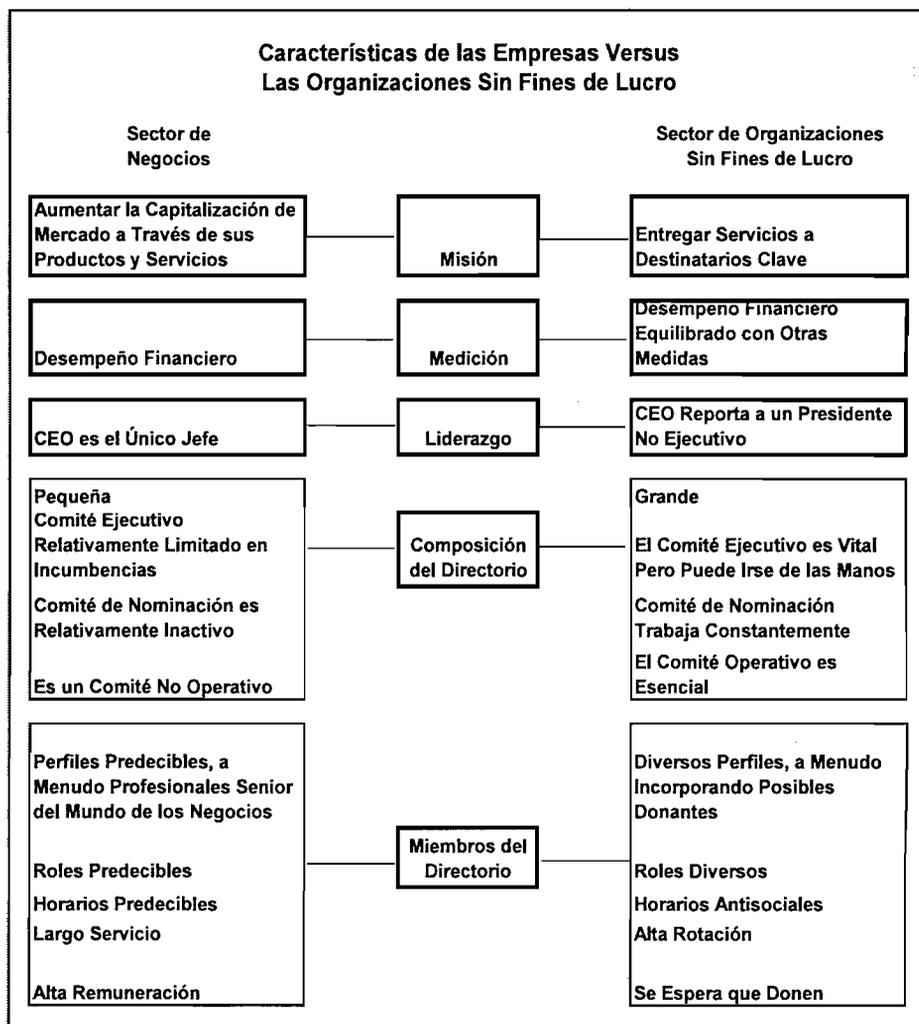
F. Warren McFarlan² (1999) en *Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits*, ofrece un pormenorizado análisis de experiencias de organizaciones sin fines de lucro y de sus directorios conformados por exitosos hombres y mujeres de negocios.

Comienza afirmando que la mayoría de la gente de negocios sirve en el directorio de una organización sin fines de lucro en algún momento de su vida y destaca que la dirección de organizaciones sin fines de lucro puede diferir dramáticamente de la dirección de las empresas. Demuestra que aún las mejores intenciones pueden probar ser desastrosas cuando nuevos miembros de un directorio fallan en entender que su tradicional experiencia en negocios puede llevarlos sólo limitadamente a buenas decisiones en un contexto intrínsecamente diferente, como es el de las organizaciones sin fines de lucro.

Según el enfoque de McFarlan, los problemas comienzan cuando una persona del mundo de los negocios se convierte en el nuevo miembro del directorio de una organización sin fines de lucro y cree que ha entrado en aguas familiares. En la superficie hay similitudes entre ambos sectores como por ejemplo, ambos tienen directorios, presidente, reuniones periódicas y presupuestos. En ambos casos, explica, los directorios son responsables por el establecimiento y el monitoreo de las acciones conducentes al cumplimiento de la misión y a la selección y evaluación de

² F. Warren McFarlan es miembro del directorio de tres organizaciones sin fines de lucro de Estados Unidos y de varios directorios de corporaciones. Es miembro y ex-presidente del Consejo Directivo del Mount Auburn Hospital en Cambridge, Massachusetts; Consejero del CareGroup de Boston; Consejero de Winsor School en Boston; ex presidente del Consejo Directivo de la Dana Hall School en Wellesley, Massachusetts y del Belmont Day School in Belmont Massachusetts. Es profesor de dos programas de educación de ejecutivos en Harvard Business School: "Perspectivas Estratégicas en Gerenciamiento de Organizaciones sin Fines de Lucro" y "Gobernando para la Excelencia en Organizaciones sin Fines de Lucro: Temas Críticos para el Liderazgo del Directorio".

sus gerentes - o del director ejecutivo, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro-. Pero allí es exactamente donde yace el peligro. A pesar de las similitudes, la conducción de las organizaciones sin fines de lucro es distinta del sector de los negocios en muchas áreas críticas. La falla en reconocer esas diferencias puede resultar calamitosa, insiste McFarlan.



1. McFarlan: Empresas y Organizaciones sin Fines de Lucro (traducción del original, McFarlan, 1999)

Es esencial que las personas de negocios que desean actuar en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro comprendan las diferencias fundamentales que existen entre uno y otro mundo.

La presentación de sus ideas en forma simple y de fácil comparación, se muestran en la *Tabla 1. McFarlan: Empresas y Organizaciones sin Fines de Lucro*. Nótese que la posición equivalente al CEO en las organizaciones sin fines de lucro de los Estados Unidos, es en Argentina el "Director Ejecutivo".

Otra valiosa aproximación al tema central de esta tesis se encuentra en *Boardroom Strategizing in Professional Associations: Processual and Institutional Perspectives*. Lee D. Parker³ (2007) examina con un enfoque holístico la toma de decisiones estratégicas a nivel de los directorios de dos asociaciones sin fines de lucro de profesionales. Sus hallazgos revelan que filosofías y conceptos de gestión del sector privado, son "importadas" dentro de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro, especialmente los vinculados con la elaboración del planeamiento estratégico y el discurso estratégico. El estudio muestra asimismo que la "importación" está relacionada con las estrategias que se revelaron como exitosas en el desempeño de los directores en la actividad privada, especialmente en lo que se refiere al uso de recursos financieros y su comparación con los resultados obtenidos, así como la vinculación entre las decisiones estratégicas y la política organizacional.

MISIÓN Y MEDICIÓN

MISIÓN

Una de las diferencias más importantes entre las empresas y las organizaciones sin fines de lucro, es la forma en que cada uno desarrolla y evalúa sus misiones. Ella es al mismo tiempo la menos comprendida. *"No son sólo las diferencias en las misiones o en la evaluación de unas y otras sino que, aún más profundas, son las diferencias en la interpretación que*

³ Lee D. Parker: School of Commerce, Division of Business, The University of South Australia, Adelaide, Australia y University of San Andrews, Scotland.

cada miembro del directorio da a la misión, a qué tomar en cuenta y cómo para evaluar los resultados". (McFarlan, 1999)

MEDICIÓN

McFarlan (1999) continúa su análisis abordando la temática de la medición. Señala que el principal objetivo de las empresas es incrementar el valor para los accionistas y que para ellas, los factores tales como el crecimiento del beneficio neto y la capitalización de mercado (en el caso de las empresas que cotizan en Bolsa) suele ser un buen indicador de desempeño de largo plazo. Aún cuando una empresa esté siendo financieramente exitosa, su directorio está siempre observando cómo es el desempeño de la compañía comparada con sus competidores, la tecnología disponible y alcanzable, las destrezas de sus empleados, y el grado en que cualquier falencia en esos aspectos puede dañar el desempeño futuro de la organización. Todos los otros aspectos vinculados con la inserción en la comunidad, la responsabilidad empresarial, la calidad del producto o servicio, el posicionamiento y desarrollo en el mercado, se vinculan directa o indirectamente con el desempeño financiero de la empresa.

CONFLUENCIA DE MISIÓN Y MEDICIÓN

Para la organización sin fines de lucro, las consideraciones financieras son sólo una parte del logro de su misión. Por supuesto, enfatiza McFarlan, un mal desempeño financiero habrá de acarrear problemas e incluso la terminación de una organización sin fines de lucro. Pero el otro elemento crítico del cumplimiento de la misión de la organización sin fines de lucro, es el servicio que ésta ofrece a sus destinatarios. Ciertamente puede ser muy difícil medir los resultados en esta dimensión.

ALGUNOS EJEMPLOS

Para traducir a la realidad sus ideas, McFarlan presenta varios ejemplos, entre ellos el caso de los hospitales. Se pregunta *“¿Cómo calcular el valor de un programa costoso pero ganador de importantes premios destinados al entrenamiento de médicos de excelencia para la próxima generación?”* Refuerza sus conceptos diciendo que cualquiera sea la misión de una organización sin fines de lucro, los resultados financieros por sí mismos, son un pobre instrumento de medición de su desempeño.

Otro caso que presenta McFarlan (1999) es el del rector de una universidad que declaraba orgullosamente, con el cálido aplauso de padres y alumnos, que su organización acababa de completar el vigésimo primer año consecutivo de presupuesto balanceado. McFarlan no encuentra razón para aplaudir, dado que durante esos 21 años la inscripción de alumnos había caído en número y en calidad; las instalaciones estaban descuidadas y los edificios crecientemente estropeados. El brillo intelectual del claustro docente había disminuido y ciertamente había habido una enorme resistencia a la adición de temas de actualidad con el consiguiente impacto desfavorable sobre el presupuesto de la universidad.

Compara seguidamente ese caso con el de un colegio en el que su rectora se jubiló después de 10 años de déficit presupuestario. Ella también recibió una ovación con la gente de pie pero, explica el autor, *“eso fue algo que pude entender: durante su conducción la institución fue revigorizada y completamente re-posicionada. La calidad de los programas educativos mejoró y los egresados comenzaron a ser admitidos en las mejores universidades del país. Su infatigable misión, respaldada por el directorio, permitió a la organización sobrevivir los problemas presupuestarios y, finalmente, fortalecer sus servicios”*.

MENCIÓN DE UN CASO DE ARGENTINA

En el caso de Argentina, una importante fundación, íntimamente vinculada al mundo de las formas económicas, desarrolló al fin de la década de 1980, una intensa acción tendiente al cumplimiento de su misión después de un cierto período de letargo. Con gran éxito llegó a los más remotos lugares del país estimulando el estudio y el esfuerzo personal de la juventud en su formación como seres integrales. Como resultado de sus 10 años de apoyo a la juventud e intensa participación en la comunidad, hoy los jóvenes universitarios premiados por ella ocupan lugares de conducción y máxima relevancia en el mundo académico y de los negocios en diferentes partes del mundo.

La cambiante composición del directorio alcanzó un punto en el que la mayoría de sus miembros sustentaban una diametralmente opuesta visión e interpretación de la misión de la fundación. Después de 10 años de exitosos programas y alta participación en los medio masivos de comunicación, las autoridades decidieron bajar su perfil, negociaron el alejamiento de su director ejecutivo y la redujeron a un mínimo de actividades tradicionales y de bajo costo.

Llevó aproximadamente otros diez años de cambios de directorios, devolverle parte de sus acciones de trascendencia en la comunidad, aunque nunca retornó a aquellos programas que, aunque costosos, de complejo gerenciamiento y demandantes de alta participación del directorio, la hicieron en el pasado prestigiosa y constructora de valor para la sociedad.

Encontrar un equilibrio entre los aspectos financieros y los otros aspectos de la misión de una organización sin fines de lucro es difícil. En las empresas, cuando una unidad es deficitaria o tiene bajo rendimiento, se

la reestructura, se la vende o se cierra. Para la organización sin fines de lucro en cambio, la unidad deficitaria puede ser el centro de su misión y la misma razón de ser de su existencia. Es preciso de reestructurarla o achicarla puede significar la destrucción de la misión de la organización (McFarlan, 1999).

VALIOSOS APORTES DEL MUNDO ACADÉMICO A LA CONDUCCIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y REFLEXIONES

Publicaciones tradicionales, como las de Peter Drucker⁴ (1989; 1990; 2004; 2005 y 2006) y otros prestigiosos autores de diversos países y universidades, tratan la temática de las organizaciones sin fines de lucro desde distintos puntos de vista. En la última década, se ha dado una creciente importancia al papel desempeñado por los directorios y su pensamiento estratégico en la conducción de este tipo de organizaciones.

Particularmente en los Estados Unidos, los capítulos destinados a la aplicación de la legislación Sarbanes-Oxley y la estricta supervisión y auditoría de los aspectos contables y financieros de las organizaciones sin fines de lucro, ha cobrado marcada relevancia a partir del 2002.

Dependiendo de la normativa legal de cada país, la obtención de recursos para el financiamiento de las actividades planeadas toma mayor o menor participación en los libros y artículos publicados.

En *Managing in the Nonprofit Sector*, Patricia J. Fredericksen⁵ (2003) presenta un análisis crítico de tres libros que revelan la creciente importancia que las organizaciones sin fines de lucro tienen en la sociedad

⁴ Peter Drucker: 1909-2005. Marie Rankin Clarke Professor of Social Science and Management en la Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management at Claremont Graduate University in Claremont, California

⁵ Patricia J. Fredericksen⁵: Profesora asociada y titular del Departamento de Ciencias Políticas de Boise State University

moderna y que el mundo de las formas académicas les concede. Los aportes de Paul C. Light⁶ (2000) en *Making Nonprofits Work*; Steven J. Ott⁷ (2001) en *Understanding Nonprofit Organizations* y William B. Werther⁸ y Evan M. Berma⁹ (2001) en *Third Sector Management*, traen a nuestra atención la rica variedad de tópicos a tomar en cuenta en la administración de las organizaciones sin fines de lucro. Al tiempo que Fredericksen destaca los aportes de los autores por su contribución a la ciencia de la administración en el tema de organizaciones sin fines de lucro, critica la carencia o insuficiencia de detalle en asuntos de extraordinaria importancia en los Estados Unidos, tales como los vinculados a la normativa legal y las fuentes de financiamiento. Esos temas particulares revisten una importancia diferente para Argentina dada su diferente estructura legal e impositiva, en especial en lo que se refiere a donaciones y su tratamiento tributario, pero no pueden soslayarse dado que son parte esencial de la toma de decisiones de los directores de las organizaciones sin fines de lucro.

LA ÉTICA EN LA CONDUCCIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

La ética en la conducción de organizaciones ocupa un lugar destacado y una importancia creciente en la literatura académica. En *Moral*

⁶ Paul C. Light: Nonresident senior fellow in Governance Studies en The Brookings Institution y the Paulette Goddard Professor of Public Service en la Wagner School of Public Service en New York University

⁷ Steven J. Ott: Profesor de Ciencias Políticas y Director de Educación en Administración Pública de la Universidad de la University of Utah. Fue presidente de la Nonprofit Management Education Section de la National Association of Schools of Public Affairs and Administration. Ha escrito numerosos libros y artículos sobre organizaciones sin fines de lucro, teoría administrativa, teoría de la organización, comportamiento organizacional y cultura organizacional.

⁸ William B. Werther Jr.: Profesor de management y Co-Director del Center for Nonprofit Management de la University of Miami

⁹ Evan M. Berma: Huey McElveen Distinguished Professor en Louisiana State University en Administración Pública. Fue analista político en National Science Foundation y consultor de la National Academy of Sciences y el Congreso de los Estados Unidos. Es también editor de *Public Performance & Management Review*. Su especialidad es métodos cuantitativos, encuestas de investigación, evaluación de programas, productividad, ética y recursos humanos

Reasoning and Ethical Climate: Not-for-Profit vs. For-Profit Boards of Directors, Brower¹⁰ y Shrader¹¹ (2000) examinan las diferencias en el razonamiento moral y el clima ético entre los miembros de los directorios de empresas y de organizaciones sin fines de lucro. Este tema reviste especial interés para el corriente trabajo de tesis, dado que el centro de sus análisis son las situaciones en las cuales las mismas personas son parte del directorio de unas y otras y robustece el argumento del conflicto de racionalidades. En su investigación Brower y Shrader incluyen seis corporaciones y siete organizaciones sin fines de lucro de uno de los estados más grandes de la región centro – oeste de Estados Unidos. En su estudio hallan que los directorios de unas y otras no difieren en su razonamiento moral, pero sí exhiben distintos tipos de clima ético.

Parte de sus hallazgos muestra que los miembros de los directorios de las corporaciones utilizan altos niveles de razonamiento en un porcentaje de tiempo mayor que los de las de las organizaciones sin fines de lucro. Esto contrasta con el hecho de que el clima ético de ambos tipos de organizaciones es significativamente diferente. En el mismo estudio se encuentra un mayor nivel de egoísmo en los directores de las empresas que en de las organizaciones sin fines de lucro. Estas organizaciones a su vez, muestran mayores niveles de benevolencia que las empresas así como de alguna manera mayor, aunque no significativamente diferente, en los registros medios del factor de principios.

¹⁰ Brower: Krannert School of Management, Purdue University

¹¹ Shrader: Departamento de Management, College of Business, Iowa State University

CUANDO EL DIRECTOR EJECUTIVO ENTRA EN ESCENA

Tomando como base la "Teoría de la Agencia", Judith Miller¹² (2002) en *The Board as a Monitor of Organizational Activity*, muestra la interacción de ciertos miembros del directorio de organizaciones sin fines de lucro con los directores ejecutivos. Sus hallazgos explican cómo los directores tienden a monitorear la acción de la organización en función del modo en que esa acción refleje sus competencias personales o profesionales, en lugar de hacerlo basado en mediciones que indiquen el progreso hacia el logro de los objetivos e iniciativas vinculados con la misión de la organización sin fines de lucro.

McFarlan (1999) también dedica una especial parte de su trabajo a la elección del Director Ejecutivo (o CEO, o Presidente, en la literatura de Estados Unidos). Señala que la elección de un nuevo presidente es quizás la tarea más importante de cualquier directorio de empresas y que la elección de un nuevo presidente es igualmente importante para organización sin fines de lucro. Sostiene que el directorio de una organización sin fines de lucro tiene que ser aún mucho más creativo en el gerenciamiento del proceso de elección y sucesión del director ejecutivo de su directorio y el proceso tiene más de arte que de ciencia. "Aquí las simples fórmulas y las prácticas normales no siempre funcionan", explica el autor.

Continúa con una acertada descripción del esquema de conducción de las organizaciones sin fines de lucro mencionando que en el mundo de estas organizaciones es perfectamente normal que el director ejecutivo reporte a un presidente que no tiene una posición ejecutiva. "Ciertamente,

12 Judith L. Miller: Assistant Professor of Political Science, College of Arts and Sciences, Ohio University y Principal en Carman & Miller Consulting.

el manejo de esta extraordinariamente importante y sensible relación a través de un largo período de tiempo, es el mayor desafío de liderazgo que el director ejecutivo de una organización sin fines de lucro enfrenta.” (McFarlan, 1999).

Un desafío adicional a la solución del conflicto de racionalidades, cuyo tratamiento es retomado en la investigación de campo, es que el director ejecutivo puede tener que reportar a tres o cuatro presidentes durante su período en el cargo. En esta situación, el desafío está no sólo vinculado a las diferencias de interpretaciones, voluntades, paradigmas y personalidades, sino también a las cambiantes circunstancias del entorno y de las condiciones de la población a la que las actividades de la organización sin fines de lucro están orientadas.

En *The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making*, escrito por Carpenter¹³ y Westphal¹⁴ (2001), se examina el modo en que los lazos de interacción externa determinan la habilidad del directorio en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Simplemente el número de directorios de organizaciones sin fines de lucro en el que cada director sirve, no parece tener un efecto marcado en la tarea de brindar consejos estratégicos o supervisar la marcha de la organización. Sin embargo, la participación en otros directorios muestra tener incidencia sobre la acción de los directores al ampliar su horizonte de pensamiento y de análisis estratégico.

Desde el punto de vista de este trabajo de tesis, los resultados del estudio de Carpenter y Westphal (2001), muestran cierta evidencia de que

¹³ Mason A. Carpenter: Assistant professor, School of Business y asociado del Weinert Center for Entrepreneurship, University of Wisconsin–Madison

¹⁴ James D. Westphal: Profesor de management en McCombs School of Business, University of Texas, Austin

una mayor exposición a procesos decisorios en diferentes organizaciones sin fines de lucro, colabora en la tarea de resolver el conflicto de racionalidades, al proveer un mayor entrenamiento en la naturaleza distintiva y diferencial de las organizaciones no lucrativas, al menos vía el aprendizaje por repetición de experiencias.

UNA APROXIMACIÓN DIFERENTE A LA TEORÍA DE LA AGENCIA

En contraste con Judith Miller (2002), Golden-Biddle¹⁵ y Rao¹⁶ (1997) en *Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization*, critican la influencia de la "Teoría de la Agencia" que tomara especial fuerza en los '90, considerándola limitada para su aplicación a las organizaciones sin fines de lucro. Analizan cómo el funcionamiento de los directorios está conformado por la interacción del contexto estructural, político y cognitivo. Muestran cómo la identidad organizacional -a la que definen como las creencias compartidas respecto de las características centrales, duraderas y distintivas de la organización- influencia la construcción y el desempeño de los roles de los directores y da forma a la interacción entre los miembros del directorio y gerentes. Uno de los aportes de este estudio es la introducción de la idea de "conflictos de compromiso", una forma de conflicto interno que surge cuando los directores se sienten abrumados por aspectos conflictivos de la identidad de la organización y ese conflicto genera una quiebra en su modelo decisorio: Según los autores, esa quiebra hace que los directores enfrenten la necesidad de adherir a una de las identidades y desestabilizar la otra.

¹⁵ Karen Golden-Biddle: Faculty of Business, University of Alberta, Edmonton, Alberta, Canada TOG 2R6.

¹⁶ Hayagreeva Rao: Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, Georgia 30322.

El enfoque de la autora de esta tesis encuentra sustento en esta teoría y va más allá, sosteniendo que el conflicto de racionalidades está latente desde el origen mismo del desempeño de la persona de negocios en el directorio de una organización sin fines de lucro y que debe ser elevado al plano consciente y trabajado mucho antes de alcanzar una situación de crisis. La contradicción o conflicto en la identidad de la organización sin fines de lucro se origina en las distintas interpretaciones alternativas de los miembros del directorio e incluso del director ejecutivo, cuando el tamaño de la organización sin fines de lucro permite que ese cargo exista.

CUANDO CAMBIAN LOS ROLES

Cuando una organización sin fines de lucro crece suele alcanzar un estadio en el cual resultan necesarios grandes cambios. En muchos casos el fundador desempeña al mismo tiempo las tareas de presidente del directorio y director ejecutivo.

Los directorios iniciales de una organización suelen conformarse con una significativa participación de amigos y allegados que, en ese momento, comparten una visión común y la ponen en práctica.

Cuando en algunas ocasiones, es necesario invitar a uno o más de los miembros del directorio a no continuar en sus funciones, la situación se torna muy comprometida para el fundador... y amigo, así como compañero de proyectos. El aumento de actividades unido a la necesidad de operar cambios drásticos suele mover a los miembros del directorio a contratar a un director ejecutivo profesional que pueda accionar sin ataduras previas y sin crear animosidades entre los pioneros de la organización.

En la mayoría de los casos el testimonio de los protagonistas muestra que esos cambios, aunque necesarios, son traumáticos. Para el

fundador y casi único decisor es como desprenderse de un hijo que creció y se aleja, pero que en lugar de tomar sus propias decisiones, queda en manos de las decisiones de otros, que no lo conocen como él mismo lo conoce.

El Dr. Blake Frank¹⁷ compara esta situación con la posición del fundador de una empresa de familia, cuando ésta alcanza un punto de crecimiento y maduración en el que es necesario producir un cambio y pasar a tener una gerencia profesional. “Se trata de un proceso de dejarlo ir”, dice el Dr. Frank, ...”algunos pueden y otros no lo logran. Es como transformarse en un “outsider” dentro de la propia organización. Suelen experimentar una sensación de pérdida de control”...

El otro ingrediente de importancia es que cuando el fundador de una empresa inicia sus actividades está lleno de pasión por su visión y misión y desde esa pasión la lleva adelante. Una vez que la organización está en marcha empieza la tarea de comunicación de esa visión y misión a otros así como de la medición y cuantificación de sus resultados. Es posible que el fundador de una organización sin fines de lucro se sienta de pronto impedido de lograr esa transmisión al momento de alejarse de su rol central.

Es práctica difundida que el fundador quede vinculado a los procesos decisorios, como miembro del directorio o como presidente emérito, aunque ya no con el mismo poder de decisión y ejecución que tenía anteriormente.

¹⁷ Blake Frank, PhD. Psicólogo y experto en psicología organizacional. Profesor de Tiempo Completo y Ex-Vicedecano de la Graduate School of Management, University of Dallas. Entrevista realizada en la universidad, julio 13, 2010.

Este tema se discutió también con la Dra. Lovejoy¹⁸ quien recuerda haber trabajado en el caso de una organización sin fines de lucro, conocida popularmente por su acrónimo. En su trabajo, atendió varias presentaciones del fundador y presidente del directorio. Si bien no es el real, supongamos que ese acrónimo fuera SUSI. Cada vez que su fundador mencionaba la actividad de la organización, se refería a ella diciendo “SUSI dijo” o “SUSI hizo...”. Usaba ese acrónimo y se refería a ella como si se tratara de una persona. Hablaba de “ella” mencionando actividades realizadas, como quien habla de los logros de su hija.

Explica la Dra. Lovejoy que quienes han fundado una organización, puesto toda su energía en ella y vivido casi únicamente en función de su actividad en ella, experimentan muchas dificultades en “dejarla ir” cuando es necesario que se aparten de la conducción. Compara ese sentimiento con el de quien ve que tratan de arrebatarle a un hijo y procura dejar claro que no lo va a permitir. Si el fundador tiene una atadura personal con la organización, sus colegas del directorio enfrentan un desafío de comprensión, persuasión y negociación para ayudarlo a dar un paso al costado cuando las circunstancias así lo requieren.

LA RELEVANCIA DE LA ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

El éxito o el fracaso de esa transición están estrechamente unidos a la habilidad, conocimientos y capacidad negociadora del director ejecutivo. Es él –o ella- quien deberá atender sus llamados con “sugerencias” para transferir al resto de los miembros del directorio, para proponer una “nueva” forma de encarar algún problema, sugerir un evento u orador o explicar el por qué de no realizar un cambio en el logo de la institución.

¹⁸ Dra. Bea Lovejoy. PhD. en Psicología. Estados Unidos de América.

Probablemente el genuino interés por el bien y la permanencia de la organización sin fines de lucro finalmente hará que el ex presidente acepte y acompañe las decisiones finales. Mientras tanto, es absolutamente necesario que quien ejerce la dirección ejecutiva, navegue el proceso liberándolo de fricciones y de choques con “pequeños” icebergs, que pueden conducir al naufragio de la organización.

Una instancia aún más difícil de gerenciar se presenta cuando los tiempos cambian, las necesidades cambian y se torna crítico rever la misión de la organización y quizás hasta modificar los estatutos que le dieron origen. Esta dificultad aparece claramente en las respuestas y los comentarios de las encuestas, especialmente en la pregunta 13, “Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio”. La evidencia muestra que algunos de los encuestados no admiten que sea necesaria una reinterpretación de la misión de la organización y, claramente, consideran impensable una modificación de ella. Asimismo, el 45.6% de las respuestas en castellano y el 46.7% de las respuestas en inglés elijen “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en la pregunta 13¹⁹.

Si la organización no logra o no puede por razones de financiamiento contratar un director ejecutivo profesional, puede entrar seriamente en un proceso de debilitamiento y desintegración, especialmente en momentos en los que grandes cambios o decisiones se avecinan.

¹⁹ Pregunta 13: Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

CUANDO LA DEMANDA ENTRA EN ESCENA

Herman²⁰ y Renz²¹ (2004), en *Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study*, encaran la temática de las organizaciones sin fines de lucro desde un aspecto diferente del de Golden-Biddle y Rao (1977). En este caso el enfoque está dirigido hacia la percepción que los destinatarios de su obra tienen de la acción de la organización sin fines de lucro. El estudio procura determinar si la efectividad de la organización sin fines de lucro es juzgada por los destinatarios en forma consistente y si la efectividad general de acuerdo con la evaluación de la población objetivo, es el resultado de cambios en la gestión hacia el uso de las técnicas de gerenciamiento consideradas como la "forma correcta de administración". El estudio muestra que diferentes miembros de la población objetivo analizada, consideran en modo diverso la efectividad de los cambios realizados en las técnicas de gestión. En cambio, la aplicación de dichas técnicas es considerada exitosa por los directivos. La conclusión de Herman y Renz es que los criterios para evaluar la acción y efectividad de las organizaciones sin fines de lucro deben ser más estrictos y más críticos y que encontrar la mejor correspondencia entre las técnicas gerenciales a utilizar y las características específicas de cada organización sin fines de lucro, es más importante que simplemente aplicar los principios de administración que aparenten ser la "forma correcta" de conducirlas.

Nótese que estos análisis se dirigen hacia una evaluación ex - post de la acción de la organización sin fines de lucro, mientras que el foco de

²⁰ Robert D. Herman: Profesor del L. P. Cookingham Institute of Public Affairs, Henry W. Bloch School of Business and Public Administration de la University of Missouri-Kansas City

²¹ David O. Renz: "Beth K. Smith/Missouri " Presidente del Nonprofit Leadership y director del Midwest Center for Nonprofit Leadership del L. P. Cookingham Institute of Public Affairs, Henry W. Bloch School of Business and Public Administration de la University of Missouri-Kansas City

esta tesis es en el ex – ante, en la detección, identificación e interpretación de la demanda que ellas desean satisfacer.

DEMANDA Y EFICIENCIA: ¿SIRVE UN MODELO ÚNICO?

En *Delivering on the Promise of Nonprofits* (2008), Bradach²², Tierney²³ y Stone²⁴ sostienen que las organizaciones sin fines de lucro enfrentan cada vez más presión para mostrar resultados eficientes y destacan que es muy difícil alcanzarlos cuando la acción está dirigida al cumplimiento de la misión en lugar de centrarse en las fuerzas del mercado. Este punto es particularmente interesante para este trabajo de tesis, una de cuyas hipótesis es que diferentes miembros del directorio suelen tener diferentes interpretaciones de la misión de la organización y especialmente considerando que la demanda que conforma la fuerza de mercado, no tiene el vehículo del precio para expresar su necesidad y aprobación a los bienes o servicios que recibe de la organización sin fines de lucro. Más aún, si los directores tratan de actuar en base a las fuerzas del mercado, el conflicto de racionalidades posiblemente se potenciará, dado que en el mundo de las empresas el mercado es el terreno familiar. La tentación de simplemente transportar el esquema decisorio de una esfera a la otra puede ser dominante y conducir a decisiones y acciones equivocadas o, al menos, ubicadas en un subóptimo.

Bradach y Stone recomiendan a los líderes de organizaciones sin fines de lucro enmarcar sus decisiones en planes prácticos dando respuesta a preguntas clave tales como: *“¿De qué resultados vamos a ser responsabilizados?; ¿Cómo vamos a alcanzarlos?; ¿Cuánto va a costar realmente alcanzar esos resultados y cómo conseguiremos los fondos para*

²² Jeffrey L. Bradach: Socio gerente y co-fundador del Bridgespan Group

²³ Thomas J. Tierney: Presidente y co-fundador del Bridgespan Group

²⁴ Nan Stone: Socio de conocimiento del Bridgespan Group

afrontarlos?; ¿Cómo construimos la organización que necesitamos para que esté en condiciones de producir los resultados deseados?”

En un marco de análisis diferente, centrado en el mundo de los negocios, McGrath²⁵ y MacMillan²⁶ (2009) en *How to Get Unstuck (Cómo Destrarse)* sugieren soluciones para las empresas para alcanzar ventajas competitivas en momentos de incertidumbre. Proponen cuatro prácticas que según sus investigaciones han sido observadas en líderes: 1) limitar la incertidumbre mediante el enfocarse en objetivos cercanos de corto plazo; 2) reducir el temor al fracaso en un contexto recesivo minimizando el costo del fracaso; 3) resguardar el curso de acción de la organización experimentando con más de una estrategia de negocios y 4) crear el “momentum” para superar la inercia organizacional. Entre los ejemplos que presentan, se destaca la iniciativa de DuPont conocida como “crecimiento conocimiento-intensivo” que condujo a una reestructuración de la empresa. Sus sugerencias presentan cierta similitud con las ofrecidas para las organizaciones sin fines de lucro por Bradach y Stone (2008).

Esta semejanza refuerza la hipótesis de este trabajo de tesis, en el sentido de destacar que la similitud de “prácticas” a recomendar, se torna peligrosa si se intenta aplicar los mismos conceptos en ambos ámbitos sin considerar la profunda diferencia que existe entre el mundo de los negocios y el de las organizaciones sin fines de lucro.

²⁵ Rita Gunther McGrath: Associate professor, Columbia Business School

²⁶ Ian C. MacMillan: Dhirubhai Ambani Profesor de Innovation and Entrepreneurship, Wharton School, University of Pennsylvania

EN EL MUNDO DEL VOLUNTARIADO

Resultan especialmente interesantes los conceptos vertidos por Diane Coutu²⁷ (2009) y Michael Beschloss²⁸ en *Why Teams DON'T Work*, como resultado de una entrevista realizada a J. Richard Hackman²⁹.

Hackman expresa que la idea de que el trabajo de equipo nos hace más creativos y más productivos —y es la mejor manera de concretar los proyectos— está profundamente enraizada pero él no coincide con este concepto. En su opinión las investigaciones revelan consistentemente que los equipos se desempeñan por debajo de sus posibilidades a pesar de todos los recursos que tienen disponibles. En esa entrevista, Hackman da las razones por las cuales los equipos no alcanzan el máximo posible de desempeño. Sostiene que sorprendentemente, la mayoría de los equipos no están de acuerdo en lo que ellos suponen que el equipo debería estar haciendo o aún más, en quiénes deberían formar parte del equipo. La creencia de que “más grande es mejor”, en su opinión complica los problemas, dado que a medida que el equipo crece, el esfuerzo necesario para gerenciar las relaciones entre los miembros crece casi exponencialmente.

Hackman piensa que los líderes necesitan ser implacables en la definición de los equipos y en mantenerlos pequeños - es decir de no más de diez miembros- y en que si hay miembros que causan disfuncionalidades, deben ser inmediatamente removidos del equipo. Considera que el líder también debe establecer una conducción firme del equipo, pero que esto puede ponerlo en una situación de alto riesgo si encuentra fuerte resistencia. Hackman explora luego otras falacias

27 Diane Coutu: Editora Senior de la Harvard Business Review

28 Michael Beschloss: ha escrito nueve libros sobre liderazgo presidencial, entre ellos *Presidential Courage* (Simon & Schuster, 2007).

29 J. Richard Hackman: Profesor de psicología organizacional de Harvard y experto en liderazgo de equipos de trabajo

vinculadas al funcionamiento de equipos, como por ejemplo que los miembros de un equipo que han permanecido juntos por largo tiempo se tornan decadentes. Indica que, por el contrario, las investigaciones revelan que nuevos equipos cometen un 50% más de errores que los equipos establecidos. Para evitar la complacencia paralizante, sugiere que los equipos tengan entre sus miembros a alguien fuera de lo común, alguien que esté dispuesto a mover al grupo a considerar nuevas ideas. Comenta que desafortunadamente, en general esos individuos son separados del equipo, robándole la oportunidad de transformar sus acciones en algo mágico y productivo.

Finalmente Hackman destaca que los líderes no pueden por sí mismos hacer que un equipo tenga un buen desempeño. Sin embargo, si son entrenados en la forma en que un equipo debe ser establecido y gerenciado, se les provee de los sistemas de apoyo necesarios y se les brinda coaching en procesos de grupo, se aumenta la posibilidad de que los equipos de trabajo funcionen realmente bien.

Lo que torna interesante a su enfoque es que las organizaciones sin fines de lucro están basadas en el funcionamiento de equipos de trabajo tanto en sus cuerpos directivos como en los grupos de voluntariado, lo que convierte a este análisis en ciertamente aplicable para la tesis de esta autora.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el Capítulo II, Campbell y Whitehead sostienen que los líderes toman decisiones en gran medida a través de un proceso subconsciente que los neurocientíficos llaman "patrón de reconocimiento y clasificación emocional". Estos procesos son en su opinión, útiles para tomar decisiones rápidas y efectivas, pero pueden estar distorsionados por intereses personales, ataduras emocionales o recuerdos engañosos. Según los mismos autores el "patrón de reconocimiento y clasificación emocional" aflora en las situaciones que los líderes enfrentan y sus decisiones son influenciadas por ataduras emocionales conectadas con esos patrones decisivos. La mayoría del tiempo esos procesos funcionan bien, pero pueden resultar en serios errores cuando conducen a juicios sesgados.

F. Warren McFarlan ofrece un pormenorizado análisis de experiencias de organizaciones sin fines de lucro y de sus directorios conformados por exitosos hombres y mujeres de negocios. Comienza afirmando que la mayoría de la gente de negocios sirve en el directorio de una organización sin fines de lucro en algún momento de su vida y destaca que la dirección de organizaciones sin fines de lucro puede diferir dramáticamente de la dirección de las empresas. Demuestra que aún las mejores intenciones pueden probar ser desastrosas cuando nuevos miembros de un directorio fallan en entender que su tradicional experiencia en negocios puede llevarlos sólo limitadamente a buenas decisiones en un contexto intrínsecamente diferente, como es el de las organizaciones sin fines de lucro.

La figura del director ejecutivo de una organización sin fines de lucro también desempeña un papel preponderante en la evolución y desempeño de la institución. El tema queda planteado y reaparecerá en los capítulos en los que se analizan las respuestas y comentarios al trabajo de campo.

La importancia central de la ética en la conducción de las organizaciones sin fines de lucro queda expuesta y el tópico aparecerá en los comentarios ofrecidos por los encuestados como un elemento de preocupación toda vez que nos refiramos a los líderes de estas organizaciones.

El desafío planteado por el cambio de roles en una institución, con el pasaje de quien fuera su fundador a desempeñar un rol diferente, es otro de los temas que fueron abordados en el Capítulo II.

Estos y otros valiosos aportes a la conducción de organizaciones sin fines de lucro tratados en el Capítulo II, constituyen un importante punto de partida para este trabajo de tesis.

CAPITULO III: EL APOORTE DE ESTE TRABAJO

El Capítulo III presenta el aporte de este trabajo a la ciencia de la administración.

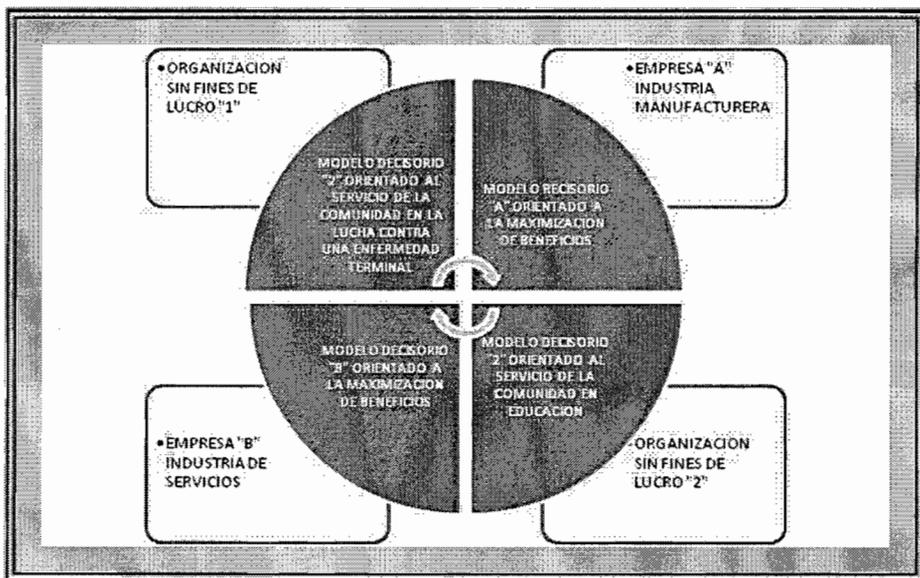
IDENTIFICACIÓN DEL APOORTE

La tesis central del presente trabajo, es que el modelo de maximización y el proceso de toma de decisiones que necesitan poner en práctica los miembros del directorio de organizaciones sin fines de lucro, es diferente del que emplean en la conducción de sus empresas. Esa diferencia genera un conflicto de racionalidades en su proceso decisorio. El mismo conflicto se verifica en el director ejecutivo de la organización sin

fines de lucro cuando proviene de un desempeño exitoso en la esfera privada.

En las empresas el modelo de maximización es claro y, con variantes, está dirigido a la maximización de beneficios, ya sea para los accionistas, la sociedad y/o los clientes. En las organizaciones sin fines de lucro, lo que se procura maximizar es diferente. El modelo decisorio cambia, dando lugar a una puja librada entre los modelos internos de maximización de cada uno de los miembros del directorio, influenciada por las visiones individuales del "debe ser" de cada particular organización y del camino a seguir para alcanzarlo.

La figura "Conflicto de Racionalidades" muestra un posible esquema de coexistencia y choque de racionalidades en el seno del directorio de una organización sin fines de lucro, potenciado en la interacción que se da entre los directores y el director ejecutivo.



Conflicto de Racionalidades

Los horizontes temporales que conforman el marco de referencia para las decisiones, difieren en uno y otro modelo organizacional. El eje temporal de los procesos de producción de bienes y servicios varía de una

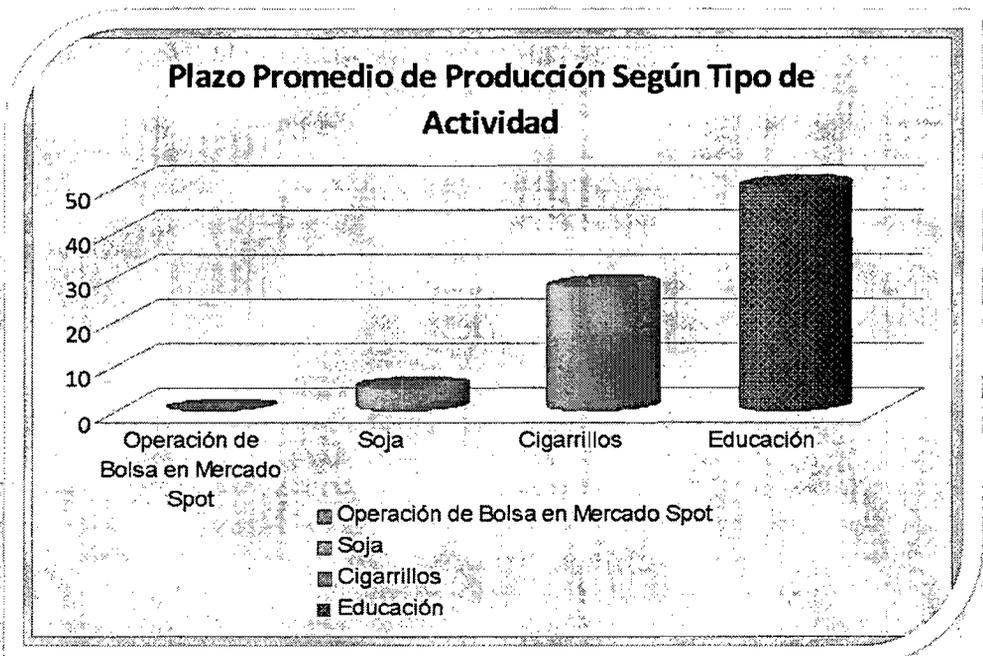
industria a otra, de un sector de la actividad económica a otro, pero también existe una marcada diferencia entre esos procesos productivos de bienes y servicios y su equivalente en la acción de las organizaciones sin fines de lucro.

Considérese el caso de la Fundación de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (FBCBA) en un cierto período de su historia, durante el cual su misión, de acuerdo con la interpretación prevaleciente entre los miembros del directorio, estaba vinculada a la educación de la juventud³⁰. Tomemos como promedio un horizonte temporal de ese momento, de cinco años para completar una carrera universitaria de grado, dado que una parte significativa de su actividad estaba relacionada con la educación universitaria. Compárese ahora el horizonte temporal promedio de decisiones entre las actividades en la esfera privada de algunos de los miembros de su directorio con posiciones en el Comité Ejecutivo. Varios de sus miembros era agentes de bolsa; otro, ex presidente de una importante compañía de tabacos, otro productor de soja y derivados. Comparemos los tiempos promedio estimados para el ciclo productivo de cada una de esas actividades, medidos en meses y simplificados para facilitar la visualización de este análisis. Dichos tiempos se vuelcan en el *Cuadro de Tiempos de Producción 1*

³⁰ "La Fundación tiene por objeto primordial realizar, promover y facilitar estudios e investigaciones en los campos de la economía, las finanzas, la sociología, el derecho y cualquier otro tema afín, orientados al perfeccionamiento del sistema económico social que, basado en principios de libertad, sostiene la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, todo ello con el propósito de que tal gestión redunde en beneficio de la comunidad y particularmente de la educación de la juventud, a fin de prepararla en forma adecuada para el ejercicio de aquellas disciplinas". Bajado del sitio Web de la Fundación de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Julio 15, 2010

<u>Plazo Promedio de Producción Según Tipo de Actividad</u>	<u>Meses</u> <i>(Cifra Aproximada)</i>
Operación de Bolsa en Mercado Spot	0.1
Soja	5
Cigarrillos	27.6
Educación	60

Cuadro de Tiempos de Producción 1



Cuadro de Tiempos de Producción 2

Esta simple comparación muestra el contraste y la variación de horizontes temporales jugando su rol en el proceso decisorio de cada

miembro del Comité Ejecutivo, en un mismo ámbito, un mismo momento y una misma realidad circundante.

Un aspecto adicional capaz de generar tensiones radica en que los modelos decisorios de cada empresa u organización representada en cada institución en particular, pueden entrar en colisión unos con otros y potenciales conflictos de intereses pueden afectar el logro de la misión de la organización sin fines de lucro.

El aporte que se procura realizar es la descripción y análisis del conflicto de racionalidades expresado y el planteo de una propuesta de acciones para solucionarlo y mejorar el gerenciamiento de organizaciones sin fines de lucro.

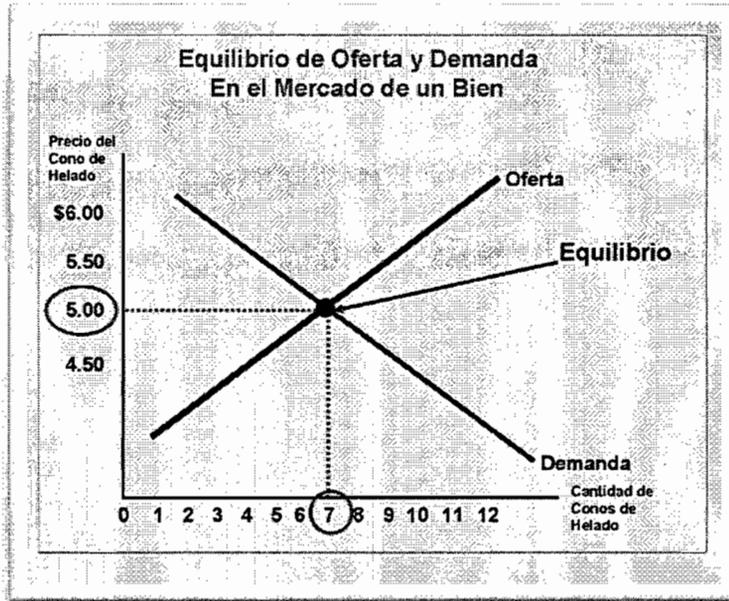
En el capítulo específico de análisis del trabajo de campo se presenta una tabla de las organizaciones seleccionadas, con su misión, área de incumbencia y la mención de algunos miembros de sus directorios así como de sus empresas y áreas de actividad en la esfera privada. Esta información muestra claramente el contraste en los tiempos, magnitud y alcances de sus decisiones en uno y otro ámbito.

UN ELEMENTO ADICIONAL PARA EL ANÁLISIS: EL LENGUAJE DE LA DEMANDA

Veamos cual es la situación de la demanda que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro que prestan servicios a necesidades de la sociedad. No se incluirá en este análisis a las cámaras y asociaciones empresarias, organizaciones que requieren un análisis separado.

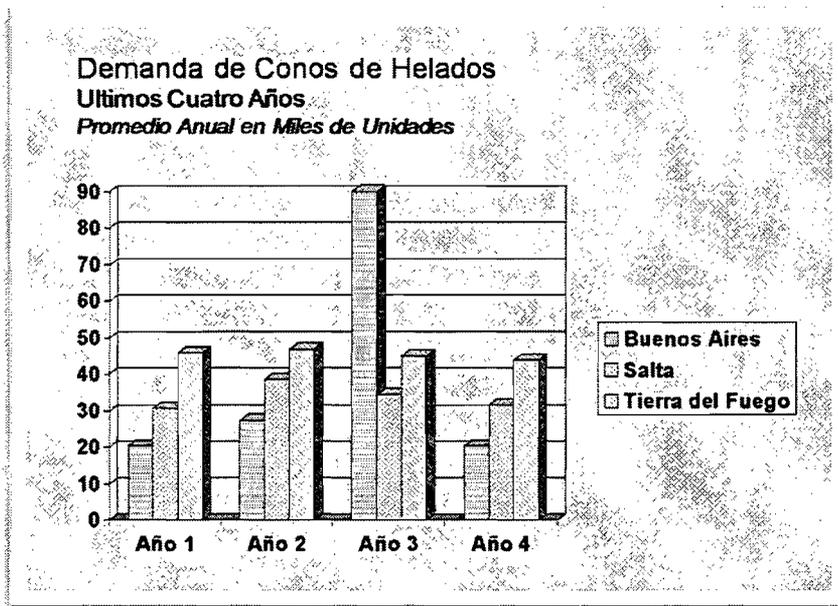
Consideremos un mercado de bienes (o servicios). Por simplicidad, usaremos el ejemplo clásico de los conos de helado.

Equilibrio de Oferta y Demanda de Bienes 1



Desde el punto de vista del comportamiento de la demanda, a menor precio corresponde mayor cantidad demandada. Si el precio sube, la cantidad demandada disminuye. Desde el punto de vista del comportamiento de la oferta, un mayor precio estimulará la oferta y un menor precio la reducirá. El equilibrio se alcanzará en el nivel de cantidad y precio que despejen el mercado. En otras palabras, el precio funciona como lenguaje de transmisión de preferencias desde el lado de la demanda y como señal para la asignación de recursos de las empresas por el lado de la oferta. El precio es el lenguaje del mercado.

Supongamos ahora que hacemos una aproximación diferente y decidimos considerar la demanda de conos de helado en una cierta cadena de heladerías y compararla entre sus locales en Buenos Aires, Salta y Tierra del Fuego. Supongamos que nuestras observaciones se reflejan en el siguiente cuadro:



Comparación de Demanda 1

Diversas conclusiones pueden obtenerse respecto de los comportamientos de demanda reflejados en los gráficos anteriores. Ninguna de ellas es relevante para este trabajo, excepto por una que se torna central a este análisis: no es posible obtener el equivalente de esta información cuando se trata de una organización sin fines de lucro que presta servicios a necesidades de la sociedad que no pueden ser atendidas de otra manera o que son insuficientemente atendidas por otros medios.

¿Entonces no es posible estimar la demanda vinculada por ejemplo, a la necesidad de becas de estudio para poder acceder a estudios universitarios, o de atención médica para cubrir las necesidades básicas de salud, o de ayuda económica y logística para recibir educación primaria en una zona rural, o de auxilio a mujeres y a menores bajo severo riesgo de violencia doméstica? La respuesta es "sí", es posible, pero sólo mediante el interés, evaluación y estimación de directivos de una organización sin fines de lucro preocupada por atender ese tipo de necesidades.

Consecuentemente, la estimación estará modelada por el patrón de evaluación y razonamiento de los miembros de esa particular organización (el mismo enfoque es aplicable para el caso en que sea el gobierno o un organismo público el que brinde el servicio). Una vez más, la "demanda" de servicios de las organizaciones sin fines de lucro no puede "hablar", no puede expresar sus necesidades a través de los mercados mediante el vehículo del precio. La demanda existe, pero debe ser "detectada" y, esperanzadamente, ser fielmente interpretada y no, sesgada o teñida por agendas personales, sueños incumplidos o ambiciones individuales que, sin participación consciente, modulen el proceso decisorio de los directivos de las organizaciones sin fines de lucro.

Al mismo tiempo la oferta estará respondiendo a elementos diferentes a los de una demanda que se expresa en el mercado a través del precio, conformando una atípica o difícilmente determinable función de oferta, para la cual sólo podemos anticipar por ahora, que a mayor costo de prestación del servicio, menor será la población objetivo capaz de ser atendida.

Sin el lenguaje del precio como asignador de recursos y comunicador de necesidades, preferencias y opciones, la demanda se torna infinita a cualquier nivel de oferta, y es la oferta la que debe identificarla y hallar la forma de satisfacerla. Ese proceso será el resultado la interacción de una multiplicidad de elementos. Ellos irán desde la voluntad de servir de las personas involucradas en las organizaciones sin fines de lucro, su aproximación e interpretación del problema, sus recursos de tiempo, financieros, energía y conexiones, su compromiso con la causa y las actividades particulares que se requieran para atender esa causa,

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el Capítulo III se discute el aporte de esta tesis a la ciencia de la administración.

La tesis central del presente trabajo, presentada en el Capítulo III es que el modelo de maximización y el proceso de toma de decisiones que necesitan poner en práctica los miembros del directorio de organizaciones sin fines de lucro, es diferente del que emplean en la conducción de sus empresas. Esa diferencia genera un conflicto de racionalidades en su proceso decisorio. El mismo conflicto se verifica en el director ejecutivo de la organización sin fines de lucro cuando proviene de un desempeño exitoso en la esfera privada.

Se explica la diferencia en los procesos de maximización entre la esfera de negocios en la actividad privada y las organizaciones sin fines de lucro.

Se elabora la figura "*Conflicto de Racionalidades*" y su posible esquema de coexistencia y choque de racionalidades en el seno del directorio de una organización sin fines de lucro, potenciado en la interacción que se da entre los directores y el director ejecutivo.

Como cierre se introduce el tratamiento de la demanda en un mercado con características singulares y que, normalmente, no puede expresar su voz en él a través del lenguaje del precio.

CAPITULO IV: LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El Capítulo IV presenta la metodología de la investigación seguida en la realización del presente trabajo.

LAS PRINCIPALES AVENIDAS

La investigación siguió cuatro avenidas centrales:

1. Búsqueda, recopilación, evaluación y análisis de bibliografía y antecedentes sobre el tema.
2. Selección de organizaciones sin fines de lucro. Análisis, sistematización y comparación de las misiones de organizaciones sin fines de lucro seleccionadas y de las empresas en las cuales miembros de sus directorios han tenido una trayectoria destacada.
3. Análisis, sistematización y comparación de los ámbitos en los que se desenvuelven las decisiones y acciones que desarrollan las organizaciones sin fines de lucro seleccionadas y de las empresas privadas en las que participan o participaron los miembros de sus directorios elegidos para el estudio.
4. Trabajo de campo con encuestas a directores, directores ejecutivos y voluntarios de organizaciones sin fines de lucro con activa participación presente o pasada en la actividad privada.

LAS ETAPAS DEL TRABAJO EN SÍNTESIS

RECURSOS TÉCNICOS DE FUENTES DE CONSULTA

BÚSQUEDA, RECOPIACIÓN Y EVALUACIÓN DE BIBLIOGRAFÍA Y ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA

La investigación de antecedentes y bibliografía se realizó a través de Internet, de presencia física en bibliotecas de universidades y de contactos epistolares.

1. Por medio de Internet
 - a. en los sitios Web de las principales editoriales especializadas en tópicos de administración
 - b. bibliotecas y archivos de universidades públicas y privadas de Argentina
 - c. bases de datos para investigación especializadas en tópicos de administración para acceder a información y publicaciones actualizadas sobre el tema.

En su mayor parte el acceso fue libre de costo, a través de las subscripciones a una rica variedad de bases de datos de la Universidad de Dallas, Texas, Estados Unidos de América, a la que la autora tiene acceso como egresada de su Maestría en Administración de Negocios. Las principales bases de datos y publicaciones utilizadas se presentan a continuación.

Los detalles de las bases de datos y la información que ofrecen así como las publicaciones consultadas, se ofrecen bajo el título "BASES DE DATOS Y PUBLICACIONES CONSULTADAS" a continuación del capítulo dedicado a la BIBLIOGRAFÍA.

2. En forma presencial en las bibliotecas de las escuelas de negocios de las universidades públicas y privadas del área metropolitana de

Dallas – Fort Worth, Texas, Estados Unidos de América. Dichas universidades son University of Dallas, University of Texas at Dallas, University of Texas at Arlington, Baylor University, University of North Texas, Texas Woman's University.

3. Entrevistas y contacto epistolar con profesores especializados en organizaciones sin fines de lucro y en temas de administración.

RECURSOS TÉCNICOS DE HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES Y ESTADÍSTICAS

El análisis estadístico, los histogramas y las tablas dinámicas se prepararon con las herramientas incluidas en el software Microsoft Office 2007, en el programa de análisis de datos de Excel.

Se comenzó con un trabajo cuantitativo para la selección de la muestra dentro del universo de organizaciones sin fines de lucro de Argentina. Posteriormente se utilizaron muestras probabilísticas extraídas del subconjunto de organizaciones sin fines de lucro preseleccionadas de acuerdo a los criterios explicados bajo el título de "LA POBLACIÓN OBJETIVO" cuya actividad se vincula con el mundo de los negocios y las formas económicas. Una vez determinada la muestra, se la analizó a la luz de las variables o atributos cualitativos a estudiar. Se utilizó estadística descriptiva para organizar, sistematizar y presentar la información recogida de una manera significativa a los fines del análisis.

La utilización de la herramienta de tablas dinámicas (Pivot tables) fue esencial a los fines del cruzamiento de las respuestas de la encuesta conducida para la investigación de campo en procura de información primaria para el análisis y elaboración de conclusiones de este trabajo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el Capítulo IV se presenta la metodología utilizada para el análisis de las organizaciones sin fines de lucro. Se muestran los pasos seguidos para la búsqueda, recopilación, evaluación y análisis de bibliografía y antecedentes sobre el tema. Luego la selección de organizaciones sin fines de lucro que integran la muestra y el análisis, sistematización y comparación de las misiones de las organizaciones sin fines de lucro seleccionadas y de las empresas en las que cuales miembros de sus directorios han tenido una trayectoria destacada, así como de las áreas de actividad en que unas y otras se desenvuelven. Se detallan los recursos de investigación y consulta utilizados y finalmente se explica el camino seguido hacia el trabajo de campo desarrollado mediante una encuesta dirigida a protagonistas del mundo de las organizaciones sin fines de lucro, tanto en países de habla hispana como anglosajona.

CAPITULO V: EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El Capítulo V presenta el desarrollo de la investigación en sus sucesivas etapas.

LAS ETAPAS

Las etapas recorridas tras la búsqueda de antecedentes y bibliografía son:

1. Recopilación de información y selección de organizaciones sin fines de lucro que integraron la muestra.
2. Búsqueda, análisis y sistematización de las misiones de las organizaciones sin fines de lucro y de las empresas en las que sus

directores se desempeñan en el sector privado, así como de los principales programas que esas instituciones llevan a cabo.

3. Análisis de la información recogida y procesada, a la luz del estado del conocimiento recogido en la investigación bibliográfica.
4. Sistematización de los resultados preliminares y discusión con "expertos" sobre las diversas áreas temáticas involucradas. Las consultas incluyeron psicólogos, psicólogos organizacionales e investigadores especializados en materia de toma de decisiones en empresas privadas y en organizaciones sin fines de lucro.
5. Procesamiento de los resultados con métodos estadísticos y tablas dinámicas en búsqueda de evidencia que confirme o refute la hipótesis de trabajo formulada.
6. Conclusiones

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO QUE INTEGRARON LA MUESTRA.

LA POBLACIÓN GENERAL

I- CENOC

En el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales funciona el Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias³¹ -CENOC -. Este organismo realiza tareas orientadas a conocer y difundir el trabajo que desarrollan las organizaciones sociales en Argentina.

En la base de datos del CENOC, iniciada en 1995 y elaborada con inscripción voluntaria y auto-administrada, están registradas a la fecha 11.282 organizaciones sin fines de lucro. A los fines de este trabajo se

³¹ CENOC: <http://www.cenoc.gov.ar/>

considerarán de interés las asociaciones sin fines de lucro y las fundaciones.

Del total de 11.282 organizaciones, 8.896 manifiestan tener actuación exclusivamente en el ámbito local - 35.8% son asociaciones civiles y 8.2% son fundaciones-, 307 declaran actuación en todo el país - 44.3% son asociaciones civiles y 34.3% son fundaciones. 2.079 organizaciones aparecen como indeterminadas respecto del territorio de acción, según se muestra en la tabla *CENOC. TERRITORIO DE ACCIÓN*.

	Registro del CENOC					
	Total	Porcentaje del Total	Asociación Civil Porcentaje	Asociación Civil	Fundación Porcentaje	Fundación
Total inscripto en el CENOC	11282					
Exclusivamente ámbito local	8896	79	36%	3185	8%	729
En todo el país	307	3%	44%	136	34%	105
Indeterminadas en territorio de acción	2079	18				

Fuente: CENOC <http://www.cenoc.gov.ar/>

CENOC. TERRITORIO DE ACCIÓN

La clasificación, abierta por área temática para las organizaciones que actúan en el ámbito local, muestra que un 58.3% de ellas se desenvuelven en el área social/ humana, un 23.9% en educación, un 19.4% en salud y un 17.6% en el área de cultura.

Esta información provee un marco general y amplio acerca de las organizaciones sin fines de lucro con actividad en distintos ámbitos del país.

Dentro de ese contexto, la consideración de organizaciones sin fines de lucro como población objetivo de este trabajo, fue acotada a las

incluidas en el Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresaria, cuyo tratamiento se enuncia en el punto siguiente.

Organizaciones del Ámbito Local por Área Temática		
Area Temática	Porcentaje	Total
Social/ Humana	58%	5186
Educación	24%	2126
Salud	19%	1726
Cultura	18%	1566

Fuente:
<http://www.cenoc.gov.ar/>

CENOC. ÁREA TEMÁTICA

LA POBLACIÓN OBJETIVO

II- MAPEO DE PROMOTORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

La consideración, selección y análisis de fundaciones y asociaciones sin fines de lucro vinculadas al mundo empresario tomó como punto de partida la información contenida en el "*Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*"³². El "*Mapeo*" se inició en noviembre de 2004 bajo la idea y dirección de Mercedes Korin³³ quien se desempeña como consultora e investigadora en responsabilidad social empresaria en diversas entidades. Es investigadora asociada de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) (España) e integrante del Comité Técnico del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

El *Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresaria* es en la definición de sus autores, "*una herramienta de información*

³² Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina (<http://www.mapeo-rse.info/>)

³³ Mercedes Korin es Licenciada en Comunicación y Máster en Sociología de la Cultura

sistematizada y actualizada sobre aquéllos que acompañan a las empresas en el desarrollo de una cultura de gestión ética que concibe a la empresa como integrante de la sociedad, comprometida con el bien común.” De acuerdo con los responsables del sitio Web, “la actualización de contenidos es realizada por el equipo de trabajo del Mapeo, que periódicamente releva información de fuentes primarias y secundarias, y recibe sugerencias de los propios Promotores y sus Entidades Vinculadas.”

La composición del *Mapeo*, por “promotores de responsabilidad social empresaria” exhibe categorizaciones por “Promotores de Responsabilidad Social”; “Líneas de Acción” y “Ámbito de Acción”.

El listado de “Promotores” cuenta con 29 agrupaciones empresarias; 22 fundaciones; 68 organizaciones de la sociedad civil y 12 organizaciones de responsabilidad social empresaria tal como se exhibe en los *Cuadros de Mapeo 1, 2 y 3*.

En cuanto a las “Líneas de Acción”, el total registrado es de 368 organizaciones.

<u>Mapeo por Promotores de Responsabilidad Social Empresaria</u>	
Agrupaciones Empresarias	29
Fundaciones Empresarias	22
Organizaciones de la Sociedad Civil	68
Organizaciones de Responsabilidad Social Empresaria	12
Total	131
Fuente: Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina	

Cuadro de Mapeo 1

<u>Mapeo por Líneas de Acción</u>	
Articulación	66
Asesoramiento	30
Capacitación	62
Divulgación	85
Financiamiento	9
Formalización	34
Investigación	50
Legislación	8
Reconocimiento	24
Total	368

Fuente:
**Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social
Empresaria en Argentina**

Cuadro de Mapeo 2

BÚSQUEDA, ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN

El núcleo de interés estuvo basado en el “Mapeo por Ámbito de Acción”. De un total de 560 organizaciones, el trabajo se concentró en las organizaciones sin fines de lucro que de un modo u otro se relacionan con el mundo de las formas económicas y especialmente, de los negocios. Esta preselección arroja un total de 105 organizaciones.

La aproximación a la selección de categorías y organizaciones se presenta en el siguiente punto vinculado al proceso de selección de organizaciones sin fines de lucro.

Mapeo por Ambito de Acción

Academia	42
Agrupaciones Empresarias	29
Consultoría	18
Empresas (vinculadas a "promotores de responsabilidad social")	249
Estado	60
Fundaciones Empresarias	22
Medios de Comunicación	36
Organismos Internacionales	24
Organizaciones de la Sociedad Civil	68
Organizaciones de Responsabilidad Social Empresaria	<u>12</u>
Total	560

Fuente:
Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina

Cuadro de Mapeo 3

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el Capítulo V se detallan los caminos seguidos para el desarrollo de la investigación hasta el arribo a la formulación de tablas dinámicas en búsqueda de evidencia que confirme o refute la hipótesis planteada.

CAPITULO VI: DE LA PLANIFICACIÓN A LA EJECUCIÓN

El Capítulo VI presenta el camino de la planificación a la ejecución, seguido en la realización del presente trabajo.

LA SELECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Se hizo una primera selección a partir de la eliminación de las organizaciones sin fines de lucro que no mantienen accesible la información consignada en el "Mapeo" o en sus sitios Web.

Posteriormente la muestra se orientó a las organizaciones incluidas en los grupos clasificados como "academia" (42); "agrupaciones empresarias" (29); "fundaciones empresarias" (22) y "organizaciones de responsabilidad social empresaria" (12).

Se agregaron otras fundaciones y asociaciones civiles sin fines de lucro con actuación en el país cuya información no aparece mencionada en el mapeo, pero que son de conocida actuación en el país y de interés para la muestra.

Del total de las organizaciones sin fines de lucro emergentes de la información precedentemente citada y con información actualizada en sus páginas Web que las muestre como activas, se eligió una muestra aleatoria de 33 organizaciones sin fines de lucro sobre las cuales se concentró el análisis.

Las organizaciones sin fines de lucro finalmente seleccionadas son:

1. **Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)**
2. **Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE)**
3. **Asociación Empresaria Argentina (AEA)**
4. **Bairexport. La red de exportadores de Buenos Aires**
5. **Cámara Argentina de Comercio (CAC)**
6. **Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina (AmCham)**
7. **Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina (CCIFA)**
8. **Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)**
9. **Dallas Lighthouse for the Blind**
10. **Endeavor Argentina**
11. **Fundación Acindar**
12. **Fundación Arcor**
13. **Fundación Banco Francés**
14. **Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires**
15. **Fundación Bunge y Born**
16. **Fundación del Tucumán**
17. **Fundación Diario La Nación**
18. **Fundación Empresaria para la Calidad y Excelencia (FUNDECE)**
19. **Fundación Ford**
20. **Fundación Impulsar**
21. **Fundación Mediterránea - Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL)**
22. **Fundación Nexia (España).**
23. **Fundación Tierra Viva (Venezolana)**
24. **Fundación V.J. Navajas**

- 25. Fundación YPF**
- 26. Instituto Brasileiro de Negocios Sustentables (IBENS)**
- 27. Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)**
- 28. Instituto Tecnológico de Buenos Aires**
- 29. Universidad Argentina de la Empresa (UADE)**
- 30. Universidad de Palermo**
- 31. Universidad Empresarial Siglo 21**
- 32. University of Dallas Graduate School of Management**
- 33. World Resources Institute**

En la tabla expuesta en la siguiente sección se presentan estas organizaciones sin fines de lucro, su misión -en la forma en que cada entidad la enuncia en su sitio Web- el área / objetivo en la que actúan y un listado al momento de la realización de la investigación, de miembros de sus directorios.

En los casos en que se consideró relevante a los fines de este trabajo, se incluyó la empresa, organización o entidad en la que esos miembros del directorio se desempeñan en la esfera privada. En varios casos, se agregó información respecto del tipo de actividad central de esas empresas.

De su lectura surge claramente la diferencia de ámbitos, tipo de decisiones que los directivos de las organizaciones sin fines de lucro toman en ellas; envergadura de las decisiones en una y otra organización y tiempos de elaboración o de producción que las caracterizan.

ORGANIZACIONES SELECCIONADAS, SUS MISIONES ÁREAS Y DIRECTIVOS

ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO	MISIÓN	ÁREA OBJETIVO	ÁREAS DE ACTIVIDAD DE ALGUNOS MIEMBROS DE SUS DIRECTORIOS
Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)	<p>Somos una asociación de empresarios agropecuarios que trabajamos en grupo, y compartimos nuestras experiencias y conocimientos para aumentar la rentabilidad y lograr el crecimiento económico sustentable de nuestras empresas. Procuramos transferir nuestra experiencia al medio colaborando, así, en el desarrollo del sector agroalimentario y</p>	<p>Gestión del conocimiento para el crecimiento y desarrollo sustentable de las empresas miembro y la comunidad</p>	<p>Presidente: Rafael Llorente. Productor agropecuario Vicepresidente: Juan Balbin. Productor agropecuario Secretario: Alejandro Blacker. Productor agropecuario Prosecretario: Francisco Iguerabide. Productor agropecuario Tesorero: Fernando Zubillaga. Productor agropecuario Pro-tesorero: Hugo Japaze. Productor agropecuario Vocales: Luis Angriman. Productor agropecuario Francisco Perkins. Productor agropecuario Vocales Suplentes: Alejandro Toso. Productor agropecuario Juan Minvielle. Productor agropecuario Revisores de Cuentas: Marcelo Grether. Productor agropecuario Bernardo Debenedetti. Productor agropecuario Coordinador General de AACREA: Belisario Alvarez de Toledo: Productor agropecuario</p>

	del país		
Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE)	Ayudar a los dirigentes de empresa a vivir de manera coherente su vocación emprendedora y su fe cristiana	Dirigencia empresarial y fe	<p>PRESIDENTE: Adolfo Ablático VICEPRESIDENTE 1: Mariano Bravo VICEPRESIDENTE 2: Eduardo López Rivarola SECRETARIO: Pablo Taussig PRO-SECRETARIO: David Bertagni TESORERO: Tomás Elewaut PRO-TESORERO: Federico Quintana VOCALES: José Antonio Aranda; Diego Botana; Luis Cedrola; Enrique Federico; Carlos Garaventa; Oscar Girola; Guillermo Lipera; Patricio Pinto; Alejandro Preusche; María Cristina Quintero; Pablo Roviralta; Juan Carlos Sagardoyburu; Juan Pablo Simón Padrós; Manuel Solanet; Ignacio Uranga; Paula Valente; Francisco von Wuthenau</p>
Asociación Empresaria Argentina (AEA)	Promover el desarrollo económico y social de la Argentina desde la perspectiva empresaria privada, con especial énfasis en el fortalecimiento de las instituciones necesarias para tal fin	Promoción de articulación entre negocios y marco institucional	<p>Presidente: <u>Arcor</u> Alimentos; chocolates; galletitas; golosinas helados Pagani, Luis A. <u>Organización</u> Tubos de acero sin costura; Rocca, Paolo <u>Techint</u> servicios para la industria de petróleo y gas; empresas de ingeniería y construcción especializadas en grandes proyectos; exploración de petróleo y gas (y otras actividades) Magnetto, Héctor <u>Grupo Clarín</u> Diarios de noticias; TV, radio y programación; H. Internet; contenidos digitales (entre otras actividades) Bagó, Sebastián <u>Laboratorios</u> Productos medicinales <u>Bagó</u> Klima, Viktor <u>Volkswagen</u> Aumotores <u>Argentina</u> Fortabat Lacroze de, Amalia <u>Grupo Fortabat</u> Cemento y construcción</p>

			Pescarmona, Enrique	<u>IMPESA</u>	Soluciones integradas para la producción de energía hidroeléctrica
			Miguens, Carlos J.	Grupo Miguens	Generación eléctrica y minería
			Roggio, Aldo B.	Grupo Roggio http://www.acindar.com.ar/	Construcción; transporte; ingeniería ambiental
			Acevedo, Miguel A.	<u>Aceitera</u> <u>General Deheza</u>	Commodities; productos de marca; maní para consumo humano
			Gomis Saez, Antonio	<u>YPF</u>	Exploración y producción de hidrocarburos; refinería y comercialización
			Coto, Alfredo	<u>Coto</u>	Hipermercados; maximercados; supermercados; minimercados
		Secretario	Cartellone, José G.	<u>José Cartellone</u> <u>Construcciones</u> <u>Civiles</u>	Empresa constructora especializada en grandes obras de infraestructura
		Tesorero	Grimoldi, Alberto L.	<u>Grimoldi</u>	Calzado
		Vocales	Vignart, Oscar U.	<u>Dow Química</u>	Amplia variedad: agricultura y alimentos; autos y transporte; construcción; adhesivos, electrónicos; muebles; productos vinculados a la salud; procesamiento de petróleo y gas
			Elsztain, Eduardo	<u>IRSA</u>	Inversora en Bienes Raíces
			Aufiero, Jorge Félix	<u>Medicus</u>	Medicina prepaga. Servicios médicos

			<p>Estrada, Alejandro M. <u>Banco Privado de Inversiones</u> Servicios bancarios</p> <p>Grobocopatel, Gustavo <u>Los Grobo Agropecuaria BGH</u> Producción agrícola; comercialización de granos</p> <p>Hojman, Alberto R.</p> <p>Aire acondicionado para hogares y oficinas; tecnología; computadoras</p> <p>Bruchou, Juan <u>Citi</u> Servicios bancarios</p> <p>Cristofani, José Luis E. <u>Santander Río</u> Servicios bancarios</p> <p>Karagozian, Teodoro <u>TN & Platex</u> Hilados</p> <p>Sagui, Julio César <u>S.A. La Nación</u> Diarios de noticias</p> <p>Argüelles, Marcelo <u>Bio Sidus</u> Empresas farmacéuticas</p> <p>Paulmann Kemna, Horst <u>Cencosud</u> Conglomerados de venta minorista en América Latina: supermercados, homecenters, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros</p> <p>Braun, Federico <u>La Anónima</u> Supermercados con productos de elaboración propia y de terceros</p> <p>Roemmers, Pablo <u>Roemmers</u> Laboratorios medicinales</p>
Bairexport. La red de exportadores de Buenos Aires (muy útil por los datos de nombres;	Contribuir al desarrollo económico de la Argentina desde el escenario local, en colaboración con el sector público y	Negocios y desarrollo económico	<p>Presidente Gustavo Dellacha. <u>Podium S.A.</u></p> <p>Vicepresidente Leonardo Buschi. <u>Artes Gráficas Buschi S.A.</u> Artes gráficas</p>

empresas y cargos en ellas)	toda la comunidad, buscando el bienestar general a través del incremento del ingreso nacional y la generación de empleo.		Secretario Oscar Hovsepian. Prosecretario Ricardo Boente. Tesorero Silvia Knew. Protesorero Raul Joannas. Exemys S.R.L. Vocales Claudio Ejden. Inmunolab S.A. Carlos Camps. Indelval Vocales Suplentes Martín Villegas. S&V Consulting Sergio Natapof. Laboratorios Diral Revisor de Cuentas Luis Adur. Bombadur Revisor de Cuentas Suplente	<u>Industrias Alazán SRL</u> 525Hotel Cynsa SRL <u>Exemys S.R.L.</u> <u>Inmunolab S.A.</u> Indelval S&V Consulting <u>Laboratorios Diral</u> <u>Bombadur</u>	Hotelería Laboratorio medicinal; inmunología; lentes de contacto Diseños modernos en pisos de goma. Paños de higienización para bañar pacientes en hospitales, geriátricos y clínicas Desarrollo de soluciones de transvase y recirculado de gases licuados
-----------------------------	--	--	--	--	---

			Alfredo Nahum. Veccsa S.A. Sub Directora Laura Patrón	<u>Veccsa S.A.</u> Equipamiento médico
Cámara Argentina de Comercio (CAC)	Promover y defender los intereses del conjunto de los empresarios que se desempeñan en la actividad contemplando el interés general. <i>Misión del Grupo de Trabajo para el Desarrollo de RSE (CAC):</i> Propiciar actividades, eventos, investigaciones, publicaciones, análisis de casos de prácticas de RSE y alianzas, dirigidos a todas aquellas personas, entes y organizaciones que consideren que la RSE es una herramienta de	Defensa de intereses sectoriales	Presidente: Carlos R. de la Vega Secretario: Alberto Dragotto José Luis González Selmi Agfa Gevaert Argentina S.A. Pedro Borches Borches y Cía. S.A. Javier Lépez Cosena Seguros S.A. Edgardo Cacici Cacici, Edgardo Juan Doncel Feit y Olivari S.A. Sergio Recio Fundación Hábitat y Desarrollo Susana Monti Industrias Pilet Eximport S.A. Aníbal Lioni Mondet Morin S.A. Daniel Gross Ripamonti S.A. Ernesto Luis Ferro Casa Fenk S.A. Marcos Fernández Górgolas	Luciano Viglione Bayer S.A. Enrique Navarra Car Security S.A. Marcelo Volante Dakota S.A. Ana Inés Depine Estudio Depine Daniel Paluzkiewicz Festo S.A. Ana Sumcheski Globoaves Argentina S.A. Sergio Marañón Molysil S.A. Daniel Precedo Nosis S.A. Daniel Calzetta Telefónica de Argentina S.A. Carlos F. Echezarreta Estudio Echezarreta Agustín Landi

	gestión que impulsa el crecimiento y desarrollo homogéneo de los diferentes actores que conforman nuestra sociedad.		Grupo P y D S.A. Daniel Sergio Bader Multiradio S.A. Silvia M. A. Dos Reis Química Oeste S.A. Norberto Guberman Tepelco S.A.C.I. Aldo J. Tombión Tombión, Aldo José	Industrias Plásticas Landi S.A. Roberto Laterza Organización Veraz S.A. Pedro Balboa Roller Service S.A. Eduardo A. Blanco Timken Argentina S.R.L. Graciela Olivero Unilever de Argentina S.A.
Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina (AmCham)	Promover el desarrollo de negocios sustentables, el comercio bilateral, la inversión genuina y el empleo de calidad, fomentando la libre empresa y la economía de mercado en el marco de la ética, la responsabilidad y la transparencia. Articular espacios de reflexión y generación de conocimiento entre los socios, facilitando el	Negocios internacionales Vinculación con la esfera pública	Presidente: Rolando Meninato Dow Argentina S.A. Vicepresidente I: Alejandro Botta - General Electric International Inc. Vicepresidente II: Francisco Crespo - Coca-Cola Argentina Secretario: José María Zas - American Express Argentina S.A. Tesorero: Enrique Alemañy - Ford Argentina S.C.A. Pro secretario: Juan Bruchou - Citibank, N.A.	Dow Argentina S.A. Productos químicos. General Electric International Inc. Tecnología en amplia gama de actividades. Coca-Cola Argentina Aguas gaseosas American Express Argentina S.A. Tarjetas de crédito y financiamiento Ford Argentina S.C.A. Automotores Citibank, N.A. Banca

	diálogo entre lo público y lo privado.		<p>Pro tesorero: Manuel Aguirre - CH2M Hill</p> <p>Vocal: Miguel Becerra - IBM Argentina S.A.</p> <p>Vocal: Guillermo Fiad - Duke Energy International Southern Cone S.R.L.</p> <p>Vocal: Ezequiel Gómez Berard - Wal-Mart Argentina S.R.L.</p> <p>Vocal: Fernando Jurado - Cargill S.A.C.I.</p> <p>CEO: Alejandro Díaz - AmCham</p> <p>DIRECTORES TITULARES:</p> <p>Jorge Bacher - PriceWaterhouseCoopers</p> <p>Hernán Estrada - The Walt Disney Company Argentina S.A.</p> <p>Bernardo Calvo - Monsanto Argentina S.A.I.C.</p>	<p>CH2M Hill</p> <p>IBM Argentina S.A. Duke Energy International al Southern Cone S.R.L.</p> <p>Wal-Mart Argentina S.R.L.</p> <p>Cargill S.A.C.I.</p> <p>AmCham</p> <p>PriceWaterhouseCoopers</p> <p>The Walt Disney Company Argentina S.A.</p> <p>Monsanto Argentina S.A.I.C.</p>	<p>Servicios integrales de ingeniería; construcción y operaciones</p> <p>Sistemas computadorizados Soluciones de gran valor agregado y beneficios para clientes mayoristas de energía eléctrica y gas natural</p> <p>Hipermercados minoristas Alimentos y productos de amplia gama para el sector agropecuario</p> <p>Cámara de Comercio bi-nacional</p> <p>Servicios contables, auditoría y consultoría</p> <p>Producciones de cine. Parques de entretenimiento</p> <p>Productos químicos y semillas para la actividad agropecuaria</p>
--	--	--	--	--	--

			Martín Gauto - Prudential Seguros S.A.	Prudential Seguros S.A.	Seguros
			Alfredo Fernández Sivori - ESSO Petrolera Argentina S.R.L.	ESSO Petrolera Argentina S.R.L.	Petróleo y derivados
			Edgar Lourencon - General Motors de Argentina S.R.L.	General Motors de Argentina S.R.L.	Automotores
			Anaía Remedi - Hewlett Packard Argentina S.R.L.	Hewlett Packard Argentina S.R.L.	Sistemas y productos computadorizados Laboratorios medicinales. Compañía farmacéutica internacional de investigación, líder en el descubrimiento, el desarrollo, la fabricación y la comercialización de una amplia gama de productos y servicios para la salud humana
			Federico Wintour - Merck Sharp & Dohme Arg. Inc.	Merck Sharp & Dohme Arg. Inc.	
			Alberto Buthet - Lockheed Martin Aircraft Arg.	Lockheed Martin Aircraft Arg.	Aviones Productos químicos. Lavandinas regulares y con aromas (Ayudín®), limpiadores (Ayudín®, Poett®, Pinoluz®), aditivos para el lavado (Trenet®, Arco Iris®, Ayudín®) y destapa cañerías (Plomero Líquido®, Ayudín®).
			Juan Garibaldi - Clorox Argentina.	Clorox Argentina.	

				AgroSoluciones; Ácido Glicólico; Corian; Clean Technologies; Liquid Packaging Systems; Lubricantes de Alto Desempeño y Desmoldantes; Packaging Graphics; Personal Protection; Titanium Technologies; entre otros productos químicos
			Juan Manuel Vaquer - DuPont Argentina.	DuPont Argentina.
			DIRECTORES SUPLENTE:	
			Roberto Álvarez Roldán - Accenture S.R.L.	Accenture S.R.L.
			Chris Dilley - Massalin Particulares S.A.	Massalin Particulares S.A.
			José Fernández - McDonald's Restaurants de Argentina S.A.	McDonald's Restaurants de Argentina S.A.
			Julio Gay-Ger - Eli Lilly Interamérica, Inc. (Sucursal Argentina)	Eli Lilly Inter America, Inc. (Sucursal Argentina)
			Fernando Guerrero - Nextel Communications Argentina S.A.	Nextel Communications Argentina S.A.
			Sergio Hurtado - American Airlines, Inc.	American Airlines, Inc.
				Consultora de gerenciamiento global; servicios de tecnología y de outsourcing
				Cigarrillos y tabaco. División de Philip Morris International
				Comidas rápidas
				Compañía farmacéutica. Laboratorios medicinales
				Comunicaciones. telefonía móvil, servicios de mensajería corta y transmisión de radio
				Servicios de transporte aéreo

			Pablo Latronico - Kimberly Clark Argentina S.A.	Kimberly Clark Argentina S.A.	Productos de uso cotidiano tales como toallas descartables y pañales descartables (Kleenex, Scott, Andrex, Huggies, Pull-Ups, Kotex, Poise y Depend). Fabricación de productos para el cuidado del hogar: ceras para pisos, lustramuebles, limpiadores, insecticidas, desodorantes de ambiente, bolsas y aprestos, entre otros.
			José Latugaye - S. C. Johnson & Son de Argentina S.A.I.C.	Johnson & Son de Argentina S.A.I.C.	Fabricación de productos para el cuidado del hogar: ceras para pisos, lustramuebles, limpiadores, insecticidas, desodorantes de ambiente, bolsas y aprestos, entre otros.
			Jesús Loreto - Pfizer S.R.L.	Pfizer S.R.L	Laboratorios medicinales
			Alejandro Lorusso - Procter & Gamble Argentina S.C.	Procter & Gamble Argentina S.C.	Alimentos; cuidado del hogar; cuidado personal; nutrición, salud; higiene, belleza
			Sami Mourad - Sheraton Bs. As. Hotel & Convention Center	Sheraton Bs. As Hotel & Convention Center	Hotelería Desarrollo y la aplicación de tecnologías de maneras nuevas e innovadoras para comunicación en múltiples ámbitos
			Antonio Osuna - 3M Argentina S.A.C.I.F.I.A.	3M Argentina S.A.C.I.F.I.A.	comunicación en múltiples ámbitos
			Alberto Pizzi - Kraft Foods Argentina S.A.	Kraft Foods Argentina S.A.	Alimentos y bebidas

			<p>Fernando Mollón - Oracle Argentina S.A.</p> <p>Héctor González - Kodak.</p> <p>Adriana Noreña - Google.</p> <p>Pablo Orsei - Motorola Arg. Gustavo Ripoll - Dell.</p> <p>Alex Viloria - General Mills.</p> <p>Sandra Yachelini - Microsoft de Argentina.</p>	<p>Oracle Argentina S.A.</p> <p>Kodak.</p> <p>Google.</p> <p>Motorola Arg. Dell.</p> <p>General Mills.</p> <p>Microsoft de Argentina.</p>	<p>Sistemas y productos computadorizados Cámaras digitales, accesorios para cámaras, impresoras y tinta para impresoras</p> <p>Buscadores de Internet. Comunicaciones de Internet Comunicaciones. Celulares y teléfonos, accesorios digitales, dispositivos de entretenimiento Computadoras</p> <p>Alimentos</p> <p>Sistemas, software y productos computadorizados</p>
<p>Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina (CCIFA)</p>	<p>La CCIFA tiene como misión fundamental poner a disposición de las empresas francesas atraídas por la Argentina y de las empresas argentinas interesadas en el</p>	<p>Facilitar negocios internacionales</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Presidente M. De ROCHEBOUËT Jean-Edouard</p> <p>Vice-Presidente 1° M. BOMCHIL Máximo</p> <p>Vice-Presidente 2° M. PETIT Gérard</p> <p>Secretario M. CHEVALIER Vincent</p> <p>Secretario adjunto M. De HAENEN Rémy</p> <p>Tesorero M. PASCUAL Jérôme</p> <p>Tesorero ajunto M. GARNIER Jérôme</p>	<p>Cave Extrême</p> <p>M. & M. Bomchil</p> <p>Air France</p> <p>Equinox</p> <p>Mathys, de Haenen & Asoc.</p> <p>Axa Seguros</p> <p>CNP Assurances</p>	

	mercado francés, su experiencia, su extensa red de contactos y un apoyo logístico que se revelará útil en las distintas etapas del acercamiento comercial entre los dos países.		<p>Consejeros</p> <p>M. DESTERACT Thibault Alstom Argentina</p> <p>M. EYRAUD François Grupo Danone</p> <p>M. GLUZMAN Richard Banco Supervielle</p> <p>M. GONZALEZ Gilles Hoteles Accor de Argentina S.A.</p> <p>M. HERRERA Germán L'oréal</p> <p>M. HETTEMA Adrián Sofrecom Argentina S.A.</p> <p>M. HOMBREUX Alain Cosmopolitain</p> <p>M. LANARI Tulio BNP PARIBAS</p> <p>M. MACRI Jorge Sodexho Argentina</p> <p>M. OTERO Eduardo PR Argentina S.A.</p> <p>M. PERRAUDIN Franck Sanofi Pasteur</p> <p>M. PETITJEAN Alain P.S.A Finances</p> <p>M. SUDRE Jacques L'Oréal</p> <p>M. TORRENT Javier Est. Torrent Auditores</p> <p>M. FERNANDEZ DANIEL Carrefour Argentina</p> <p>M. GRITTI Michele Air Liquide Argentina</p> <p>M. PATELIN Patrick B. Francis Lefèbvre</p> <p>Directora General Liliana Hidalgo</p>	
Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)	Proveer liderazgo empresarial para catalizar el cambio hacia el desarrollo sostenible y facilitar los procesos para la	Negocios, desarrollo sustentable, liderazgo y responsabilidad social	<p>Comisión Directiva</p> <p>Presidente Cristiani, Horacio</p> <p>Vicepresidente I Acevedo, Arturo T.</p> <p>Vicepresidente II Ourracariet, Gerardo</p> <p>Secretario Hang, Guillermo</p> <p>Pro-Secretario Eurnekian, Eduardo</p> <p>Tesorero Rooney, Julián</p>	<p>Gas Natural Ban SA</p> <p>Acindar</p> <p>Mexichem</p> <p>Org. Techint</p> <p>AA 2000</p> <p>Minera Alumbra</p>

	licencia social de las empresas a operar, innovar y crecer...		Pro-Tesorero I° Vocal Titular II° Vocal Titular III° Vocal Titular I° Vocal Suplente II° Vocal Suplente III° Vocal Suplente Director Ejecutivo	Pagani, Fulvio Ferrer, Aldo Nicholson, Federico Götz, Alejandro Vaquer, Juan Fraire, Rodolfo Oddone, Decio Sebastian Bigorito	Arcor Tetra Pak Ledesma Capex Du Pont Grupo Cliba Petrobras
Dallas Lighthouse for the Blind	Provee entrenamiento, empleo y rehabilitación para personas con disminución del sentido de la vista (ciegos o legalmente ciegos)	Brindar trabajo a personas con pérdida total o parcial de la vista	Presidente del Directorio: Doug Douglas, Jr. Vicepresidente Primero: Patrick Dougherty Vicepresidente Segundo: Ann Piper Secretario: Robert Finch Tesorero: Marcel Brunel Miembros: Sherryle Allen; William H. Brabson; Kimberly Walker Brown; Susan Fleming; Fran Hammer		
Endeavor Argentina	Endeavor libera el potencial de los emprendedores en Argentina. La forma efectiva de crear riqueza en la sociedad es a través de una fuerte cultura emprendedora. Emprendedores exitosos generan oportunidades de trabajo, propician	Desarrollo y promoción de emprendedores	Andy Freire (empresario Endeavor) Santiago Bilinkis (empresario Endeavor) Eduardo Elsztain Woods Staton	Officenet Axialent y Officenet IRSA Cresud Alto Palermo Dolphin Fund Management Banco Hipotecario Fundación IRSA Mc Donald's	Consultora. Insumos de oficina y soluciones para empresas Insumos de oficina y soluciones para empresas Inversora en Bienes Raíces Compañía agropecuaria Shopping centers Fondo común de inversión para el mercado argentino Banco de segundo piso Organización sin fines de lucro Comidas rápidas

	<p>la movilidad social, y sirven como modelos para inspirar a otros. Endeavor identifica a los emprendedores más innovadores y con mayor potencial y les provee apoyo estratégico de excelencia para ayudarlos a llevar sus compañías al siguiente nivel. Promoviendo estas historias de éxito y generando iniciativas de impacto masivo, Endeavor contribuye al desarrollo de la cultura emprendedora inspirando a las próximas generaciones de empresarios. Con el apoyo de Endeavor, nuevos</p>		<p>Alejandro Gorodisch Lisandro Brill</p>	<p>OMBÚ Holdinvest</p>	<p>Fondo de inversión de Capital Privado (Private Equity) y Capital de Riesgo (Venture Capital) Fondo de Venture Capital para inversiones en tecnología</p>
--	--	--	---	----------------------------	---

	emprendedores se inspiran, las empresas crecen, generan empleo, innovan, asumen su responsabilidad social y contribuyen a la transformación de nuestro país.		
Fundación Acindar	Contribuir al progreso de las comunidades, prioritariamente aquellas en que la compañía está presente, apoyando proyectos que promuevan la educación como base para la transformación social. Para orientar nuestra inversión social, concebimos a la educación como el eje de todas nuestras acciones. Valoramos el	Apoyo al progreso de la comunidad, educación e instituciones	<p>Consejo de Administración Presidente: Carlo Panunzi Vicepresidente: Marcio Mendes Ferreira Consejeros: Arturo Tomás Acevedo; Marcos Alfonso Maia; Mauricio Bicalho de Melo; José Ignacio Giraudó; Horacio Laplacette Comité Ejecutivo Presidente: Arturo Tomás Acevedo Directores: José Ignacio Giraudó; José Antonio Losada; Gustavo Pittaluga; Alejandro Yavén; Horacio Laplacette Directora Ejecutiva: Cecilia Barbón</p>

	compromiso de las personas e instituciones, la conformación de redes y alianzas, el uso efectivo de los recursos y la continuidad y posibilidades de sustentabilidad de cada proyecto que comienza.		
Fundación Arcor	Contribuir a que los niños y niñas de la Argentina tengan garantizado su derecho a la infancia.	Apoyo a la niñez	<p>Presidente: Lilia M. Pagani Vice - Presidente: Rita M. Maranzana Secretaria General: Claudia S. Pagani de Martín Pro - Secretaria: Karina Pagani de Cañarte Tesorera: Sonia Maranzana de Giai Pro - Tesorera: María Rosa Pagani de Babini Vocal Titular: Inés D. Martínez de Seveso</p>
Fundación Banco Francés	Colaborar con el mejoramiento del bienestar de la comunidad en su conjunto, toma como ejes el favorecer el éxito empresario, colaborar con determinados emprendimientos de ONGs, y la	Apoyo a la comunidad y a la cultura	<p>Consejo de Administración Presidente: Jorge Carlos Bledel Vicepresidente: Marcelo Gustavo Canestri Secretario: Javier D' Ornellas Tesorero: Gonzalo Verdomar Weiss Vocal: Evelina Leoní Sarrailh Staff: Director: Gonzalo Verdomar Weiss Coordinadora General: Claudia Marsó</p>

	promoción del arte como expresión cultural de la comunidad.		
Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires	Realizar, promover y facilitar estudios e investigaciones en los campos de la economía, las finanzas, la sociología, el derecho y cualquier otro tema afín, orientados al perfeccionamiento del sistema económico social que, basado en principios de libertad, sostiene la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, todo ello con el propósito de que tal gestión redunde en beneficio de la comunidad y particularmente de la educación de la	Promoción de principios de libertad en el ámbito económico, investigación y apoyo a la juventud	<p>Presidente: Adelmo J. J. Gabbi. Agente de Bolsa Vicepresidente: Ricardo L. Mascaretti. Agente de Bolsa Secretario: Jorge Collazo; Tesorero: Alberto Molinari Miembros: Alejandro Bulgheroni, empresario; Jorge Aguado, empresario; Enrique H. Picado, Norberto Peruzzotti, abogado; Juan S. Mollard, inversor; José Pablo Dapena Fernández, Jorge Ferraris, José María Dagnino Pastore, economista, empresario y ex - Ministro de Economía; Ángel Vergara del Carril, inversor; Víctor Cirilli. Se desempeñaron como Revisores de Cuentas: Alberto Ubertone, Guillermo Ruberto y Oscar Valentini. El Comité Ejecutivo: José María Dagnino Pastore (Presidente), Jorge Ferraris (Vicepresidente), José Pablo Dapena Fernández (Secretario), y Ángel Vergara del Carril y Juan Mollard (Miembros). Director Ejecutivo: Héctor Blas González</p>

	<p>competitividad, el desarrollo económico y el progreso social. Está integrada y cuenta con la contribución de más de 100 empresas, nacionales y regionales que son quienes le dan sustentabilidad económica.</p>		<p>Di Bacco Rodolfo</p> <p>Domínguez Ricardo J.</p> <p>Figiacone Fernando</p> <p>Freyre Rodolfo</p> <p>Gunther Hoffman</p> <p>Lenis Román</p> <p>Lisiak Jorge H.</p> <p>Lucci Daniel</p> <p>Luquin Oscar</p>	<p>Tensolite S.A.</p> <p>C.C.C. S.A.</p> <p>Cervecería y Maltería Quilmes</p> <p>Gasnor S.A.</p> <p>Edet S.A.</p> <p>Expreso Bisonte SRL</p> <p>Minera Alumbrera Ltd.</p> <p>Citrusvil S.A.</p> <p>Antonio Luquin S.A.</p>	<p>Premoldeados y Pretensados de Hormigón. Tenso-Tape, Cinta para Riego por Goteo.</p> <p>Televisión por cable</p> <p>Cervezas, subproductos de la malta; aguas minerales</p> <p>Distribución de gas natural</p> <p>Distribución eléctrica</p> <p>Transporte de cargas</p> <p>Minería</p> <p>Productor y exportador de limones. Fabricación de subproductos del limón.</p>
--	--	--	--	--	--

			Maranzana Antonio	Arcor	Caramelos; chocolates; golosinas y alimentos
			Vismara Hugo	Refinor S.A.	Procesamiento de petróleo crudo y gas
			Consejeros Suplentes		
			Assaf Luis	Tensolite S.A.	Premoldeados y Pretensados de Hormigón. Tenso-Tape, Cinta para Riego por Goteo.
			Chaves Rodolfo	Scania Argentina S.A.	Automotores: camiones; ómnibus
			Galiana Martín	Arcor S.A.	Caramelos; chocolates; golosinas y alimentos
			Hernández Elio	Gasnor S.A.	Distribución de gas natural
			García Luis	Edet S.A.	Distribución eléctrica
			Laudani Ricardo	Refinor S.A.	Procesamiento de petróleo crudo y gas

			Lucci Pablo	Citrusvil S.A.	Productor y exportador de limones. Fabricación de subproductos del limón.
			Mirande Carlos	C.C.C.	Televisión por cable
			Palacios José L.	Refinor S.A.	Procesamiento de petróleo crudo y gas
			Director Ejecutivo :	Fernando Máximo Bach	
Fundación Diario La Nación	Fortalecer el sector social a través de la comunicación	Sociedad y comunicación	Consejo de Administración Julio Saguié, Alberto Gowland Mitre, Juan Marcos Pueyrredón, Javier Comesaña.		
Fundación Empresaria para la Calidad y Excelencia (FUNDECE)	Propiciar la elevación del nivel de competitividad de las empresas, de manera sostenible en el tiempo, a través de la implementación de un modelo de gestión empresarial que permita lograr la satisfacción	Desarrollo sustentable, iniciativa privada, gestión empresarial, competitividad, responsabilidad social	Presidente	Norberto Taranto Presidente de Taranto San Juan	Producción de autopartes para el Mercosur Artículos para el cuidado personal y de la familia. Marcas como Kleenex, Scott, Andrex, Huggies, Pull-Ups, Kotex, Poise and Depend Urea granulada. Fertilizantes
			Presidente saliente:	Luis Mario Castro	Presidente de Kimberly-Clark
			Vicepresidente 1°:	Antonio Allegretta	Presidente de Profertil S.A. Gerente General
			Vicepresidente 2°:	Mario Valente	División Packaging de Arcor Alimentos y golosinas

	simultánea de los clientes, los accionistas, los empleados, los proveedores y la comunidad, logrando para ello el compromiso de los Primeros Responsables Ejecutivos de las mismas.		<p>Tesorero: Vocales:</p>	<p>José Jorge Ader Valentín Bianchi Marcelo Mancini Héctor Otheguy Alfredo Pochintesta Miguel Kozuszok Andrea Grobocopatel Martín Berardi Rudi Boggiano Mario Casellini</p>	<p>Presidente de TASA Logística Presidente de Bodegas Valentín Bianchi Gerente General de Omint S. A. de Servicios Gerente General y CEO de Invap Director de Marketing Argentina de Repsol YPF Presidente de Unilever de Argentina S.A. Directora Ejecutiva de Grupo Los Grobo Director General de Ternium Siderar Presidente de Constructora Sudamericana</p>	<p>Logística. Cadenas de abastecimiento Vinos Medicina prepaga Tecnología nuclear; del espacio y para ciertos proyectos industriales Petróleo y derivados Alimentos; cuidado del hogar; cuidado personal; nutrición, salud; higiene, belleza Producción agropecuaria Aceros Construcciones civiles e industriales</p>
Fundación Ford	La Fundación Ford es un recurso para gente e instituciones	Innovación, democracia y valores sociales	Director Ejecutivo: Kathryn S. Fuller	Ex presidente de World Wildlife Fund (WWF) de 1989 a 2005	Organización sin fines de lucro dedicada a la preservación y conservación de la vida silvestre	

	<p>innovadoras alrededor del mundo. Nuestros objetivos por más de medio siglo han sido fortalecer los valores democráticos, reducir la pobreza y la injusticia, promover la cooperación internacional y destacar los logros humanos.</p>		<p>Luis A. Ubiñas</p> <p>Kofi Appenteng</p> <p>Afsaneh M. Beschloss</p> <p>Anke A. Ehrhardt</p> <p>Dr. Juliet V. García</p> <p>Irene Y. Hirano</p> <p>J. Clifford Hudson</p> <p>Yolanda Kakabadse</p>	<p>Ex Director de McKinsey & Company</p> <p>Socio de West África Fund Presidente de The Rock Creek Group. Ex-Tesorero y Jefe de Oficiales de Inversión del Banco Mundial</p> <p>Vice decano para asuntos académicos y profesor de psicología médica en el Departamento of Psiquiatría de Columbia University's College of Physicians and Surgeons, y director of the HIV Center for Clinical and Behavioral Studies en el New York State Psychiatric Institute</p> <p>Rector de la University de Texas en Brownsville y Texas Southmost College</p> <p>Presidente de U.S.A.-Japón Council y Presidente y Directora Ejecutiva del National Center for the Preservation of Democracy</p> <p>Presidente de Sonic Corporation</p> <p>Consejera senior de la Fundación Futuro</p>	<p>Consultora de management global Fondo de inversión privado centrado en inversiones en la región oeste de África</p> <p>Provee múltiples y complejos servicios de inversión para inversores sofisticados.</p> <p>Academia/ Universidad</p> <p>Academia/ Universidad</p> <p>Organización sin fines de lucro especializada en el objetivo de la Fundación Ford</p> <p>Restaurante "drive-in". Comidas rápidas</p> <p>Organización sin fines de lucro</p>
--	--	--	---	--	--

			<p>Latinoamericano</p> <p>Robert Kaplan Profesor de gerenciamiento en la Harvard Business School y director senior de The Goldman Sachs Group Academia/ Universidad y Finanzas</p> <p>Thurgood Marshall Jr. Socio de la firma de abogados Bingham McCutchen LLP en Washington, D.C., y presidente del Bingham Consulting Group, President del National Trust for Historic Preservation Abogado/ Servicios profesionales/ Consultoría</p> <p>Richard Moe Narayana N.R. Murthy Presidente del directorio de Infosys Technologies Ltd. Socio gerente de East End Advisors, y miembro del Ford Foundation Board of Trustees OSFL Tecnología</p> <p>Peter Nadosy Asesoría en asuntos financieros</p> <p>W. Richard West Jr. Fundador Director Emérito del Smithsonian's National Museum of the American Indian (NMAI) Doctor en Jurisprudencia y fundador del Museo Smithsonian de Arte Indígena. Ciudadano de las Tribus Cheyene y Arapaho de Oklahoma y Jefe de Paz de los Cheyenes del Sud</p>
Fundación Impulsar	Contribuir a la formación de jóvenes empresarios mediante la educación, capacitación, orientación y apoyo económico.	Educación, empresa, emprendedorismo y juventud	<p>Alejandro Pineda- CEO de empresa de seguros- Ex CEO de Royal & Sunalliance</p> <p>Jorge Fillol Casas-Minería-Borax</p> <p>Rodolfo Sánchez Moreno-Servicios Legales - Moltedo</p>

			<p>Cynthia Giménez Arrillaga-Contadora- Ex British Gas</p> <p>José Luis Anselmi, Seguros-Anselmi & Asociados</p> <p>Facundo Etchebehere, Abogado- Director de Relaciones externas de Nobleza Piccardo</p> <p>Eliana Hansen, - Comunicaciones-Nobleza Piccardo</p> <p>Jack Smart, -Director de Relaciones Externas de Unilever</p> <p>Jorge Rodríguez Lascano.-Minería- Borax</p>
<p>Fundación Mediterránea - Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL)</p>	<p>Promover la investigación de los problemas económicos nacionales. Contribuir al mejor conocimiento y solución de los problemas económicos latinoamericanos. Crear un foro apartidista donde se discutan los grandes problemas nacionales y latinoamericanos;</p>	<p>Promoción de investigación económica</p>	<p>Presidente: Ing. Sergio Oscar Roggio. Construcciones</p> <p>Vicepresidente primero: Dr. Luis Betnaza</p> <p>Vicepresidente segundo: Dr. Fulvio Rafael Pagani. Arcor. Golosinas y alimentos</p> <p>Tesorero: Sra. María Pía Astori</p>

	<p>donde hombres estudiosos aporten su inteligencia para diseñar soluciones económicas con el sólo condicionamiento impuesto por la adhesión irrenunciable al respeto de la libertad y dignidad de la persona humana</p>		
<p>Fundación Nexia (España). http://www.fundacion-nexia.org/</p>	<p>Contribuir a la continuidad de la empresa familiar con vocación de crecimiento sostenible y de transmisión generacional.</p>	<p>Promoción de la empresa familiar</p>	<p>Jaume Tomás Sabaté Presidente Ane Miren Cordero Directora Comercial Boris Matijas Director de Redacción y Web Natalia Christensen Zaracho Directora de Programas de Formación Javier Macías Berrocal Dirección de Investigación Laura de la Fuente Lupión Secretaria Alfons Penela Trullá Contabilidad y Finanzas</p>
<p>Fundación Tierra Viva (Venezolana)</p>	<p>Contribuir al desarrollo sustentable a través de la educación, las alianzas y la promoción de cambios en la</p>	<p>Promoción del desarrollo sustentable y educación</p>	<p>Consejo Superior Alejandro Luy Ana Isabel Méndez de Reyna Ana María Vidaurre Carlos Capellin Carlos Luis Queremel Carolina Dávila Deborah Bigio</p>

	relación ser humano-ambiente, para mejorar la calidad de vida		<p>Edgardo García Larralde Eduardo Cartaya Jordana Ayala María del Valle Nogueira Maurice Reyna Rosa María Serratosa Tula Rojas Xiomara Bastardo Junta Directiva Presidente Anita Reyna Vicepresidenta Guillermo Barreto Directores Maurice Reyna; Jacobo Rubinstein; Thony Da Silva; Mercedes De Freitas; Diana Medina; Antonio Boadas</p>
Fundación V.J. Navajas	Realizar, promover, estimular y/o participar en iniciativas de carácter educacional, intelectual, artístico, social y filantrópico, con especial énfasis en las zonas de influencia donde se encuentran ubicados los centros de producción de las empresas del	Promoción y educación en el área de influencia	<p>Consejo de Administración Presidente: M. Graciela Nosiglia de Navajas. Vice Presidente: Santos A. Platini. Secretario: Juan Carlos Leiva. Tesorero: Adolfo Navajas.</p>

	Grupo Las Marías (provincia de Corrientes y provincia de Misiones)		
Fundación YPF	Promover, participar, estimular e intervenir en iniciativas de carácter educacional, cultural, y en especial, la promoción de la investigación científica y la preparación profesional y técnica de las jóvenes generaciones.	Promoción de educación, cultura e investigación	Enrique Eskenazi Presidente Ezequiel Eskenazi Storey Vicepresidente Eduardo Savastano Adscripto Vicepresidencia Ángel Ramos Sánchez Tesorero Alejandro Quiroga López Secretario Carlos Alfonsi Vocal Silvio José Schlosser Director Ejecutivo
Instituto Brasileiro de Negocios Sustentables (IBENS)	Viabilizar negocios sustentables por medio de la formación y apoyo del emprendedorismo	Promoción de emprendedores	Consejo Consultivo John Michael Forgách Consejo Ejecutivo Renata Adriana Toledo; Álvaro Cardoso Armond; Laura de SantisPrada; Beat Grüninger; Patrícia Moles Consejo Fiscal Ailton Antonio Corrêa Leite; Jaime Eduardo Bunge; José Ricardo Peres Nogueira
Instituto para el Desarrollo	Contribuir al desarrollo	Educación y negocios para	Presidente: Sr. Gustavo Ripoll Gerente General, Dell América Latina Corp. Suc. Computación

Empresarial de la Argentina (IDEA)	productivo y competitivo de las empresas e instituciones para que Argentina se integre al mundo moderno y desarrollado.	instituciones y empresas	<p>Arg.</p> <p>Vicepresidente 1º: Lic. Diego Lozano</p> <p>Vicepresidente 2º: Dr. Alberto Schuster</p> <p>Secretario: Dr. Ignacio González García</p> <p>Tesorero: Ing. Claudio M. Rodríguez</p> <p>Directores:</p> <p>Sr. Jorge Aguado, Socio Honorario</p> <p>Cdor. Miguel C. Blanco, Director General, Swiss Medical Group</p> <p>Ing. Martín A. Berardi Just, Director General, Ternium Siderar</p> <p>Sr. Alejandro Bottan, Presidente y Ejecutivo Reg. Arg. Par. Ur., General</p>	<p>Country Manager, SAP Argentina S.A.</p> <p>Socio Director Ejecutivo, KPMG en Argentina</p> <p>Síndico Titular, S.A. La Nación</p> <p>Director, Sintoplast S.A.</p> <p>Swiss Medical Group</p> <p>Ternium Siderar</p> <p>General Electric Int. Inc.</p>	<p>Soluciones y aplicaciones de software</p> <p>Consultora global de auditoría, impuestos y organización</p> <p>Diario. Comunicación masiva</p> <p>Pinturas y esmaltes para casas, autos y piletas</p> <p>Producción agropecuaria</p> <p>Medicina prepaga; sanatorios</p> <p>Aceros</p> <p>Tecnología diversificada, ingeniería</p>
---	---	--------------------------	---	---	---

			Electric Int. Inc.		
			Ing. Alejandro Bulgheroni, Presidente, Pan American Energy LLC.	Pan American Energy LLC.	Energía
			Dr. Jorge O. Cappellini, Socio, Marval O'Farrell & Mairal	Marval O'Farrell & Mairal	Estudio de abogados
			Sr. Guillermo Cascio, Presidente, Gerente General de IBM Argentina S.A.	IBM Argentina S.A.	Soluciones informáticas. Sistemas computadorizados Abogacía. Especialista en Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Derecho del Trabajo y Seguridad Social.
			Dr. Julián de Diego, Presidente, de Diego y Asociados S.A.	de Diego y Asociados S.A.	Negociación de Convenios Colectivos de Trabajo.
			Dr. Carlos Alberto de la Vega, Presidente, Camuzzi Gas Pampeana S.A.	Camuzzi Gas Pampeana S.A.	Distribuidora de gas natural
			Sr. Pablo M. Devoto, Presidente – Director General, Nestlé Argentina S.A.	Nestlé Argentina S.A.	Alimentos

			Sr. Sebastián Eskenazi, Vicepresidente Ejecutivo, Repsol-YPF	Repsol-YPF	Petróleo y derivados
			Cdor. Antonio Roberto Garcés, Presidente, Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	banca
			Ing. Enrique Genzone, Presidente y CEO, Siemens S.A.	Siemens S.A.	Telefonía y comunicaciones
			Ing. Gustavo Grobocopatel, Presidente, Grupo Los Grobo	Grupo Los Grobo	Producción agropecuaria Contabilidad; auditoría e impuestos corporativos; consultoría de finanzas y negocios
			Dr. Carlos A. Haehnel, Socio Principal, Deloitte & Co. S.R.L.	Deloitte & Co. S.R.L.	Amoblamientos de cocina
			Lic. Ernesto Kachanoski, Presidente, Cucina Bella S.A.	Cucina Bella S.A.	Empresa industrial de hierro gris y nodular
			Ing. Carlos A. Leone, Socio, Paraná Metal S.A.	Paraná Metal S.A.	Maquinaria agrícola
			Cdor. Héctor Lima, Vicepresidente, Agrosur S.A.	Agrosur S.A.	

			Dr. Pedro López Matheu, Director Asuntos Corp. y Gubern, Kraft Foods Argentina S.A.	Kraft Foods Argentina S.A.	Alimentos. Algunas marcas, Oreo, Clight, Royal, Milka, Tang, Shot, Toblerone
			Sr. Alejandro Macfarlane, Presidente y CEO, Edenor S.A.	Edenor S.A.	Electricidad
			Sr. Guillermo Tomás Murchison, Presidente, Murchison S.A.	Murchison S.A.	Estibajes y carga
			Cdor. Carlos A. Pace, Socio, PriceWaterhouseCoopers	PriceWaterhouseCoopers	Contabilidad; auditoría e impuestos corporativos; consultoría de finanzas y negocios
			Ing. Enrique Pescarmona, Presidente, Industrias Metalúrgicas Pescarmona S.A.	Industrias Metalúrgicas Pescarmona S.A.	Industrias Metalúrgicas
			Dr. Jorge C. Rendo, Director Corporativo de Relaciones Externas, Grupo Clarín S.A.	Grupo Clarín S.A.	Medios de comunicación masiva Contabilidad; auditoría e impuestos corporativos; consultoría de finanzas y negocios
			Dr. Ernesto San Gil, Socio Director, Ernst & Young	Ernst & Young	Contabilidad; auditoría e impuestos corporativos; consultoría de finanzas y negocios

			Ing. Damián Scokin, Gerente General Regional e Internacional, Lan Chile	Lan Chile	Aerotransporte
			Ing. Carlos D. Tramutola, Presidente, Strat Consulting	Strat Consulting	Consultora en estrategia para alta dirección
			Dr. Mario E. Vázquez, Director, Telefónica de Argentina S.A.	Telefónica de Argentina S.A.	Telefonía y comunicaciones
			Ing. Oscar A. Vicente, Vicepresidente & CEO, Petrolera Entre Lomas S.A.	Petrolera Entre Lomas S.A.	Petróleo
			Sr. Andrés von Buch, AACREA y Presidente, Iturraspe S.A.	Iturraspe S.A.	
			Ing. Sandra Lilia Yachelini, Directora General – Microsoft Argentina y Uruguay	Microsoft	Sistemas informáticos y software
			Síndico Titular: Cdor. Gustavo H. Bunge		
			Síndico Suplente: Cdor. Julio Naveyra		

			Director Ejecutivo: Ing. Ernesto J. Ferrer		
Instituto Tecnológico de Buenos Aires	Formar profesionales en el área de la ingeniería y disciplinas afines con la actividad económica, así como en las ciencias del mar, comprometidos con el desarrollo integral del país y que sean competitivos a nivel internacional. La misión incluye tareas de investigación y extensión, así como trabajos para el entorno empresarial y social en general.	Formación profesional, educación, negocios e investigación	Rector	Almirante Dr. Enrique Molina Pico	
			ING. BERUTO		Ingeniería
			LIC. FERIOLI	San Jorge	Petróleo
			ING. MASJOAN	Telecom	Telefonía
			ING. ROMERO VAGNI	Director, International Health Services Argentina S.A.	Servicios médicos
			VL. LÓPEZ	Armada Argentina	Fuerzas Armadas
			CL. LEIVAS	Ejército Argentino	Fuerzas Armadas
			ING. BRAUN	La Anónima	Supermercados
			CL. DUHALDE	Ejército Argentino	Fuerzas Armadas
			ING. BERARDI	Siderar	Aceros

			CL. MARTÍNEZ Ejército Argentino Fuerzas Armadas
			CN. PELAYO Ejército Argentino Fuerzas Armadas
Universidad Argentina de la Empresa (UADE)	Formar profesionales con aptitud empresarial, mediante el aporte de tecnología de avanzada y de una moderna gestión educativa, sustentada en sólidos valores éticos.	Formación profesional, educación y negocios	<p>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p> <p>Presidente Dr. Héctor MASOERO</p> <p>Consejeros Titulares Dr. Eduardo A. ROCA Dr. Juan Carlos LANNUTTI Dr. Horacio DE LAS CARRERAS Dr. Jorge Nicolás VIDELA (h) Ing. Leonardo F. D. PRATI Dr. Enrique C. PELÁEZ Dr. José María GARCÍA COZZI Dr. José P. RICHARDS</p> <p>RECTORADO <u>Dr. Jorge del Águila</u> SECRETARÍA ACADÉMICA <u>Lic. Ana María Mass</u></p> <p>Vicepresidente Dr. Arturo LISDERO</p> <p>Consejeros Suplentes Dr. Ernesto O'FARRELL</p> <p>Asesores del Consejo Dr. Carlos SAN MILLÁN</p>
Universidad de Palermo	Formar, enseñar en los niveles de grado y de posgrado, investigar y prestar servicios a su comunidad académica y a la	Formación profesional, educación y negocios	<p>CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO</p> <p>Presidente Ing. Ricardo H. Popovsky Vocales: Ing. Esteban Di Tada, MEEng; Lic. Oscar Echevarría, MEd.S; Dr. Roberto Saba, MDE; Lic. Gabriel Foglia, MBA; Arq. Carlos Sallaberry; Elsa Zingman, MBA, M.Ed.S</p>

	<p>sociedad. Su fin primordial es brindar una educación de calidad, centrando las miras en el sujeto que aprende con el propósito de fortalecer al máximo sus capacidades y, en el plano social, contribuir a la expansión del conocimiento, la difusión de las ideas, la integración de la cultura, la globalización de la educación superior y el cambio del mundo contemporáneo en pos del mejoramiento de la condición humana.</p>		
<p>Universidad Empresarial Siglo 21</p>	<p>Formar líderes emprendedores que contribuyan a</p>	<p>Formación profesional, educación, liderazgo</p>	<p>Presidente del Consejo de Administración / Rector Lic. Juan Carlos Rabbat – Vicerrector de Gestión Institucional Lic. Gustavo Parino - Vicerrector Relaciones Internacionales Dr. Carlos Pérez Llana -</p>

	<p>aumentar la eficiencia y competitividad de las organizaciones públicas y privadas donde se desempeñen. Líderes capaces de asumir posiciones de responsabilidad en la creación y distribución de la riqueza, con la aspiración última de que la región sea cada vez más desarrollada, ética, solidaria y equitativa. Desarrollar alternativas para lograr un acceso masivo a la educación superior manteniendo elevados niveles de excelencia. Resolver a través de institutos, programas y proyectos de</p>	<p>y negocios</p>	<p>Delegado Rectoral Dr. Eduardo R. Mundet - Director General Escuela de Negocios "José Gai" / Escuela de Posgrado / Contenidos SAM Mag. Néstor Ferraresi - Secretaria Gral. de Relaciones Institucionales y Extensión / Dir. Com. Prof. Cristina Mabel Schwander</p>
--	---	-------------------	---

	investigación los problemas que la región le demande a la Universidad		
University of Dallas Graduate School of Management	Proveer una amplia gama de opciones en educación en negocios para ayudarle a lograr sus metas personales y profesionales.	Formación profesional de postgrado, educación y negocios	<p>Win Bell: Ed Bell Investments Contratista de obras públicas viales.</p> <p>Charles J. Tusa Director of Brownlie & Braden, LLC Firma especializada en estrategias de preservación de riqueza para empresas de familia.</p> <p>Richard Hussein Baker Botts L.L.P. Estudio de abogacía internacional con 13 filiales en el mundo.</p> <p>Therese Moncrief</p>
World Resources Institute	Impulsar a la sociedad humana a vivir en formas que protejan el entorno de la tierra y su capacidad para satisfacer las necesidades y las aspiraciones de las presentes y futuras generaciones.	Promoción del cuidado del medio ambiente para beneficio de la sociedad	<p>Consejo Directivo:</p> <p>James A. Harmon (Presidente del Directorio). Presidente, Harmon & Co., LLC; Ex-Presidente of the Export-Import Bank, Estados Unidos; Harriet (Hattie) Babbitt (Vicepresidente), Ex Embajadora en la Organización de Estados Americanos, Estados Unidos; William D. Ruckelshaus (Presidente Emérito); Director Estratégico de Madrona Venture Group; Ex Administrador de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos; Alice (Tish) F. Emerson (Vicepresidente Emérita), Presidente Emérita de Wheaton College, Estados Unidos; Roberto Artavia, Presidente de VIVA Trust, Costa Rica; Gay Barclay, Fundador y Miembro del Directorio de PAVA Foundation, Estados Unidos; Frances Beinecke, Presidente del Consejo de Defensa de los Recursos Naturales, Estados Unidos; Afsaneh Beschloss³⁴, Presidente y CEO de The Rock Creek Group, Estados Unidos; Antony Burgmans, Ex Presidente de Unilever N.V. y PLC, Países Bajos; Fernando Henrique Cardoso, Ex Presidente de Brasil; actualmente Profesor en el Thomas J. Watson Jr. Institute for International Studies at Brown University, Estados</p>

³⁴ Afsaneh Beschloss, citado en la bibliografía de este trabajo.

			<p>Unidos; Jessica Catto, Presidente de Crockett Street Management, LLC; Presidente de Elk Mountain Builders, Inc., Estados Unidos; Robin Chase, Co-Fundador y Ex CEO de Zipcar; CEO, GoLoco.org; Leslie Dach, Vice Presidente Ejecutivo de Asuntos Corporativos y Relaciones de Gobierno de Wal-Mart Stores, Inc., Estados Unidos; Daniel L Doctoroff, Presidente of Bloomberg, LP; Jamshyd N. Godrej, Presidente y Director Gerente de Godrej & Boyce Mfg Co. Ltd., India; Al Gore, Presidente de Generation Investment Management, Londres y Ex Vice Presidente de los Estados Unidos, Estados Unidos;</p> <p>Chen Jining, Profesor y Vice Presidente Ejecutivo de Tsinghua University (Beijing), China; Jonathan Lash, Presidente del World Resources Institute, Estados Unidos; Ngozi Okonjo-Iweala Ex Ministro de Finanzas del Gobierno de Nigeria; actualmente Director Gerente del World Bank, Nigeria; James W. Owens, Presidente y CEO de Caterpillar, Inc., Estados Unidos; Michael Polsky Presidente y CEO de Invenergy, Estados Unidos; C.K. Prahalad, Harvey C. Fruehauf Profesor de Business Administration en la University of Michigan Business School, Estados Unidos; Theodore Roosevelt IV , Director Gerente de Lehman Brothers, Estados Unidos; Stephen M. Ross , Presidente y CEO de Related Companies LP, Estados Unidos; Alison Sander, Asesor de Globalization Topic Advisor, Boston Consulting Group, Estados Unidos; James Gustave Speth, Decano de Yale School of Forestry and Environmental Studies; Ex Administrador del Programa de Desarrollo de las naciones Unidas, Estados Unidos; Lee M. Thomas, Presidente y CEO de, Rayonier, Estados Unidos; Todd S. Thomson, Fundador y CEO de Headwaters Capital LLC, Estados Unidos; Diana H. Wall, Directora de la School of Global Environmental Sustainability, Profesora de Biología y Senior Research Scientist del Natural Resource Ecology Lab, Estados Unidos; Daniel Weiss, Co-fundador y Socio Gerente de Angeleno Group, Estados Unidos</p>
--	--	--	---

TRABAJO DE CAMPO. ENCUESTA

La encuesta se elaboró en castellano y en inglés, dirigida simultáneamente a personas con experiencia en toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucro tanto desde sus directorios como desde la dirección ejecutiva o posición equivalente. De este modo se tornó posible la comparación de respuestas, comentarios y perspectivas, desde el área de gobierno de las organizaciones sin fines de lucro, desde el área gerencial y desde las intersecciones de ambas áreas cuando una misma persona tiene experiencia tanto en el directorio como en la dirección ejecutiva. El objetivo es la comparación de opiniones de las distintas vivencias que arrojen luz sobre el conflicto de racionalidades planteado en este trabajo de tesis.

LOS PASOS INICIALES

Se preparó una encuesta piloto con diez preguntas y se envió a un grupo testigo para que la respondieran y enviaran sus comentarios y sugerencias. Como resultado de esa experiencia surgieron las diecisiete preguntas finales en la versión que fue mejorada merced a los aportes de los participantes iniciales. Los mismos participantes fueron invitados nuevamente a responder la encuesta definitiva.

Los resultados de las encuestas se presentan con sus cifras, gráficos y una selección de tablas dinámicas que muestran las combinaciones de respuestas recibidas desde distintos sectores y actividades.

LA ENCUESTA DEFINITIVA

La encuesta consta de diecisiete preguntas que contienen la misma organización y secuencia en castellano y en inglés. La versión en castellano está dirigida al mundo de habla hispánica y a las personas que

se desenvuelven o tienen vinculación con el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina, países del Mercosur y en España. La versión en inglés está dirigida a las personas que se desenvuelven o tienen vinculación con el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro en países angloparlantes, especialmente los Estados Unidos e Inglaterra. La traducción al inglés no es estrictamente literal sino que se realizó de modo de que el contenido y alcance de las preguntas tuvieran exactamente el mismo significado en ambos idiomas, a fin de poder comparar conjuntos similares y extraer conclusiones representativas.

Se enviaron doscientos noventa y tres (293) invitaciones a personas y organizaciones del ámbito hispano parlante y doscientos noventa y una (291) a personas y organizaciones del ámbito anglosajón, vía correo electrónico. Respondieron la encuesta en castellano 69 personas y 66 respondieron la encuesta en inglés.

El pedido de participación en la encuesta se canalizó mediante una carta explicatoria del por qué de la solicitud, señalando que se trataba de una investigación de tesis doctoral en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, para el Doctorado en Administración de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, sobre el tema de directorios de organizaciones sin fines de lucro y sus procesos de toma de decisiones.

En los casos en que la solicitud fuera dirigida a las instituciones que quedaron comprendidas en la muestra bajo análisis, se les comunicó ese hecho y se resaltó la importancia de contar con sus respuestas, especialmente la de las personas involucradas en los procesos decisorios en el presente y en el pasado. Las invitaciones fueron enviadas a nombre de su presidente, director ejecutivo o responsable de relaciones institucionales según los casos, con el pedido de que la misma fuera

reenviada a otros miembros de sus directorios y colaboradores, tanto presentes como pasados.

Se explicó que la encuesta fue desarrollada con la herramienta para encuestas "SurveyMonkey", que era simple de responder, contenía 17 preguntas, que las respuestas eran absolutamente anónimas y que responderla llevaba alrededor de 5 minutos si la persona decidía no agregar comentarios. A continuación se les ofreció el link para acceder a la encuesta y responderla.

El link para la encuesta en castellano fue:

<http://www.surveymonkey.com/s/ZY6BXH7>

y para la encuesta en inglés fue:

<http://www.surveymonkey.com/s/BSHBLRS>

La carta finalizaba con un profundo agradecimiento por compartir sus opiniones y encontrar el tiempo en sus apretadas agendas para responder la encuesta. Se ofrecieron los datos de contacto de quien la enviaba así como una breve presentación de sus antecedentes profesionales, también adjuntada en formato PDF.

Un 2% de las solicitudes enviadas no llegaron a destino porque las direcciones de correo electrónico consignadas en las páginas Web para contactos, fueron rechazadas por los servidores receptores por estar éstos fuera de servicio.

Algunas fundaciones de mayor envergadura y amplia actividad pública pidieron más información antes de responder y una en particular solicitó una comunicación de la Directora de Tesis que avalara el pedido de participación en la encuesta. La Directora de Tesis envió de inmediato la

nota y las autoridades de esa fundación respondieron prontamente la encuesta.

LAS METAS DE LOS CONTENIDOS DE LAS PREGUNTAS

Las preguntas comienzan colectando información demográfica de los encuestados, indagando acerca de su experiencia en las organizaciones sin fines de lucro y los sectores de la actividad privada de los que provienen (preguntas 1 a 3) y de la similitud o diferencia entre sus áreas de acción y de la misión, entre la actividad privada y su desempeño en las organizaciones sin fines de lucro (preguntas 6 y 7).

Otras preguntas apuntan a lo que los encuestados llevan consigo internalizado como experiencia de vida y de conducción, procesado a través de sus propios códigos de interpretación, valores y evaluación (preguntas 14; 15; 16 y 17).

Otro grupo de preguntas va al corazón de los mecanismos de razonamiento que utilizan los encuestados analizados a través de sus percepciones de los procesos decisorios que encaran, aún cuando en su formulación se haya incluido la palabra 'experiencia" (preguntas 8; 9; 10 y 11).

Otras preguntas bucean en las opiniones respecto de temas clave tanto en la toma de decisiones en las empresas privadas como en una organización sin fines de lucro, tales como la mensurabilidad de los resultados y la interpretación y aplicación de la misión de esas organizaciones (preguntas 4; 5; 12 y 13).

LAS PREGUNTAS FORMULADAS EN LA ENCUESTA

Las preguntas de la encuesta con sus opciones de respuestas se presentan en la siguiente sección.

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.

Opciones

Sí
No
Comentarios

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:

Opciones

Banca/Finanzas/Seguros
Comercio minorista/Comercio mayorista
Servicios (incluye servicios profesionales)
Educación
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria
Otro (por favor especificar)

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.

Opciones

Sí
No
Comentarios

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

Opciones

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo
Comentarios

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

Opciones

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Neutral
De acuerdo
Totalmente de acuerdo
Comentarios

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

Opciones

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Comentarios

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

Opciones

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Comentarios

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

Opciones

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Comentarios

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

Opciones

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Comentarios

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

Opciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- Comentarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El Capítulo VI describe el tránsito de la planificación a la ejecución, desde la información general respecto de las organizaciones sin fines de lucro con potencial para ser analizadas hasta la selección de la muestra final.

Luego se presentan las tablas que sistematizan un minucioso trabajo de investigación, con la presentación de las organizaciones sin fines de lucro seleccionadas, sus misiones, las áreas de acción a las que sus misiones están dirigidas y la composición de sus directorios, enriquecida con numerosos ejemplos de la áreas de actividad en las que varios de sus prominentes miembros se desempeñan en la actividad privada. Esta información facilita la comparación entre las esferas de acción de las organizaciones sin fines de lucro y los sectores de la actividad privada en las que sus directorios actúan.

Finalmente se describe la forma en que se elaboró y desarrolló el trabajo de campo con los detalles sobre la elaboración y la administración de la encuesta.

CAPITULO VII: LOS RESULTADOS

El Capítulo VII presenta los resultados del trabajo de campo.

Materiales adicionales de tablas directas y tablas dinámicas de respuestas, se presentan en los Anexos.

METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La presentación de los resultados de la encuesta posee la siguiente secuencia:

1. Resultados directos de cada una de las preguntas de la encuesta, para ambos segmentos, el de habla hispana y el de habla sajona, ambos en castellano.
2. Gráficos de los resultados directos en ambas versiones. Los gráficos son presentados en el idioma original en el que fueron respondidos, primero el gráfico de cada pregunta en la encuesta en castellano y luego el gráfico para las respuestas a la misma pregunta en inglés. El formato de los gráficos varía de una pregunta a otra. El criterio de selección de uno u otro formato se basó en la conveniencia de interpretación que cada uno ofrecía. En algunos casos se optó por gráficos de columnas y en otros de barras. En los casos en que la distribución de las respuestas ayuda a la evaluación de los resultados, se presentan en el orden en que las opciones de respuestas aparecen en la encuesta. En otros, cuando la concentración de respuestas en torno de ciertas opciones es más valiosa para la interpretación de los resultados, se optó por ordenar los mismos en forma descendente. En todos los casos los gráficos de cada pregunta en particular, se presentan con el mismo formato en castellano y en inglés.
3. Comentarios y reflexiones ofrecidas por los encuestados. Los comentarios de la encuesta en castellano se transcriben literalmente. Los comentarios de las encuestas en inglés se transcriben traducidos. La versión literal original se ofrece en los anexos, así como los originales de las respuestas. Los comentarios que se transcriben son los ofrecidos por los encuestados a partir de la pregunta 4.

4. Tablas dinámicas y análisis de la pregunta 8: "Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada".
5. Tablas dinámicas y análisis de la pregunta 9: "La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro".
6. Análisis comparativo de las tablas dinámicas para las preguntas 8 y 9 y de su ulterior procesamiento con filtros cuando los resultados así lo ameritan.
7. Tablas dinámicas adicionales se ofrecen en los anexos a los efectos de su uso para clarificación y consulta.

TABLAS DE RESULTADOS GENERALES DE ENCUESTA CON COMPARACIÓN DE RESPUESTAS EN CASTELLANO Y EN INGLÉS

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.

Castellano

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.			
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número	
Sí	79.1%	53	
No	20.9%	14	
Comentarios		15	
	<i>preguntas contestadas</i>		67
	<i>preguntas salteadas</i>		2

Inglés

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Si	69.2%	45
No	30.8%	20
Comentarios		3
	<i>preguntas contestadas</i>	65
	<i>preguntas salteadas</i>	1

La respuesta positiva es robusta, lo cual sienta las bases para un conjunto representativo a los fines del presente trabajo. La respuesta "SI" es mayor en castellano que en inglés. (79.1% vs. 69.2%)

A nivel de la ciudadanía en general parece existir una mayor vocación y apreciación del voluntariado en Estados Unidos de América que en Argentina y otros países de cultura hispánica. Existen asimismo más restricciones legales y financieras (responsabilidad personal y patrimonial) en el mundo anglosajón que en el hispánico. Una inmensa mayoría de los residentes de los Estados Unidos de América desempeña actividades de voluntariado. Sin embargo, la participación en los directorios representa una carga legal y patrimonial tan elevada que no resulta sencillo encontrar a quienes acepten esa responsabilidad.

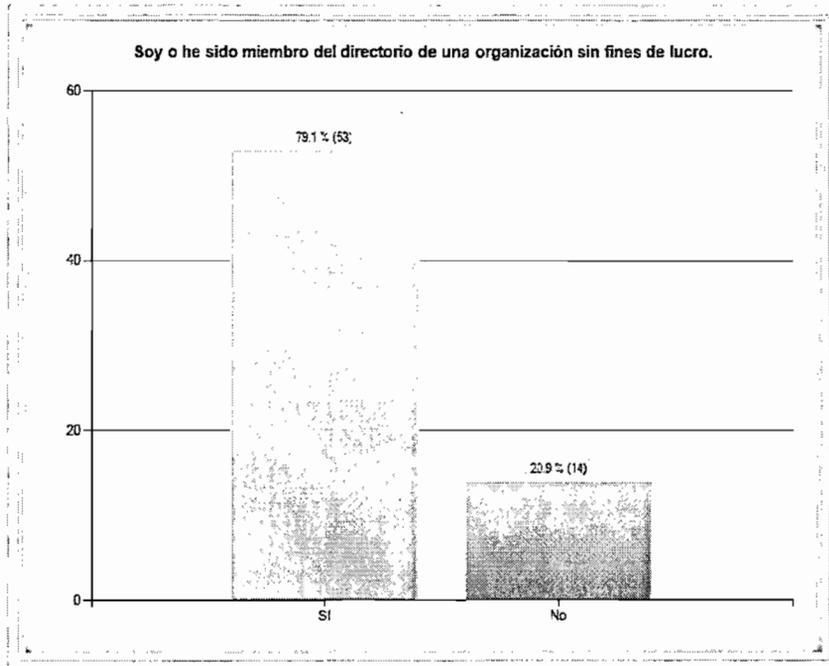
Uno de los comentarios ofrecidos por los encuestados de los Estados Unidos es que se le han ofrecido en reiteradas oportunidades posibilidades de servir en directorios de organizaciones sin fines de lucro pero que las rechazó precisamente, por la dura carga legal y financiera que involucra esa posición.

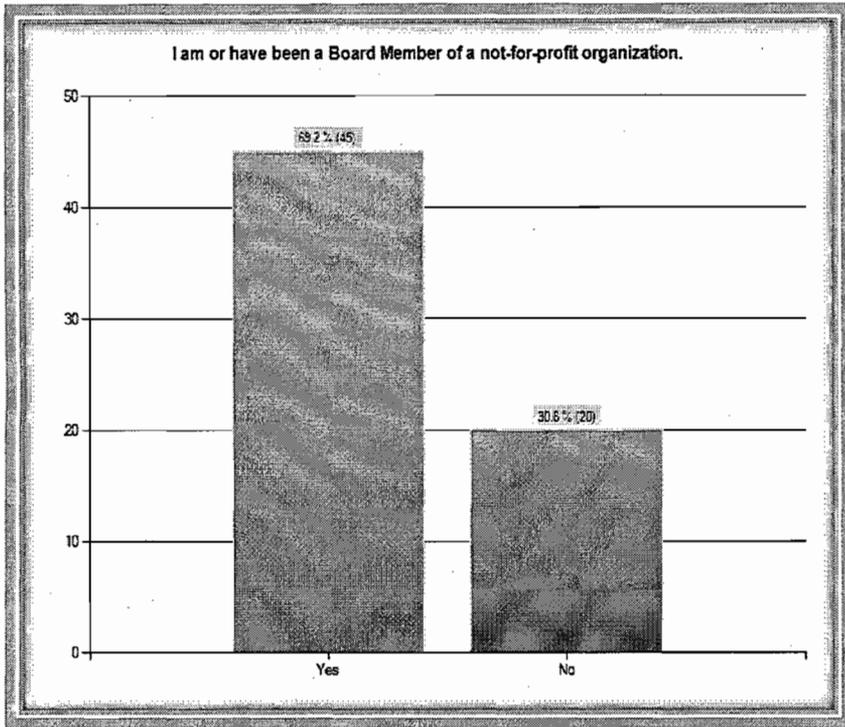
Cabe destacar aquí la litigiosidad que caracteriza a la sociedad norteamericana y los costos que implica para cualquier actividad. Las organizaciones sin fines de lucro contratan seguros de responsabilidad

patrimonial para los miembros de sus directorios y éstos a su vez contratan en no pocas ocasiones seguros adicionales en forma personal.

En Hispanoamérica el elemento de riesgo legal y patrimonial parece desempeñar un rol mucho menor al tiempo de servir en una organización sin fines de lucro.

También en términos generales el tamaño (presupuesto) y la estructura de las organizaciones sin fines de lucro es mayor en los Estados Unidos de América que en países hispánicos.





2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:

- Banca/Finanzas/Seguros
- Comercio minorista/Comercio mayorista
- Servicios (incluye servicios profesionales)
- Educación
- Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria
- Otro (por favor especificar)

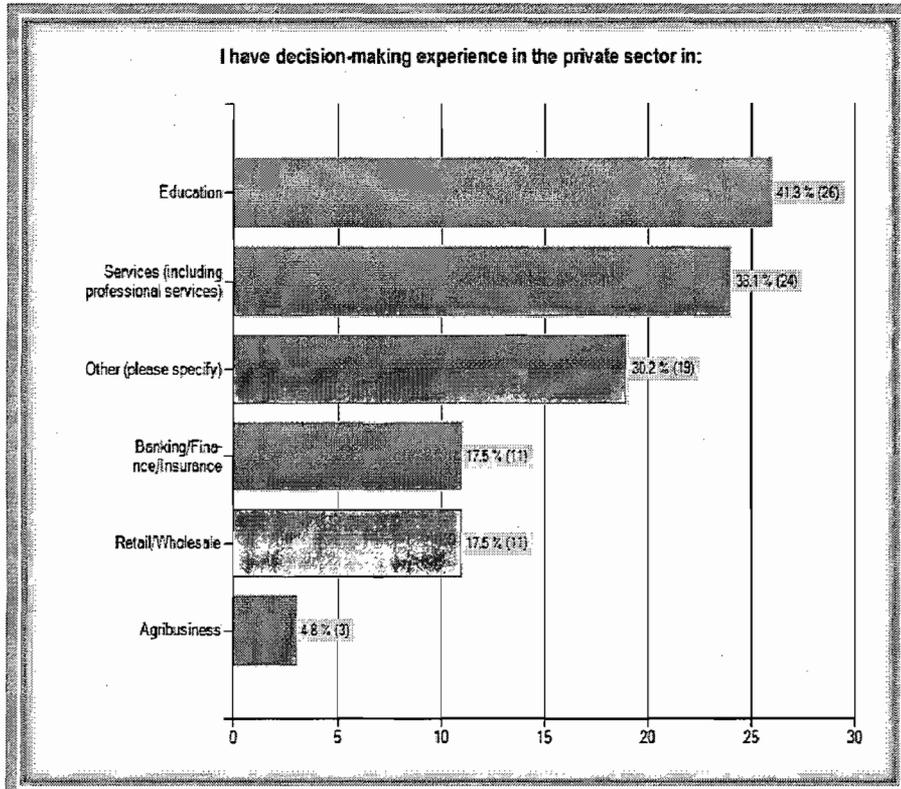
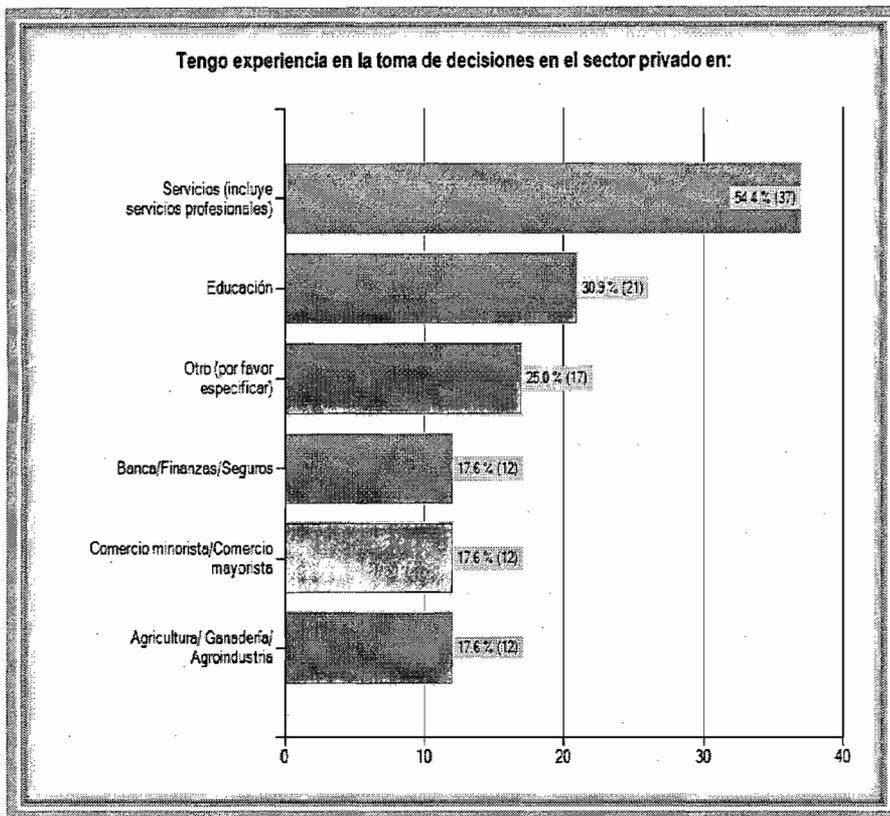
Castellano

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Banca/Finanzas/Seguros	17.6%	12
Comercio minorista/Comercio mayorista	17.6%	12
Servicios (incluye servicios profesionales)	54.4%	37
Educación	30.9%	21
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	17.6%	12
Otro (por favor especificar)	25.0%	17
	<i>preguntas contestadas</i>	68
	<i>preguntas salteadas</i>	1

Inglés

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Banca/Finanzas/Seguros	17.5%	11
Comercio minorista/Comercio mayorista	17.5%	11
Servicios (incluye servicios profesionales)	38.1%	24
Educación	41.3%	26
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	4.8%	3
Otro (por favor especificar)	30.2%	19
	<i>preguntas contestadas</i>	63
	<i>preguntas salteadas</i>	3

La mayor concentración de experiencia en los encuestados, en el mundo de la actividad privada está en torno de educación y servicios. El 54.4% y 17.6% en castellano y el 38.1% y 41.3% en inglés, tienen actividad privada en el sector de servicios y educación, respectivamente.



3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.

Castellano

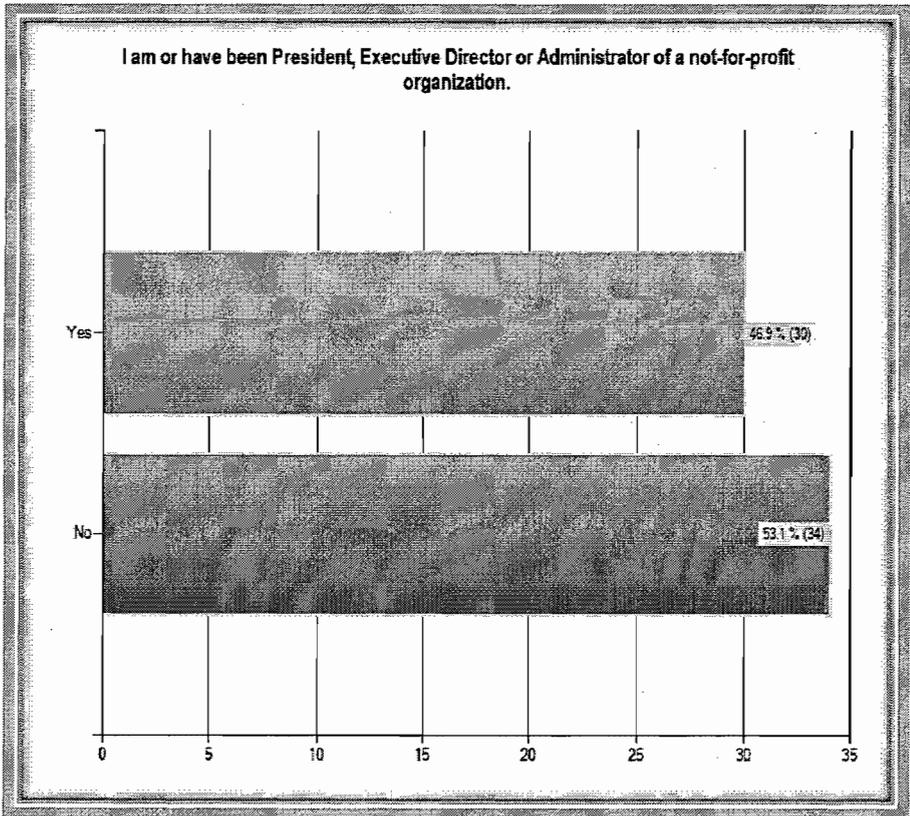
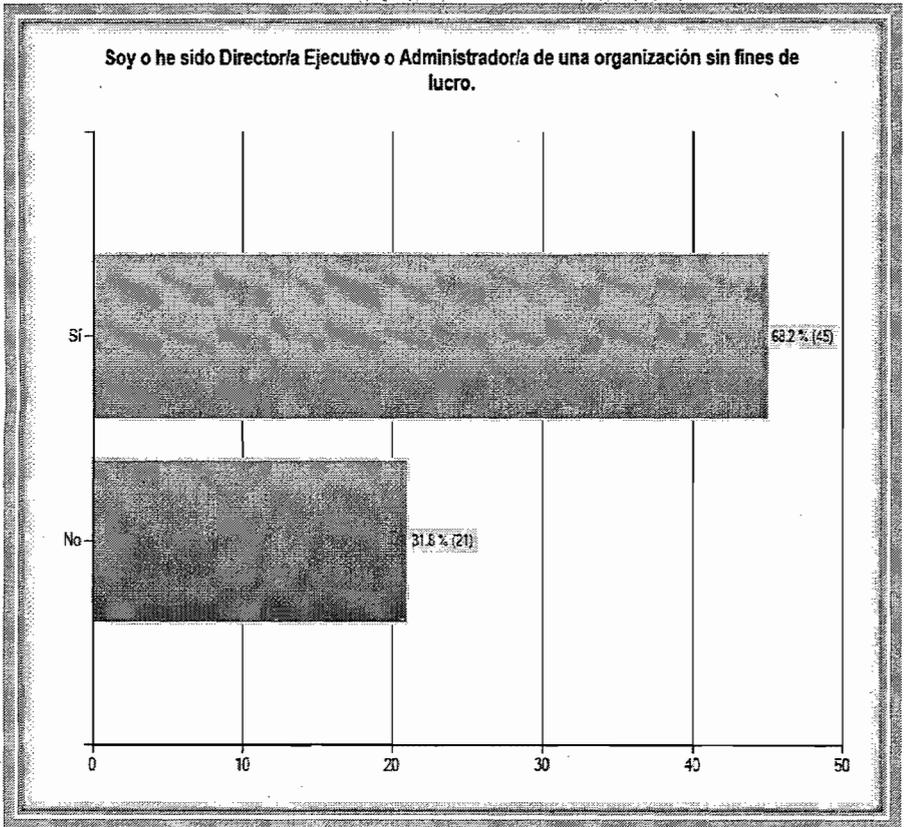
3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Sí	68.2%	45
No	31.8%	21
Comentarios		10
	<i>preguntas contestadas</i>	66
	<i>preguntas salteadas</i>	3

Inglés

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Yes	46.9%	30
No	53.1%	34
Comentarios		2
	<i>preguntas contestadas</i>	64
	<i>preguntas salteadas</i>	2

En el mundo hispánico prevalece fuertemente el "sí" (68.2%).

En el mundo anglosajón prevalece el "no" (53.1%), pero con un porcentaje sólo levemente menor que el "sí".



4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

Castellano

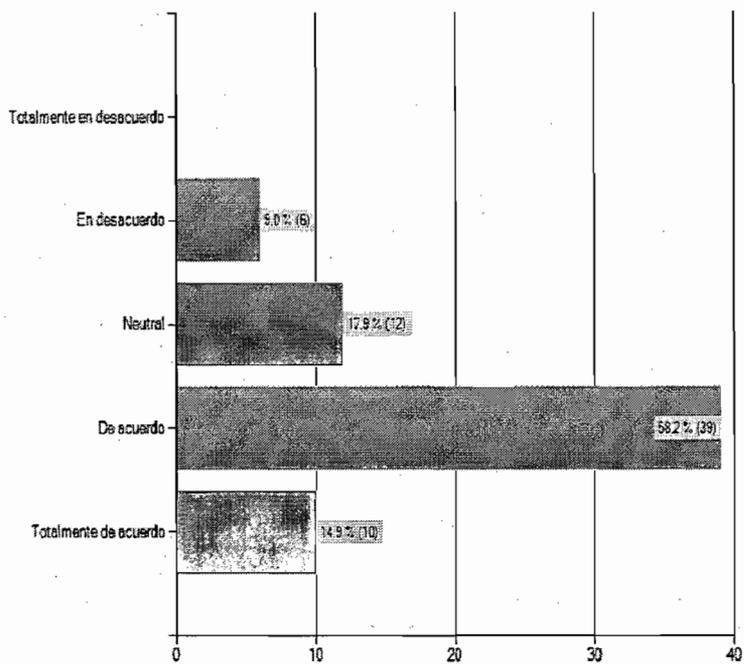
4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	9.0%	6
Neutral	17.9%	12
De acuerdo	58.2%	39
Totalmente de acuerdo	14.9%	10
Comentarios		11
	<i>preguntas contestadas</i>	67
	<i>preguntas salteadas</i>	2

Inglés

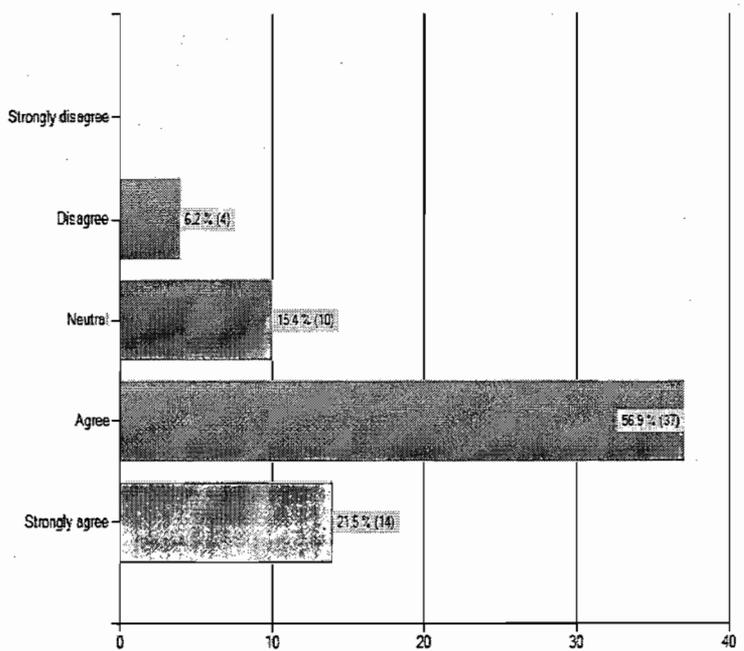
4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	6.2%	4
Neutral	15.4%	10
De acuerdo	56.9%	37
Totalmente de acuerdo	21.5%	14
Comentarios		7
	<i>preguntas contestadas</i>	65
	<i>preguntas salteadas</i>	1

En ambos prevalece el “de acuerdo” y entre el “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” reúnen la clara mayoría de las respuestas: 73.1% castellano y 78.4% inglés.

Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.



It is easy to relate the mission of a for-profit company to measurable results.



COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS. PREGUNTA 4.

Castellano

Si hablamos de misión, es relativamente sencillo siempre y cuando el redactado de esa misión (qué somos y a qué nos dedicamos) haga referencia implícita o explícitamente a esos resultados. La cifra de facturación nos dice cuál es el grado de éxito que tenemos en esa misión.

Creo que es posible desarrollar un tablero de comando que permita hacer evaluaciones con relación a una variedad de resultados esperados.

No es sencillo, sino necesario.

La misión de una empresa es alcanzar sus objetivos planteados con fines de lucro, por lo tanto sus resultados son cuantificables y son económico-financieros.

Ello se manifiesta en los balances; depende del tamaño y la organización, pero hay una clara correlación entre resultados concretos y misión de la empresa.

Hay objetivos que no son de carácter cuantitativo sino que tienen que ver con cualidades o calidades individuales o grupales, como ser por ejemplo grado de compromiso con los objetivos fijados.

No siempre esto es posible porque depende básicamente de la actividad que la empresa privada desarrolle y muchas veces los criterios son arbitrarios y discutibles.

Existen empresas privadas con misiones orientadas a acciones con mayor énfasis en lo cualitativo que lo cuantitativo.

Depende.

No siempre es sencillo. En ocasiones son intangibles como presencia de marca, fuerza institucional, predicamento social, influencia comunitaria. Independientemente, hay cosas más fáciles de medir como ingresos y egresos.

Inglés

Uno puede ver que la misión está satisfecha y que la empresa obtiene beneficios.

Puede hacerse, pero no es fácil.

Gente con una misión y visión en común puede establecer metas con resultados medibles. Los proyectos de investigación y desarrollo son mucho más nebulosos que la mayoría de otras actividades, pero los resultados a alcanzar deben ser establecidos y el curso corregido cuando sea necesario.

La misión de una organización es usualmente muy general y por consiguiente sus resultados son difíciles de cuantificar. Si la compañía tiene a la vista metas para sus empleados, resulta más fácil de medir.

No es fácil y no creo que la mayoría de las empresas con fines de lucro hagan un buen trabajo respecto de esto. Las empresas más exitosas se desempeñan bien en esto en la medida en que con frecuencia re-evalúan y ajustan su misión. Muchísimas compañías están midiendo resultados que no son parte de su núcleo central de negocios y no están reflejados en su misión. Obviamente, los accionistas y el mercado influyen las misiones y las prácticas de medición de las empresas con fines de lucro.

Tiende a ser más fácil medir los resultados de una empresa con fines de lucro, pero aun si muchas veces resulta difícil medir el verdadero éxito de la misión. Depende de a qué está orientada la misión.

Si uno cuenta con una misión robusta y una clara visión que es bien conocida a través de la organización y eso lleva adelante su estrategia, será medible. He tenido experiencia en muchas organizaciones en las cuales nadie podía recitar ni la misión ni la visión, en consecuencia se hacía muy duro vincularlas a resultados.

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

Castellano

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	1.5%	1
En desacuerdo	29.9%	20
Neutral	23.9%	16
De acuerdo	37.3%	25
Totalmente de acuerdo	7.5%	5
Comentarios		17
	preguntas contestadas	67
	preguntas salteadas	2

Inglés

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	1.5%	1
En desacuerdo	32.3%	21
Neutral	16.9%	11
De acuerdo	40.0%	26
Totalmente de acuerdo	9.2%	6
Comentarios		11
	preguntas contestadas	65
	preguntas salteadas	1

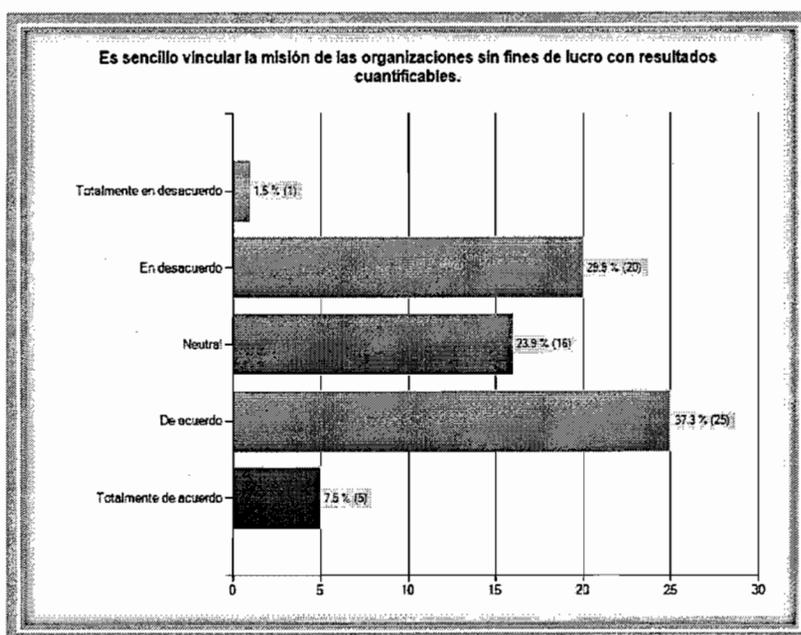
Es llamativa la proximidad de resultados en torno "de acuerdo" en ambos casos: 37.3% en castellano y 40% en inglés.

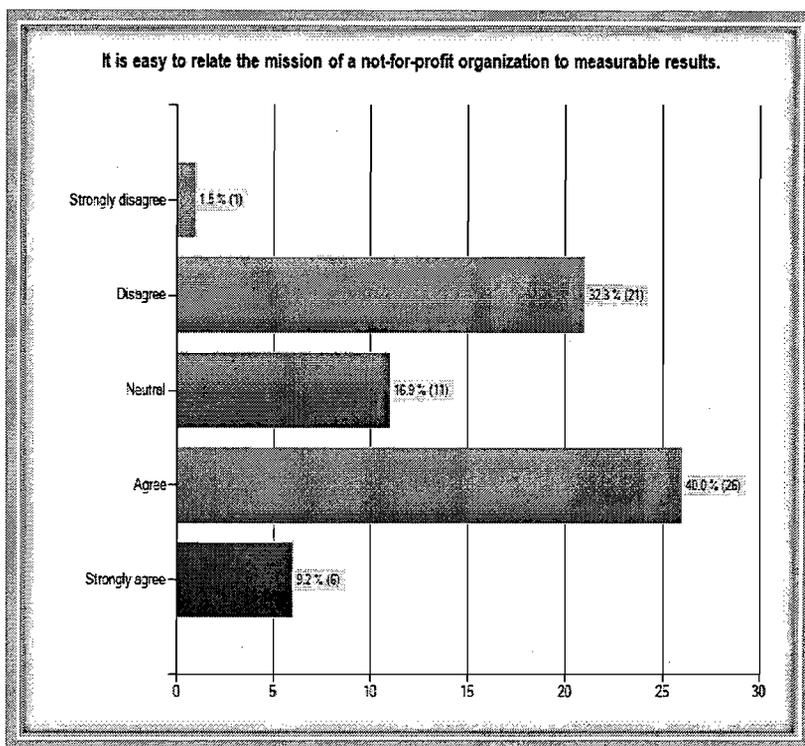
Entre los que están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” suman 44.8% en castellano y 49.2% en inglés. En ambos casos 1.5% se manifiestan en “total desacuerdo”.

También resulta llamativo que el número que le sigue es “en desacuerdo” y ambos con resultados cercanos con un 29.9% en castellano y 28.4% en inglés.

Los comentarios de los encuestados arrojan luz sobre sus pensamientos y el porqué de su opción.

Permiten inferir que los que optaron por “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” razonan en términos de financiamiento reunido a través de fundraising y en cantidad de gente servida a través de las acciones de la organización sin fines de lucro o a través de casos exitosos. En tanto, los que se manifestaron en desacuerdo con sus diferentes gradientes, pensaron en cómo traducir la misión de la organización en resultados medibles y su dificultad.





COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 5

Castellano

Existe una dificultad mayor que en la empresa privada para poder medir eficiencia

Por lo menos, debería serlo. Igual no lo es utilizando indicadores financieros puesto que en muchas entidades sin ánimo de lucro los ingresos pueden proceder de aportaciones distintas a la facturación y cobro de las prestaciones de los servicios objeto de su misión, pero ello no quita que se puedan cuantificar los servicios prestados. Es cierto que los ingresos por donaciones, esponsorizaciones u otras aportaciones de personas o entidades a las organizaciones sin ánimo de lucro no son sinónimos del volumen de trabajo que éstas estén llevando a cabo pues esas aportaciones pueden emplearse para mantener una estructura ociosa que realmente no trabaje para cumplir su misión. No obstante, puede

recurrirse a otros indicadores (proyectos realizados, personas o entidades atendidas, etc.) que sean ilustrativos del grado de desempeño de esa misión.

Hay sectores en los que la cuantificación es posible y, tal vez, ellos constituyan una amplia franja de actividades; pero en buena parte de los casos, la cuantificación sólo conduce a minimizar los problemas y los resultados.

Desde mi organización, en la mayoría de los proyectos que encaramos, tratamos que al momento de diseñarlos, se incluyan parámetros objetivos para medir su impacto, especialmente a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. No obstante, hay muchas otras actividades en que si bien se pueden plantear objetivos fácilmente medibles, no es posible hacer mediciones sencillas. Dicho esto, por alguien que es fanático de las estadísticas y que piensa que TODO es medible y si se encuentra algo que no lo es, se le debe pegar una patada y ver cuán lejos llega.... (Una frase de un profesor mío....)

Entendiendo como "resultados cuantificables" logros

Todo depende de la misión de la organización.

En una organización sin fines de lucro los resultados se miden en función del impacto causado en la sociedad, o en la comunidad en la que actúa, pero también se pueden cuantificar los resultados en función de los logros alcanzados en su misión.

Son objetivos mucho más difíciles de cuantificar.

Hay poca cultura en esa dirección.

Mucha oposición a la cuantificación de metas/resultados (se lo asocia a "mercado").

Depende del tipo de misión que tengan las organizaciones.

No siempre. Hay factores en los cuales la medición o la elección de parámetros es más compleja.

Es menos sencillo que en una empresa privada. Depende de cuán claramente esté definida la misión de la organización sin fines de lucro y sus metas.

Depende del tipo de actividad de la organización ya que a veces los resultados se pueden medir después de varios años de trabajo mientras que en otras se lo puede medir inmediata y continuamente.

ONG (NGO) suelen definir misiones más asociadas a lo cualitativo, que a lo cuantitativo.

Depende.

Depende, no se puede generalizar. Hay objetivos cuantificables fácilmente y otros mucho más complejos.

Inglés

Depende. Pienso que los resultados son a menudo subjetivos. Con frecuencia la misión está redactada en una forma bastante difusa.

Puede ser hecho, pero no es fácil.

Por comentarios de otros...miren dentro de sus propias organizaciones... a sus miembros activos...etc.

Con la excepción del financiamiento, los problemas de la gente son los más difíciles.

No siempre es tan transparente, pero una organización sin fines de lucro debe tener una organización que sea responsable por sus acciones.

Es más difícil medir resultados en la organización sin fines de lucro, desde el momento en que la misión puede cambiar en la medida en que la persona más influyente de la organización cambia, y además no existe el mismo espectro de análisis de cuando hay un mercado o accionistas a los que responder, como hay en una empresa. También existen enormes diferencias en la misión y la medición de resultados entre una organización sin fines de lucro grande, de alcance nacional, con muchas subsidiarias, y una organización sin fines de lucro pequeña, local, que lucha por conseguir miembros para su directorio. A menudo los miembros del directorio en esas organizaciones pequeñas, no pueden distinguir una "misión" de un agujero en la tierra.

Depende de la organización sin fines de lucro. Yo trabajo con dos. Una es mucho más parecida a una empresa y es medible. La otra no lo es.

Depende de la organización sin fines de lucro –algunas veces es más fácil que otras, pero a menudo es difícil medir el beneficio social.

Muchas veces es más arduo medir los resultados de las organizaciones sin fines de lucro dado que evaluar resultados dentro de un cuadro completo de grandes dimensiones puede insumir un

tiempo mucho mayor. Por ejemplo, para “terminar la violencia de bandas juveniles y poner a los niños en un sendero de vida positiva a través de la danza” es posible medir la violencia generada por bandas juveniles a través de estadísticas. Sin embargo uno tiene una limitada habilidad para determinar si la danza fue la responsable del mayor impacto, o una mayor asignación presupuestaria a la fuerza policial, o la relocalización de la población a otro lugar, o a mejores circunstancias económicas, etc.

Creo que es bastante fácil porque la mayoría de las actividades son el resultado de un esfuerzo de grupo. El grupo está compuesto normalmente por gente que quiere estar involucrada sin ningún tipo de presión para hacerlo, en consecuencia, los resultados son normalmente muy positivos y fáciles de demostrar.

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

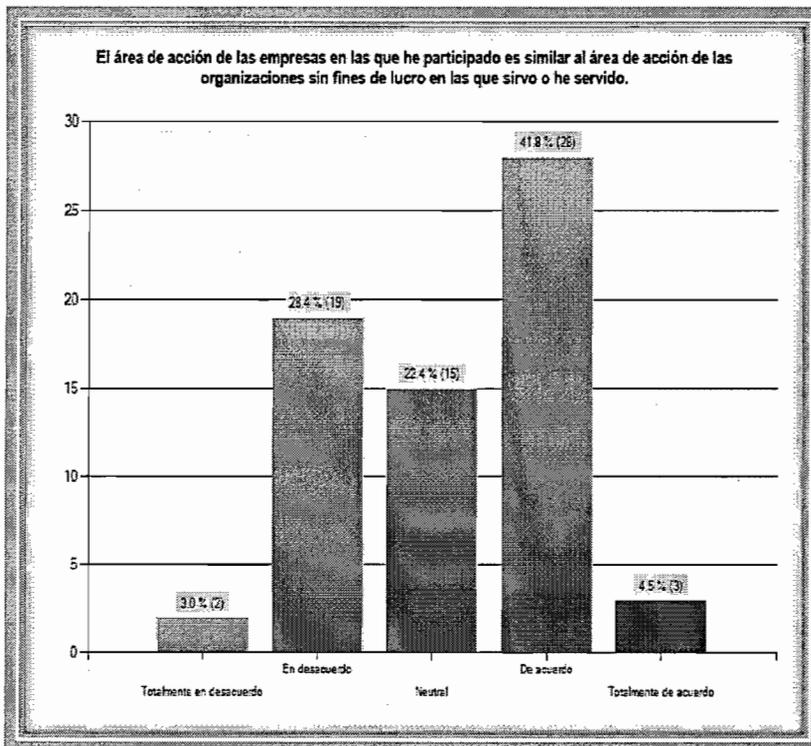
Castellano

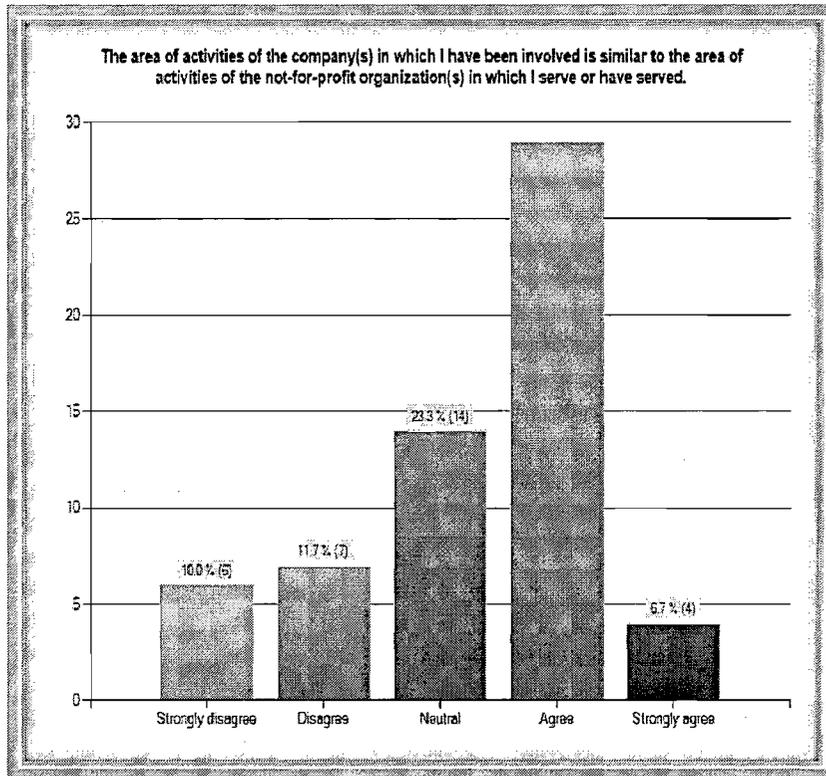
6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	3.0%	2
En desacuerdo	28.4%	19
Neutral	22.4%	15
De acuerdo	41.8%	28
Totalmente de acuerdo	4.5%	3
Comentarios		11
	preguntas contestadas	67
	preguntas salteadas	2

Inglés

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	10.0%	6
En desacuerdo	11.7%	7
Neutral	23.3%	14
De acuerdo	48.3%	29
Totalmente de acuerdo	6.7%	4
Comentarios		5
	<i>preguntas contestadas</i>	60
	<i>preguntas salteadas</i>	6

Más del 40% de las respuestas en castellano y en inglés indican “de acuerdo”. La respuesta no parece tener relación con la historia personal de los encuestados en el caso de organizaciones dedicadas a actividades educativas o de caridad, pero sí en las de tipo gremial o que promueven intereses del sector al que pertenecen (industrial agropecuario, negocios internacionales).





COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 6 Castellano

En las organizaciones sin fines de lucro que he participado es difícil conseguir directivos comprometidos

No tiene porque existir diferencias en cuanto a la acción llevada a cabo, es decir en el qué. Si puede haber, y de hecho las hay, en cuánto al cómo y el para qué pero, por poner un ejemplo, tan bien debe hacer su trabajo y de la misma manera el médico de una clínica privada que el que atiende a pacientes en una corporación sanitaria sin ánimo de lucro.

Mi respuesta es neutral porque la participación que he tenido en empresas fue mediante asesoramiento; por ejemplo, desarrollo de códigos de ética y mecanismos de aplicación, manuales de

procedimiento, etc. En esos casos, se pudieron obtener resultados mensurables.

En general no ha sido así.

En el área de relaciones públicas

El cargo que tuve ha sido el de Tesorera, por lo tanto las acciones son similares a una empresa privada, en lo que refiere al manejo técnico de fondos, pero no al origen y al uso de los mismos.

Gerencia General vs. Board member en Universidad.

Los objetivos difieren en cuanto al lucro pero las áreas de acción son similares.

Salvo el Banco de Alimentos Salta

Sí en la dirección, fundraising, diseño de estrategia de actividades y comunicación

Inglés

Educativa.

Gerenciamiento de gente, de fondos y de tiempo para alcanzar los objetivos establecidos. Todos los proyectos son similares.

Vendiendo conceptos, creando entusiasmo, mejorando las comunicaciones y mejorando la organización... son todas destrezas que se usan tanto en los terrenos de las organizaciones sin fines de lucro como en los de las con fines de lucro.

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Castellano

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	10.6%	7
En desacuerdo	34.8%	23
Neutral	18.2%	12
De acuerdo	28.8%	19
Totalmente de acuerdo	7.6%	5
Comentarios		12
	<i>preguntas contestadas</i>	66
	<i>preguntas salteadas</i>	3

Inglés

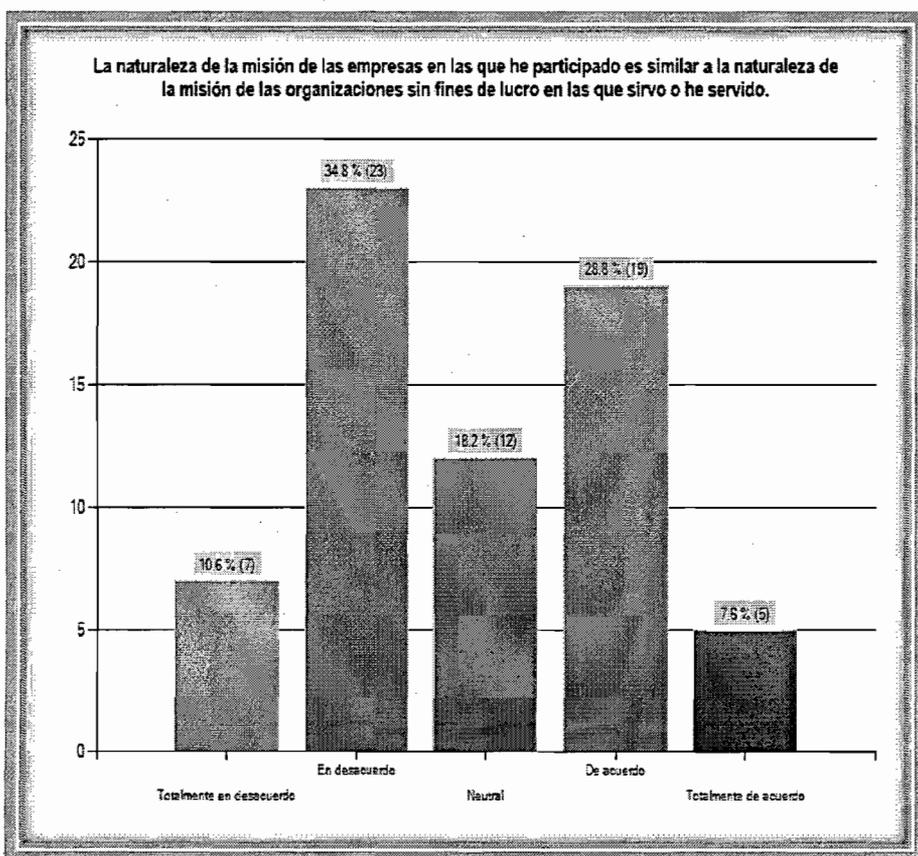
7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	5.1%	3
En desacuerdo	28.8%	17
Neutral	22.0%	13
De acuerdo	40.7%	24
Totalmente de acuerdo	3.4%	2
Comentarios		9
	<i>preguntas contestadas</i>	59
	<i>preguntas salteadas</i>	7

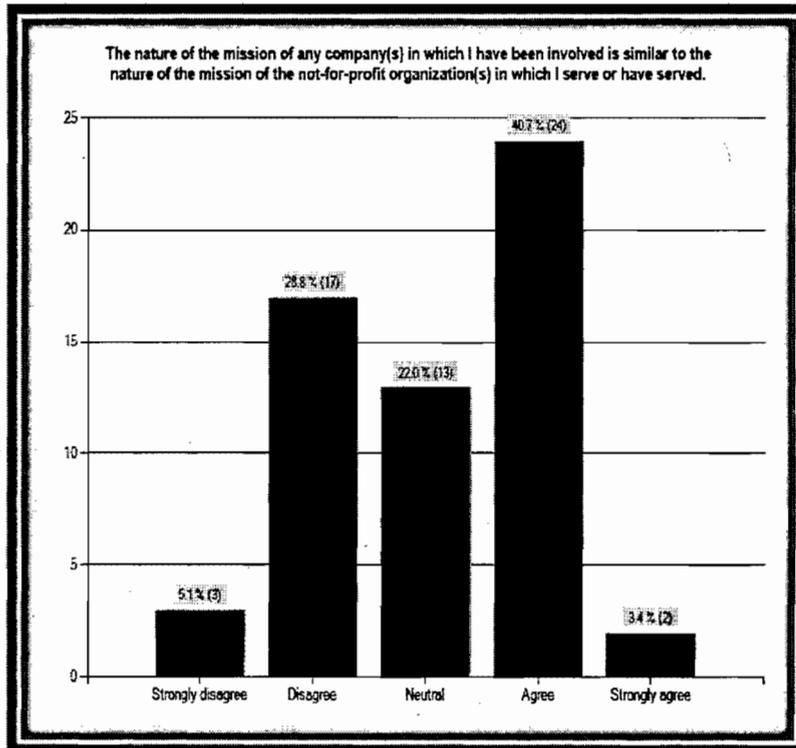
La mayor concentración en castellano es "en desacuerdo" y en inglés es en "de acuerdo"

Se refuerza el resultado y se torna simétricamente opuesto cuando se suman "en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo" en castellano con un total de 45.4% y 44.1% en inglés.

Cada categoría en sí misma presenta resultados dispersos. No se observa una con una predominancia marcada.

Las respuestas "en desacuerdo" muestran una mayor presión sobre el esquema decisorio entre la empresa y la organización sin fines de lucro, basada en la diferente naturaleza del tipo de actividad, de los ciclos de producción y mercados a los que van dirigidas sus actividades. Las respuestas "de acuerdo" muestran el conflicto pero desde la perspectiva de la dificultad de medición y objetivación de los resultados.





COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 7 Castellano

La naturaleza de la misión no tiene por qué ser distinta. Sólo hay que tener en cuenta en este caso que hay ámbitos de actividad en los que a una empresa privada no le va a interesar actuar porque esa actividad no tiene posibilidades de proporcionar precisamente el lucro pues sus destinatarios no pueden pagar por percibir los resultados de la actividad. En estos segmentos o bien actúan las Administraciones o bien las entidades no lucrativas que ya saben, de antemano, que el resultado de explotación de esas actividades es deficitario por lo que deben obtener recursos distintos a los procedentes de la venta de la actividad en un mercado.

Mi propia misión en las empresas a las que asesoré fue similar, pero el objetivo de las empresas en sí mismo no lo era.

Ambas buscan desarrollarse, lograr un mayor alcance y crecer haciendo las cosas de la mejor manera posible. Obviamente, los fines y métodos pueden ser diferentes.

Para supervivir las empresas privadas necesitan tener ganancias

Lo natural en una empresa privada es hacer negocios y ganar con ellos. En una empresa sin fines de lucro, lo importante es cumplir la misión, en lo posible con superávit, pero no siempre se logra si no se la administra sana y eficientemente.

En lo que se trata a la necesidad de sostenerse.

La naturaleza es similar. Algunos objetivos son similares otros son diferentes.

La naturaleza de la misión de la ONG está más alineada con objetivos que benefician a la sociedad en su conjunto. La naturaleza de la misión de la empresa privada donde he trabajado estaba alineada con objetivos de calidad del servicio de atención al cliente.

Creo que la naturaleza de la misión de ambas es diferente. Mientras la empresa busca generar beneficios rentables para sus accionistas, las ONGs buscan atender problemáticas sociales, ambientales de salud etc. Aunque también se requiere que los servicios y su mantenimiento sean cubiertos para ser sustentables en el tiempo, no se espera que haya un excedente para repartir, de allí que la naturaleza de las misiones sea distinta.

Ambas buscan generar impacto.

Inglés

Educativa.

Sí, en tanto y en cuanto tanto mi experiencia en organizaciones sin fines de lucro como en empresas, involucra el área de servicios.

La misión de una organización expresa el propósito de la organización; debería ser adaptable a la organización sin fines de lucro también.

Cada esfuerzo debería tener un objetivo definido que pudiera ser medido. Gente remunerada versus trabajadores voluntarios hace muy difícil la motivación.

Es cierto en muy altos niveles, pero yo trabajo en educación superior y gran parte de mi responsabilidad como miembro del directorio es hacia la educación y guía de la niñez.

He trabajado en una amplia variedad de industrias y organizaciones en mi carrera. Sus misiones varían inmensamente. Diría que lo que ellas tienen en común es el deseo de un crecimiento continuo y de desarrollo. Fuera de eso, la comparación es mínima.

- 8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.**

Castellano

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	17.9%	12
Neutral	25.4%	17
De acuerdo	41.8%	28
Totalmente de acuerdo	14.9%	10
Comentarios		17
	<i>preguntas contestadas</i>	67
	<i>preguntas salteadas</i>	2

Inglés

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	10.9%	7
Neutral	12.5%	8
De acuerdo	64.1%	41
Totalmente de acuerdo	12.5%	8
Comentarios		7
	<i>preguntas contestadas</i>	64
	<i>preguntas salteadas</i>	2

En esta pregunta comienza el corazón de la hipótesis que este trabajo procura demostrar.

Acá el resultado es robusto. Entre “de acuerdo y “totalmente de acuerdo” en castellano suman el 56.7% y en inglés el 76.6%.

Muestra que la mayoría de los casos encuestados creen que el mismo modelo de pensamiento les permite tener éxito tanto en la esfera privada como en la de las organizaciones sin fines de lucro y no advierten el conflicto de racionalidades subyacente.

Sin embargo, esta investigación aporta evidencia en el mismo sentido en que McFarlan plantea en su artículo de 1999 en la Harvard Business Review³⁵.

COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 8

Castellano

Pero no siempre los otros directivos lo aceptan.

Los modelos decisorios usados en organizaciones sin fines de lucro toman esquemas de la empresa privada, pero le agregan condimentos propios.

Sí en algunas cuestiones, no en otras cuestiones. Por ejemplo, desde las entidades sin ánimo de lucro nos podemos permitir "el lujo" de emprender actividades que, sin perder dinero, es decir cubriendo costes, tampoco lo hagan ganar. Sin embargo, el hecho de que una entidad sea sin fin de lucro no quiere decir que tenga que perder dinero o nunca ganarlo. Más bien al contrario, debe ganarlo siempre que sea posible pues eso le otorga mayores posibilidades de crecer y mejorar en su actividad, ya que todo lo que gane, al no tener accionistas a quienes repartir dividendos, lo revertirá en ella misma.

Depende de las circunstancias, la toma de decisiones puede variar, lo importante es poder adaptarse a las necesidades del momento.

Creo que hay que hacer algunos cambios.

³⁵ F. Warren McFarlan³⁵ (1999) en *Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits*. HBR. 1999

Las organizaciones sin fines de lucro necesitan contar con sponsors que les permitan solventar su acción, su rentabilidad en realidad está dada por poder mantener su nivel de gastos y aumentar la cantidad de público objetivo (clientes). Mientras que las empresas, necesitan cubrir sus gastos, pero además obtener un rendimiento de las inversiones realizadas, que supere la rentabilidad que se obtenga por otra opción (intereses bancarios, etc.)

Es necesario utilizar sistemas de gestión que permitan lograr una organización eficiente.

Es necesaria una severa readaptación de las herramientas y una mayor precisión y amplitud en las misiones/funciones y los objetivos concretos.

El modelo decisorio depende del tipo de estructura organizativa formal e informal que tenga la organización.

Aún cuando no esté presente el ánimo de lucro es perfectamente posible la construcción de indicadores de gestión.

No siempre, en general la Universidad es un cuerpo más colegiado y el consenso es más importante.

He usado la planificación estratégica como herramienta en ambos casos con éxito.

Deben tomarse decisiones con el mismo rigor metodológico tanto en ONG como en privadas con fines de lucro.

Es útil para determinadas decisiones, no todas.

Subrayado es "útil" no decisivo ni igual.

No siempre porque si bien uno no quiere perder dinero no es el lucro el fin último.

Inglés

La dinámica grupal no es la misma.

Realmente no uso un modelo.

La calidad del proceso decisorio de una organización sin fines de lucro (satisfaciendo el mínimo común denominador) es realmente mi preocupación.

Manejar trabajadores voluntarios sin remuneración es más difícil que manejar empleados pagados. También recaudar fondos proviene de una base más grande. ¿? La responsabilidad es muy importante en ambos escenarios.

¡Solamente si el modelo que uno usa realmente funcionó!

Creo que esto es muy cierto pero desgraciadamente no es el caso más frecuente. Trabajé previamente para muy exitosa organización sin fines de lucro y era conducida muy parecido a un negocio.

- 9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.**

Castellano

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	1.5%	1
En desacuerdo	13.2%	9
Neutral	16.2%	11
De acuerdo	55.9%	38
Totalmente de acuerdo	13.2%	9
Comentarios		10
<i>preguntas contestadas</i>		68
<i>preguntas salteadas</i>		1

Inglés

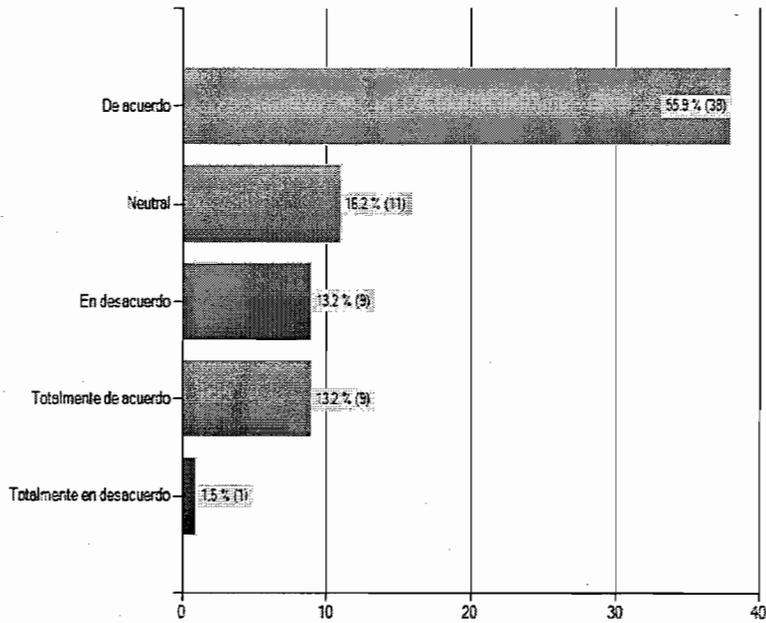
9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	9.5%	6
Neutral	14.3%	9
De acuerdo	65.1%	41
Totalmente de acuerdo	11.1%	7
Comentarios		5
<i>preguntas contestadas</i>		63
<i>preguntas salteadas</i>		3

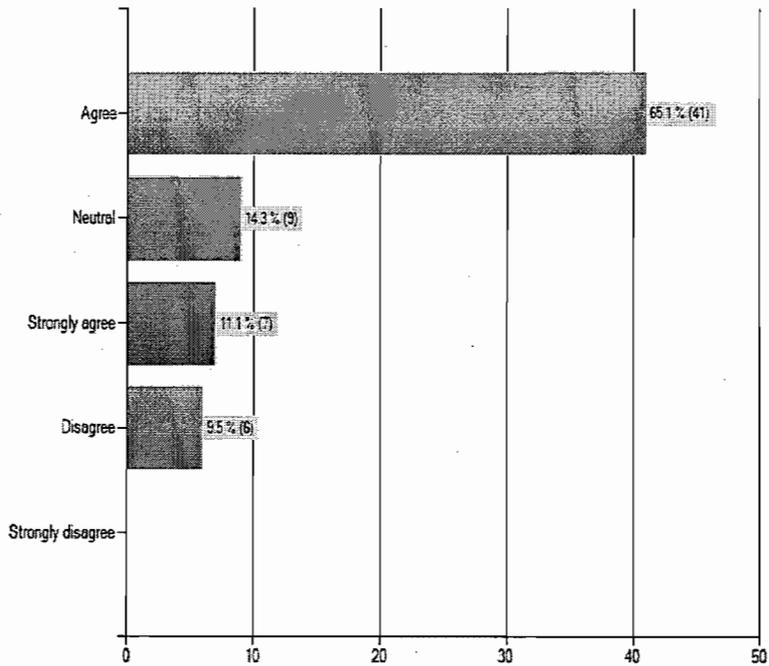
El resultado es robusto y aún más fuerte en esta pregunta, intencionalmente similar a la anterior. Responden entre “de acuerdo y “totalmente de acuerdo”, un 69.1% en castellano y un 76.2% en inglés.

Esto induce a pensar que hay diferencias en otros aspectos vinculados a una sociedad y una cultura distintas, a diferente legislación, responsabilidades y apreciación del voluntariado pero ambas sociedades comparten el mismo conflicto de racionalidades en el proceso decisorio.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.



The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company (s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.



COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 9

Castellano

No tiene por qué haber diferencias en términos de racionalidad ni tampoco de emocionalidad, hablando en el ámbito de las organizaciones del siglo XXI, aunque la empresa privada todavía vaya unos pasos por detrás en la incorporación y aplicación del concepto de "stakeholders" en su toma de decisiones.

Si hablamos de racionalidad pura y simple, los mecanismos de la razón siempre son los mismos, lo cual no significa que los métodos deban ser los mismos. Precisamente, es la prudencia (como virtud intelectual) la que ajusta los mecanismos a las particularidades de la actividad.

No siempre, hay maneras distintas de encarar la problemática.

Si bien la misión es distinta, la toma de decisiones es en base a una planificación de recursos. Siendo que estos, por lo general, son más escasos o limitados que en el sector privado, su utilización (gasto) debe ser híper racional. Asimismo, quienes financian a las ONG, esperan que su aporte sea aplicado con el menor grado de discrecionalidad posible y con el mayor impacto posible, lo que refuerza el argumento anterior.

Esto no es posible cuando las decisiones se toman por mayoría

De acuerdo pero utilizando criterios diferentes.

La consigna presupone una racionalidad mayor en la actividad privada que en la ONG (motivo por el cual propone una

"transferencia de racionalidad" de la privada a la ONG. No estoy de acuerdo con esta afirmación ya que existen privadas que toman decisiones "irracionales" y ONG que toman medidas racionales. Es independiente del tipo de organización.

En las organizaciones sin fines de lucro hoy se toman decisiones mucho más consensuadas que en las empresas.

No es la base para la conducción acertada, pero en algunos aspectos es importante

No siempre, si los fines son distintos los métodos no pueden ser iguales.

Inglés

Las organizaciones sin fines de lucro realizan un servicio necesario que no intenta hacer dinero.

¿Por qué debería haber diferencia alguna? Ambas tratan con resolución de problemas, ya sea de personas o de cosas.

Si por racionalidad básica entendemos sentido común, diría que estoy de acuerdo. En todo proceso de toma de decisiones uno usa sentido común. Eso va desde ser padres, planear una fiesta, conducir un negocio, etc. ¡Encontrar la gente con el mismo nivel de sentido común puede ser todo un desafío!

Ciertamente hay diferencias, pero utilizar el mismo proceso de toma de decisiones/ criterio, puede ser muy útil en organizaciones sin fines de lucro también.

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

Castellano

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	1.5%	1
En desacuerdo	29.4%	20
Neutral	36.8%	25
De acuerdo	29.4%	20
Totalmente de acuerdo	2.9%	2
Comentarios		10
	<i>preguntas contestadas</i>	68
	<i>preguntas salteadas</i>	1

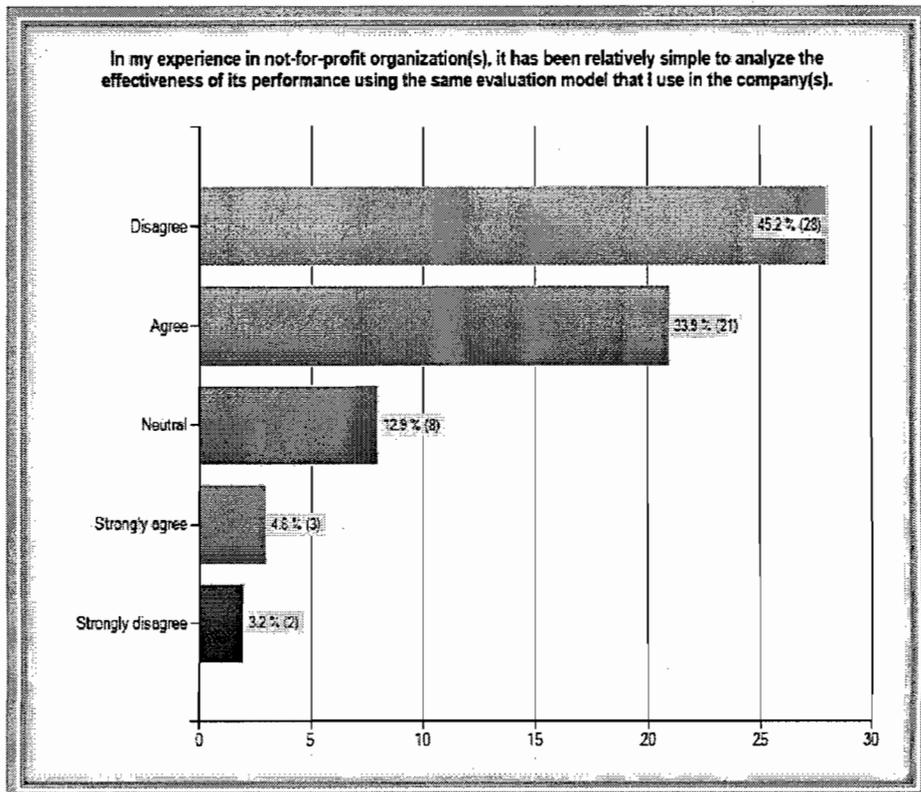
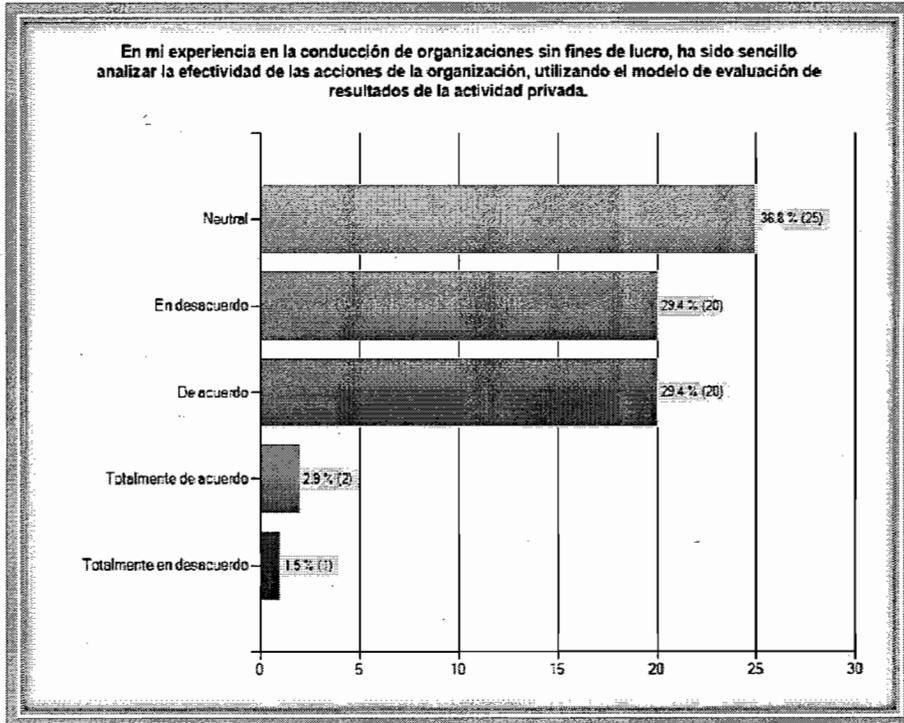
Inglés

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	3.2%	2
En desacuerdo	45.2%	28
Neutral	12.9%	8
De acuerdo	33.9%	21
Totalmente de acuerdo	4.8%	3
Comentarios		13
	<i>preguntas contestadas</i>	62
	<i>preguntas salteadas</i>	4

En castellano prevalece el "neutral". En inglés prevalece "en desacuerdo".

Muestra una menor inclinación a analizar efectividad en el conjunto de habla hispana que en el de habla inglesa. Aparece nuevamente el tema de la responsabilidad. Una vez más el tema de la diferencia en la responsabilidad legal y patrimonial causada por los diferentes sistemas

legales parecen desempeñar un papel importante en la forma en que los participantes de las organizaciones sin fines de lucro encaran estas temáticas en una y otra culturas.



COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 10

Castellano

Sí, siempre y cuando nos fijamos a los indicadores tradicionales que son los económico-financieros, aunque, como ya he mencionado, a éstos, hace falta añadirles otro tipo de indicadores específicos según la actividad de que se trate. Por ejemplo, en una entidad educativa que conceda becas a alumnos con recursos escasos, el número de alumnos que cursan estudios no es sinónimo de ingresos por derechos de inscripción. Si la entidad recibe fondos de un patrocinador para la línea de becas con el ánimo de que se repartan todos los fondos y sólo se consigue asignar el 50% de los mismos, aunque se tengan más ingresos directos de inscripciones ¿se habrá conseguido la efectividad comprometida con el patrocinador? En fin, podríamos decir que sí pero con complementos.

En nuestro caso, hemos desarrollado pocas acciones que han arrojado grandes resultados: instituciones que se establecieron y permanecieron a lo largo de años. En una empresa privada, un resultado así sería considerado ineficaz.

Nuevamente, depende de la acción y los objetivos planteados.

Al ser los objetivos generales de la ONG más difíciles de cuantificar, no resulta tan sencillo analizar la efectividad de todas las acciones de las ONG. No obstante, superada esta dificultad, en casi la totalidad de las acciones que se emprenden, se puede comprobar si se cumplieron o no los objetivos planteados al inicio, y cuál fue el grado de cumplimiento, etc.

Podría ser pero los objetivos son totalmente distintos.

Creo que es posible hacerlo aunque en mi experiencia específica resultó muy difícil por la heterogeneidad de los participantes.

Es más complicado.

En ambos casos, no es sencillo analizar "objetivamente" la efectividad de las acciones. Se complica aún más cuando la organización tiende a organizarse matricialmente, donde los controles y seguimientos se complican debido a la mayor interacciones con otros proyectos u áreas de la organización. Si la organización sigue un modelo jerárquico es más sencillo lograr indicadores de efectividad en las acciones.

No es sencillo, lo cual no quiere decir que sea inútil o inservible.

Inglés

Trabajar con voluntarios es considerablemente diferente que trabajar con empleados pagos.

Esto es cierto en educación.

Siento que el propósito, el resultado y la dinámica de estos dos tipos de organizaciones son diferentes y no es posible utilizar el mismo modelo de evaluación.

Depende. Algunas organizaciones sin fines de lucro tienen metas que pueden ser cuantificadas y medidas. Sin embargo, otras metas pueden ser más de naturaleza cualitativa. Lo mismo puede ser cierto para una empresa, pero allí el énfasis es normalmente en metas cuantitativas.

No existe motivación de lucro. La organización sin fines de lucro es mucho más subjetiva.

Esto sucede mayormente porque las otras personas con las que colaboro en las organizaciones sin fines de lucro son renuentes a utilizar estrategias del sector privado empresarial.

¡En cuarenta años de gerenciar personas y problemas complejos, el exceso de análisis y metodología es un problema mayor! Lo más necesario es: la gente apropiada, la actitud apropiada, el compromiso apropiado las herramientas apropiadas. Con eso se obtienen los resultados apropiados.

Siempre hay mucha menos medición en una organización sin fines de lucro. Dado que no hay objetivo de lucro y que existe una constante presión para conseguir fondos para las iniciativas con todos los recursos disponibles, el dinero y el tiempo usados en analizar y criticar la efectividad están ampliamente ausentes, excepto en las organizaciones sin fines de lucro muy grandes y que cuentan con muy buenos recursos financieros.

Medir la rentabilidad social puede ser muy difícil –diferentes personas tiene diferentes valoraciones de la rentabilidad social. Las metas financieras son mucho más fáciles de medir y comunicar.

Muchas organizaciones sin fines de lucro no establecen un conjunto de objetivos medibles o de coeficientes de efectividad.

En el mundo empresario el trabajo es el mismo que en las organizaciones sin fines de lucro, pero la evaluación respecto de si fue exitoso o no, es diferente. En el mundo empresario privado se trata de dinero –el beneficio neto; pero en el mundo de las

organizaciones sin fines de lucro se trata de mejorar la calidad de vida de mis pacientes- y eso no tiene precio. Las empresas privadas estarán felices si mejoran algunas vidas, pero solo si pueden ganar dinero en el proceso.

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

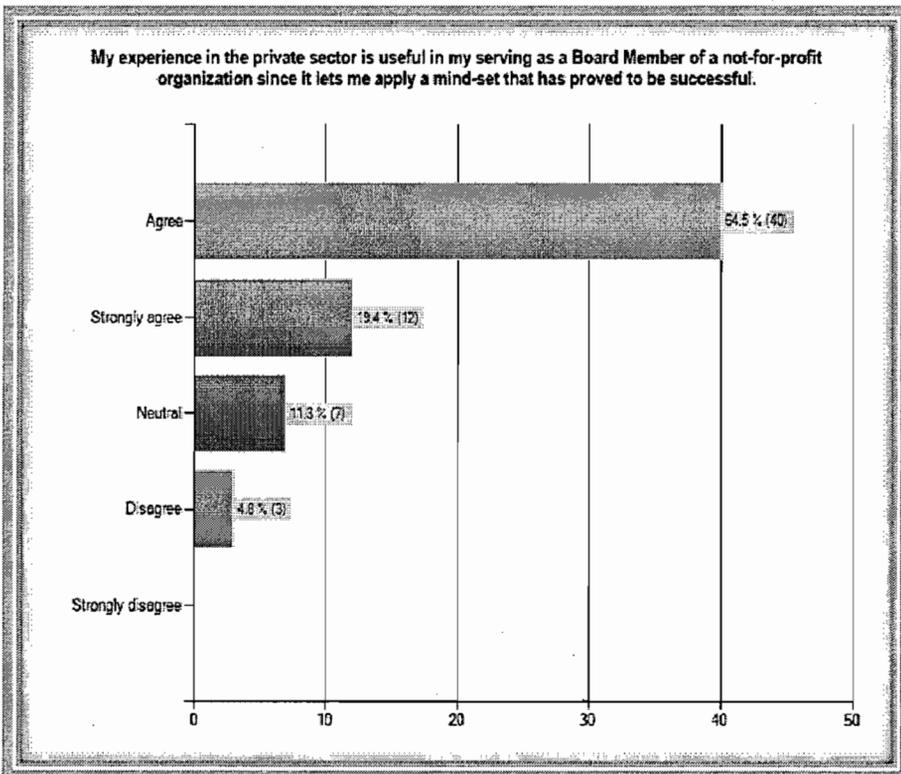
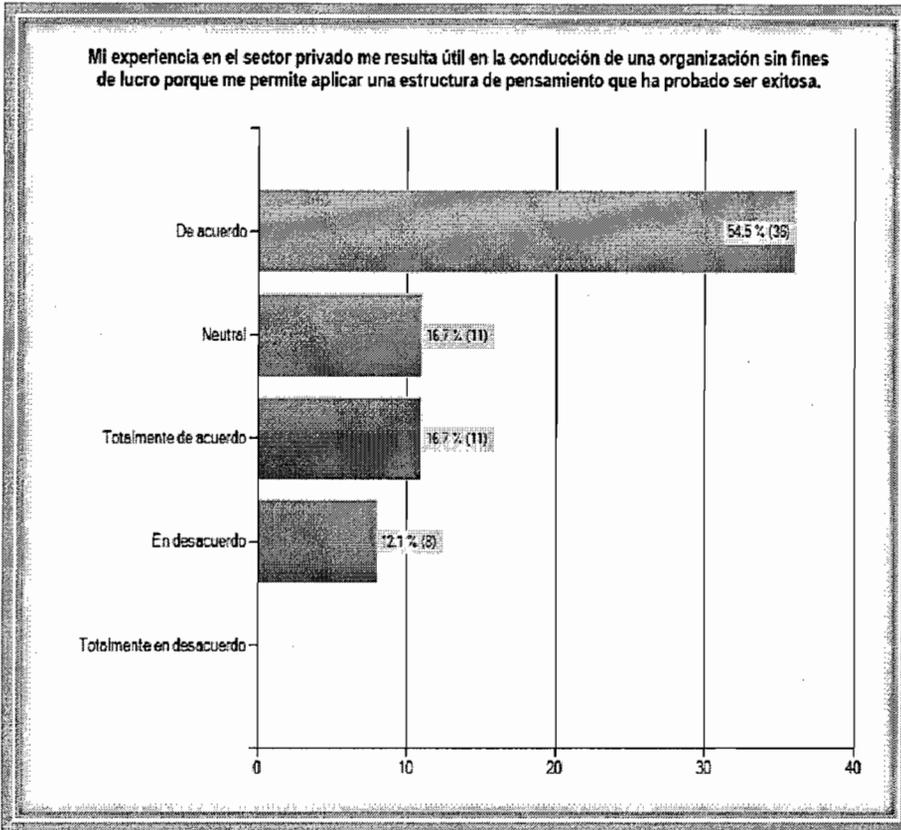
Castellano

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	12.1%	8
Neutral	16.7%	11
De acuerdo	54.5%	36
Totalmente de acuerdo	16.7%	11
Comentarios		7
	<i>preguntas contestadas</i>	66
	<i>preguntas salteadas</i>	3

Inglés

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	4.8%	3
Neutral	11.3%	7
De acuerdo	64.5%	40
Totalmente de acuerdo	19.4%	12
Comentarios		6
	<i>preguntas contestadas</i>	62
	<i>preguntas salteadas</i>	4

Prevalece en ambos casos el 'de acuerdo', con 54.5% en castellano y 64.5% en inglés. Cuando se suman "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" alcanzan el 71.2% y el 83.9% respectivamente.



COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 11

Castellano

Claro que sí, pero como las cuestiones anteriores. Puede ser condición necesaria pero no suficiente. Por ejemplo, los criterios con los que contratas o despides, aunque parecidos, no pueden decirse que sean los mismos. La visión privada es, en general, más corto-placista mientras que la visión sin ánimo de lucro te permite ser más medio y largo-placista y tener más paciencia en la obtención de resultados, lo que también afecta al criterio bajo el que se hacen las inversiones.

A veces sí, aunque no siempre esa estructura es la mejor para las necesidades del programa.

Las organizaciones sin fines de lucro en nuestro país, se administran en su mayoría por voluntarios. Estos voluntarios normalmente comienzan con mucho entusiasmo pero el mismo a veces decae, por lo que la conducción suele verse comprometida en algunos momentos.

No todas las organizaciones sin fines de lucro funcionan de esta manera pero me atrevería a decir que su mayoría sí.

Aunque a veces puede ser frustrante porque los tiempos y la dinámica son diferentes

...y viceversa. Mi experiencia en ONG es útil respecto a la estructura de pensamiento para una organización privada.

La estructura de pensamiento que puede ser exitosa en el ámbito privado, no siempre es exitosa en una organización sin fin de lucro

Inglés

Se necesita una estructura de pensamiento diferente para estas organizaciones.

La experiencia en el sector privado provee destrezas que son útiles en la arena de las organizaciones sin fines de lucro. A pesar de las diferencias, la habilidad de liderazgo adquirida del sector privado es valiosa en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro.

Es todo acerca de la gente... la gente está involucrada en ambas situaciones.

Sí, pero eso me pone fuera de lugar con colegas idealistas, menos prácticos en la organización sin fines de lucro, especialmente con aquellos que se desempeñan como voluntarios ofreciendo su tiempo.

Por lo que sé las personas que conozco con experiencia en ambas organizaciones coinciden.

Si por estructura de pensamiento hablamos de sentido común, estoy de acuerdo.

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

Castellano

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	1.5%	1
En desacuerdo	27.9%	19
Neutral	22.1%	15
De acuerdo	32.4%	22
Totalmente de acuerdo	16.2%	11
Comentarios		12
	<i>preguntas contestadas</i>	68
	<i>preguntas salteadas</i>	1

Inglés

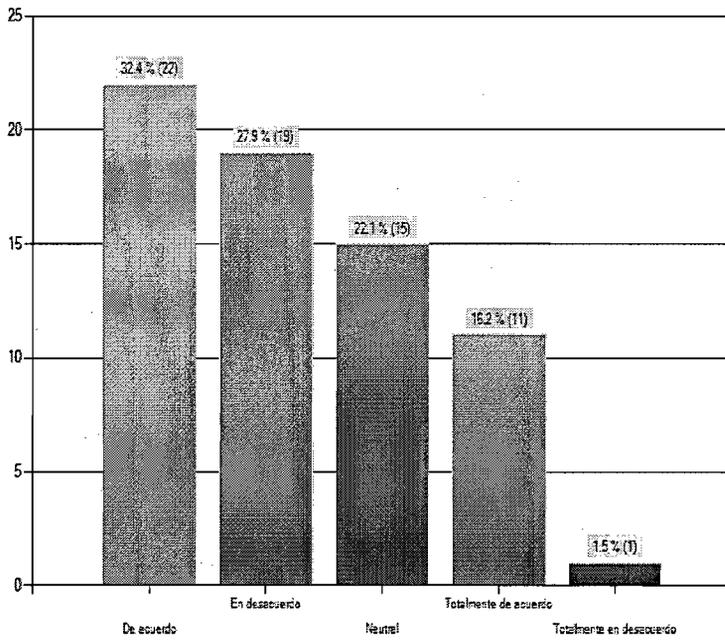
12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	1.6%	1
En desacuerdo	19.4%	12
Neutral	27.4%	17
De acuerdo	33.9%	21
Totalmente de acuerdo	17.7%	11
Comentarios		8
	<i>preguntas contestadas</i>	62
	<i>preguntas salteadas</i>	4

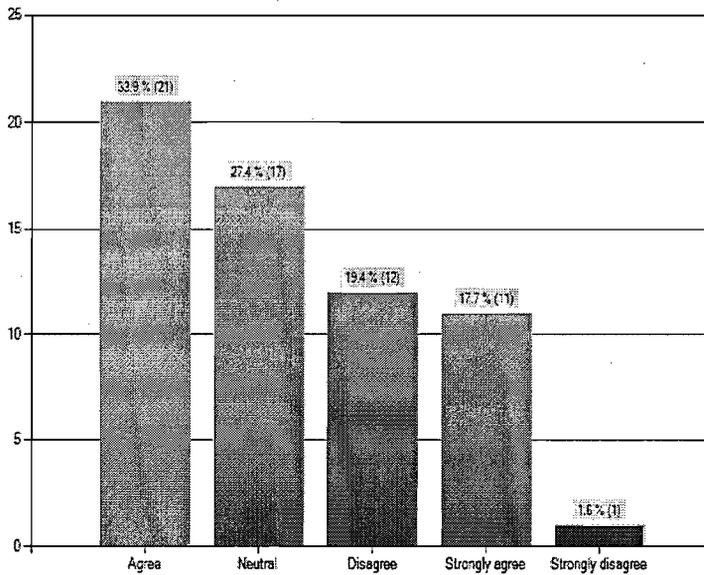
Prevalece en ambos casos el acuerdo.

Entre "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" reúnen 48.6% en castellano y el 51.6% en inglés. Si bien hay una leve diferencia porcentual, el número de personas que respondió en cada categoría es exactamente el mismo (22 "de acuerdo" y 11 "totalmente de acuerdo").

La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.



The most challenging issue in my experience in not-for-profit organization(s) is to reach a consensus with all my fellow Board Members regarding the exact description of the expected results from our decisions.



COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 12

Castellano

No. Entiendo que la dificultad mayor es cómo llegar a esos resultados deseados.

Siempre puede haber desacuerdos que cuestan reconducir pero eso también pasa en la privada y muchas veces es por falta de fondo personal o de metodología en el establecimiento de objetivos.

Una de las tareas más arduas, sobre todo cuando el directorio es numeroso. Hay otras tareas arduas, como las cargas administrativas, que son excesivas cuando no se cuenta con una estructura rentada y dedicada full time a la organización.

Muchas veces suele ser así. Mantener involucrados a los miembros del directorio, y alcanzar un consenso, se muestra a veces como uno de los mayores desafíos en el funcionamiento.

En mi caso particular, el proceso de toma de decisiones es mucho más fluido y sin la necesidad de la intervención permanente del directorio. En el caso de la ONG que dirijo, el directorio, si bien se reúne con periodicidad, sus intervenciones son más orientadas hacia el planteo de estrategias y de análisis de resultados. No me resulta difícil alcanzar acuerdos con los otros miembros del directorio. En mi opinión, la tarea más ardua de conducción de una ONG es conseguir financiamiento y monitorear la correcta ejecución de los proyectos.

No en determinación de objetivos, sí en el compromiso de trabajar para llevarlos a cabo.

Normalmente acompaño las decisiones que toma la mesa directiva, fueron pocas las oportunidades en que se plantearon cuestiones en la que tuve que participar para determinar resultados.

Aunque es cierto que en algunas ONGs pueden participar personas que carecen de experiencia ejecutiva y su voluntarismo puede ir en pos de resultados no factibles.

No es lo difícil el consenso sino el establecimiento de las metas.

Depende más de la "cultura" de la organización y respeto por la diversidad de opiniones, que de la naturaleza privada u ONG de la organización.

Además del financiamiento.

No funciona así para la fundación donde trabajo ahora. Pero si he visto este problema en otra organización donde trabajé antes.

Inglés

Algunos miembros trabajan para sacar provecho propio y no se enfocan en la gente a la que deben servir.

Yo soy el principal tomador de decisiones, no tengo oposición.

El proceso de toma de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro baja a su mínimo común denominador.

Ambos emprendimientos tienen el mismo tipo de problemas para establecer parámetros, metas y objetivos. Los problemas de las personas son similares y son normalmente la causa de discordia. Se necesita gente con una visión común.

No creo para nada que ése sea el desafío mayor. Creo que lograr una visión compartida es el aspecto más desafiante en una organización sin fines de lucro. Si hay visión compartida, entonces alcanzar el consenso en cualquier tema va a ser más fácil, dado que el bien de la organización es el que va a prevalecer. Alinear la visión es difícil, dado que diferentes miembros del directorio vienen motivados por diferentes razones de participación y tienen diferentes entendimientos de cuál es la misión que están llamados a cumplir.

Estoy de acuerdo con que esto es un problema pero no estoy seguro(a) de que sea el desafío mayor. Creo que la comunicación de los resultados a los que han invertido, donado y apoyado es un desafío clave junto con otros.

No es difícil arribar a un acuerdo. Es más difícil hacer que la gente haga el trabajo necesario. También es un desafío trabajar con un director ejecutivo que comenzó la organización y ahora reporta al directorio. Ese cambio en el proceso decisorio es el desafío a gerenciar.

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

Castellano

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	2.9%	2
En desacuerdo	32.4%	22
Neutral	19.1%	13
De acuerdo	32.4%	22
Totalmente de acuerdo	13.2%	9
Comentarios		7
	<i>preguntas contestadas</i>	68
	<i>preguntas salteadas</i>	1

Inglés

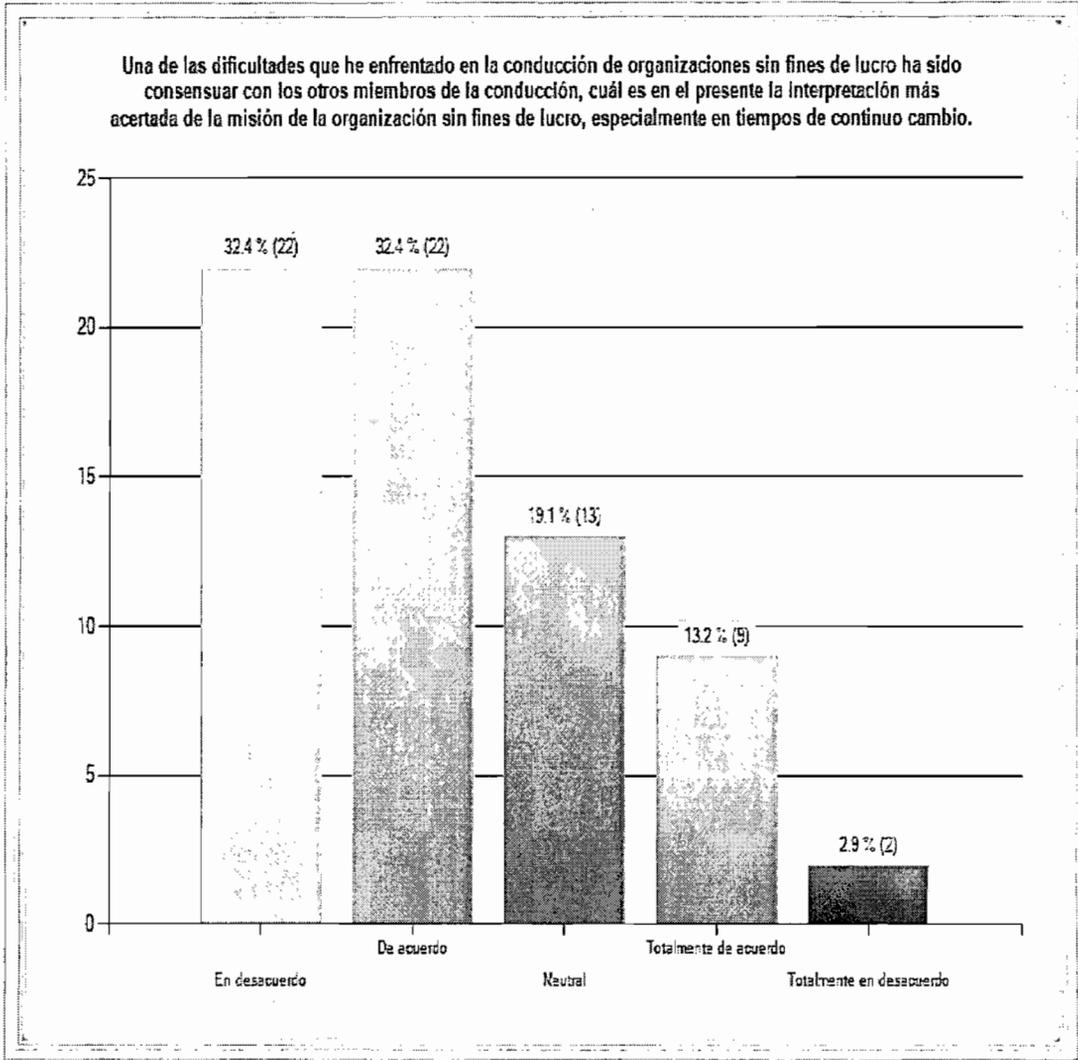
13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

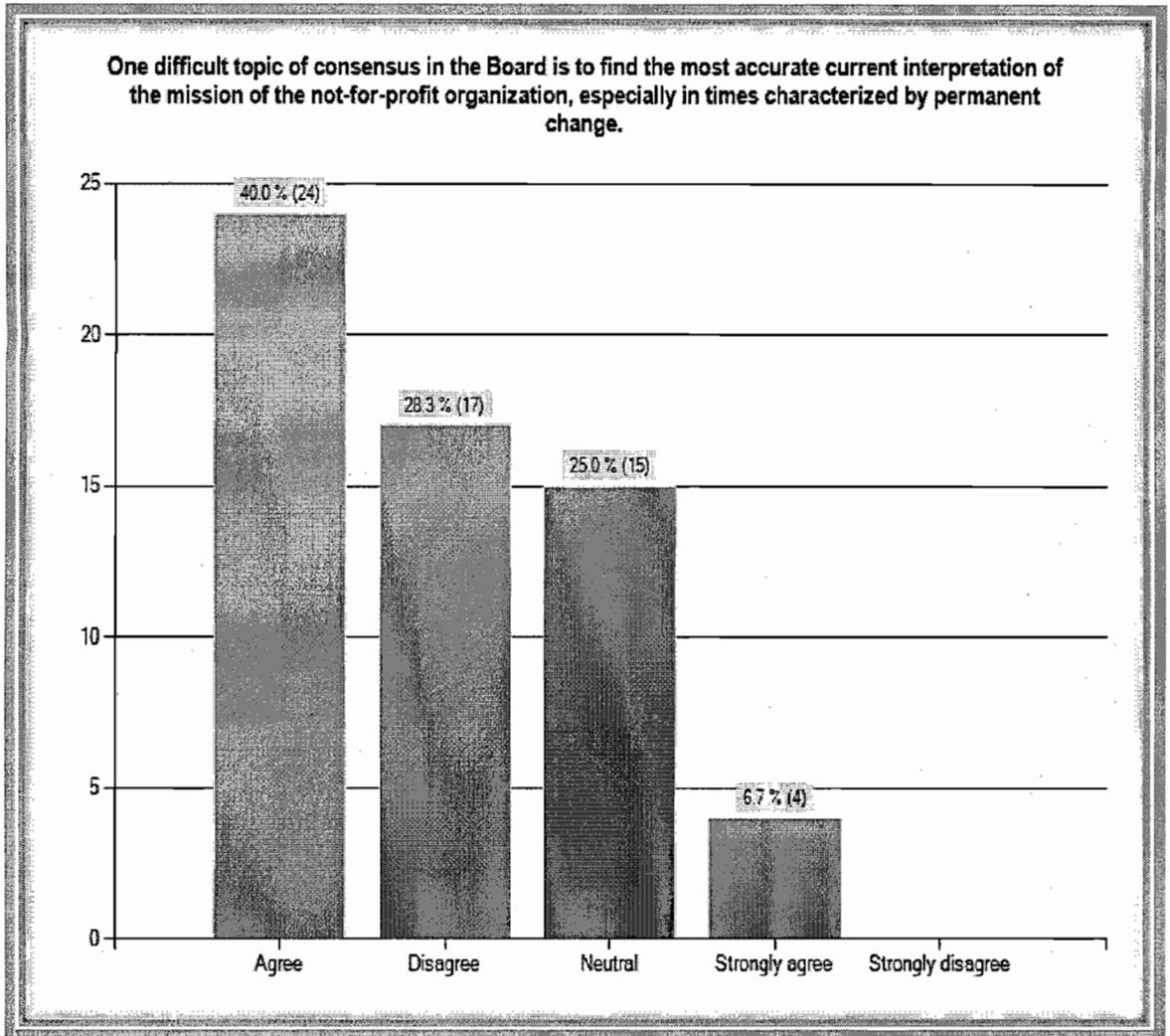
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	28.3%	17
Neutral	25.0%	15
De acuerdo	40.0%	24
Totalmente de acuerdo	6.7%	4
Comentarios		5
	<i>preguntas contestadas</i>	60
	<i>preguntas salteadas</i>	6

Es interesante notar que en castellano el porcentaje “de acuerdo” es el mismo que “en desacuerdo” (32.4%) mientras que en inglés prevalece el “de acuerdo” con 40% y alcanza el 46.7% entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Tal vez los cambios y los desafíos se sientan más grandes en el mundo anglosajón de las organizaciones sin fines de lucro que en el hispánico. La supervivencia de las organizaciones sin fines de lucro puede ser más difícil en el mundo hispánico con menos recursos, pero una vez más encontramos que la responsabilidad legal y patrimonial influye para

que el mundo anglosajón se sienta más la dificultad de re-interpretar la misión y para tener la capacidad de demostrar que se atiene a ella. La sociedad de habla hispánica parece mostrar menor preocupación por la interpretación ajustada de la misión que la sociedad anglosajona, como si esta última diera un mayor peso a la palabra escrita.





COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 13

Castellano

No hemos tenido ese problema

Puede ser cierto que en algunas organizaciones sin finalidad de lucro se pierda agilidad y que el perfil tanto directivo como operativo se vaya aproximando al t3pico funcional y que tambi3n, en unas m3s que en otras, exista un componente pol3tico que afecte a determinados cargos que no reaccionen hasta recibir instrucciones o hasta asegurarse de que hace la parte pol3tica al respecto. Yo, personalmente, siempre he abogado por la agilidad de respuesta

ante situaciones de cambio y no he tenido dificultades al respecto pero todo depende también de la organización y la comunicación interna así como de la cultura de la organización.

También hay privadas absolutamente jerárquicas en las que nadie mueve un dedo hasta que la cúpula de la empresa se pronuncia, perdiendo un tiempo precioso.

Así es.

En mi opinión, quienes manifiestan dicho problema han planteado equivocadamente la misión de la organización. Creo que la misión de una organización no varía mucho, podrá ampliar o reducir su espectro, pero lo que más variación tiene son los métodos, caminos y formas en las cuales lleva adelante su misión, los actores con quienes se involucra, etc.

Cada asociación sin fines de lucro tiene sus objetivos, tal vez lo que ha cambiado es la utilización de herramientas más dinámicas para llevarlas a cabo esas acciones

Si la organización se plantea constantemente la validez del rumbo que toma, la misión surge en forma consensuada. Hay que escapar al "estado de confort" de un buen año, y aprovechar un buen año de la organización para plantear ajustes en su misión. Si se espera a un año crítico para adaptar la misión es probable que no surja una buena definición de la misma, que ayude a la organización a encontrar su correcto rumbo.

Inglés

Creo que es raro encontrar un directorio completo que entienda la misión o más aun, que pase un montón de tiempo

interpretando la misión. Los miembros de los directorios están a menudo fustigados por necesidades acuciantes, muchas de ellas financieras y que son las que establecen la agenda de discusión más allá de la misión. El establecer agendas alcanzables DEBERÍA fluir desde la misión, pero con frecuencia las agendas son creadas basándose en las fortalezas del liderazgo del directorio/ cooperación del staff.

Realmente creo que puede ser difícil dado que diferentes miembros del directorio pueden interpretar la misión de una forma diferente, pero también creo que otra dificultad clave es la capacidad de actuar para alcanzar los objetivos desde el momento en que todos estamos trabajando a tiempo completo mientras que simultáneamente servimos como voluntarios en el directorio de la organización sin fines de lucro.

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

Castellano

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	0.0%	0
Neutral	10.6%	7
De acuerdo	45.5%	30
Totalmente de acuerdo	43.9%	29
Comentarios		5
<i>preguntas contestadas</i>		66
<i>preguntas salteadas</i>		3

Inglés

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	3.2%	2
Neutral	11.1%	7
De acuerdo	54.0%	34
Totalmente de acuerdo	31.7%	20
Comentarios		5
	preguntas contestadas	63
	preguntas salteadas	3

Robusta respuesta positiva en castellano y en inglés con 89.4% y 85.7% entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respectivamente.

COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 14

Castellano

Eso depende del espíritu de cada uno pero, sobre todo, de tener interiorizado o no el concepto trabajar para stakeholders.

Es gratificante para mí poder ayudar, más cuando creo que se puede aportar mucho desde nuestro campo.

Es un compromiso personal, estar en mejor posición nos obliga con aquellos que no lo están. A través de mi iniciativa en una empresa privada en la cual trabajábamos un grupo de profesionales muy bien pagos, apadrinamos un colegio que recibía niños carenciados. La idea era con un poco de cada uno haremos mucho, y mucho hicimos, fueron jornadas bellísimas, donde cada uno se tumaba el día de pago para recaudar, otros para contactar al colegio consultado sus necesidades inmediatas, otros para buscar mejores precios. Cada tanto hacíamos una reunión en el colegio y nos sentíamos muy bien, y era una forma de devolver a la sociedad no sólo lo que nos brindó sino darle a otros una gratificación.

Para lograr esto debo sentirme cómodo trabajando en una ONG. No hacerlo como un "deber" hacia la sociedad.

Es una de las razones de mayor peso.

Inglés

Y también corregir algo que el gobierno o una porción de la sociedad ha ignorado o creado.

Estoy de acuerdo hasta un cierto punto. Personalmente lo expresaría de esta manera: veo áreas para mejorar en las que mi involucramiento puede contribuir.

Siento que expresar "devolver" es egoísta. Lo hago porque es lo correcto.

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

Castellano

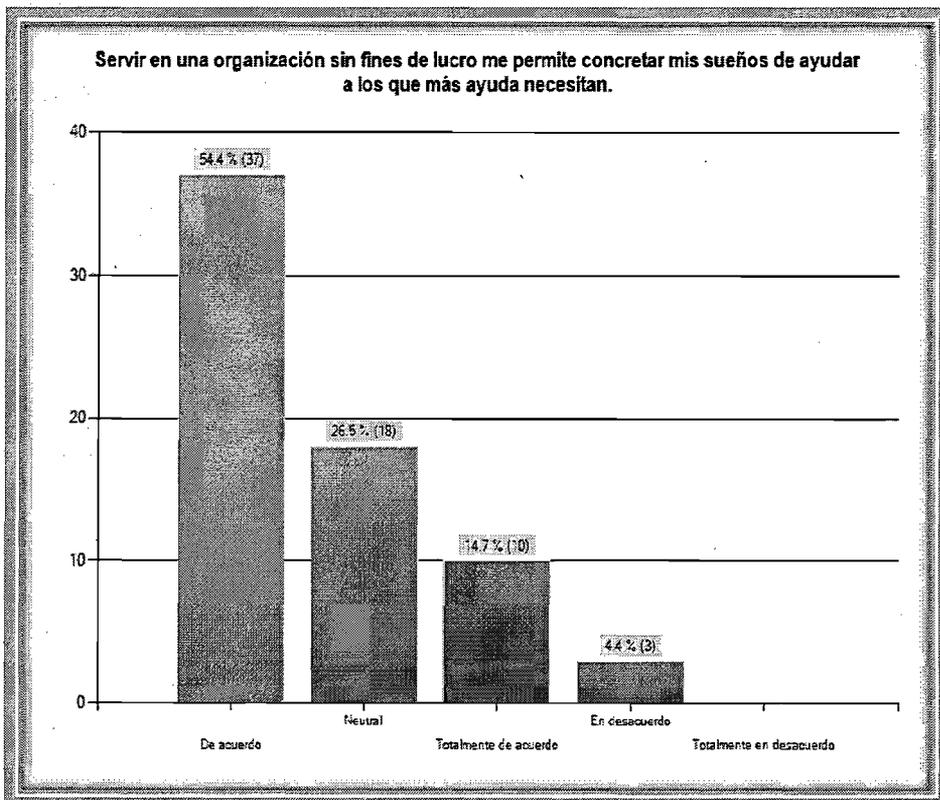
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	4.4%	3
Neutral	26.5%	18
De acuerdo	54.4%	37
Totalmente de acuerdo	14.7%	10
Comentarios		5
	<i>preguntas contestadas</i>	68
	<i>preguntas salteadas</i>	1

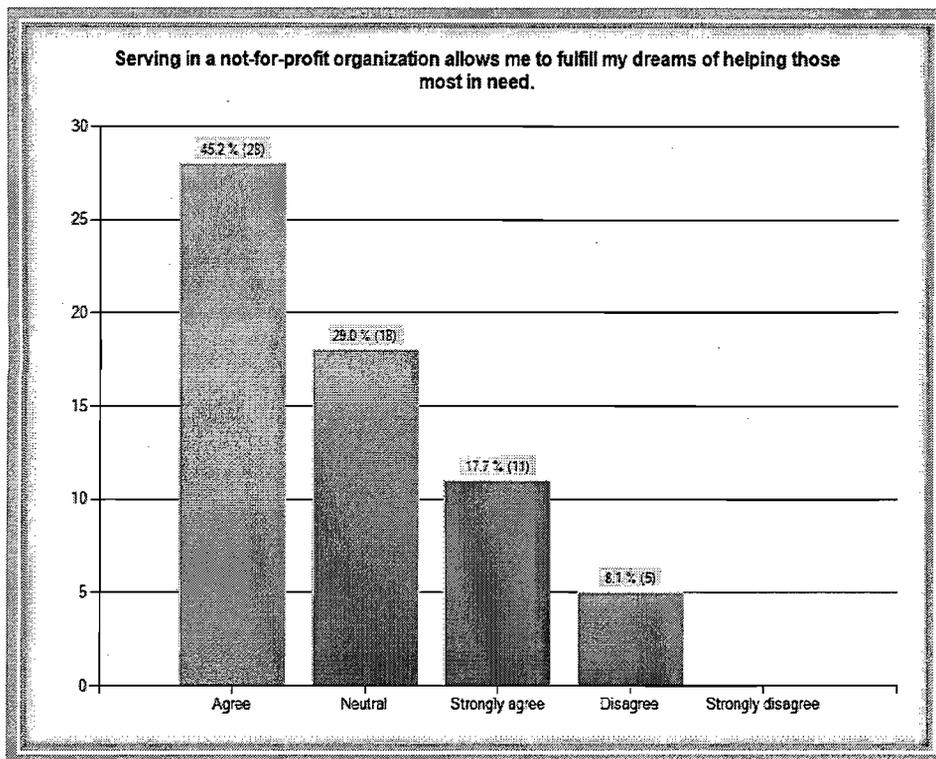
Inglés

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	8.1%	5
Neutral	29.0%	18
De acuerdo	45.2%	28
Totalmente de acuerdo	17.7%	11
Comentarios		7
	<i>preguntas contestadas</i>	62
	<i>preguntas salteadas</i>	4

Respuesta positiva en castellano y en inglés con 69.1% y 62.9% entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respectivamente. Sin embargo, el “neutral” ocupa el segundo lugar en la escala descendente y con un 26.5% y 29%, en castellano y en inglés, reúne más porcentaje que “totalmente de acuerdo” (14.7% y 17.7% respectivamente).





COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 15

Castellano

Eso depende de la actividad a la que se dedique la entidad sin ánimo de lucro.

Es una de las maneras de hacerlo.

Depende de la orientación de dicha institución.

No son mis sueños, pero cuando percibo que puedo ser útil a otros, no dudo en hacerlo y la satisfacción de ver los logros me hace sentir muy bien. Soy madre de 4 hijos, y ellos han mamado desde pequeños que hay que ayudar, siempre acercan cosas a escuelas pobres, asilos, se proponen acciones conjuntas con amigos y compañeros, misionan por el interior del país. Palpan las carencias de otros y tienen incorporado que en un mundo con tantas

desigualdades ellos que viven en un medio social mejor tienen que ayudar a aquellos que necesitan.

Me parece errado pensar que una organización sin fines de lucro (ahora llamadas Organizaciones de la sociedad civil) sólo tienen en los más necesitados a sus beneficiarios, entendiendo por esto personas en peligro, pobres o marginadas.

Inglés

No necesariamente a los más necesitados.

Existe "satisfacción" en saber que uno ha tratado de ayudar a otros que están necesitados.

Estoy de acuerdo en que servir debería ser altruista, pero no necesariamente por el propósito citado. Diría que el servir en una organización sin fines de lucro ayuda a llevar adelante una causa en la que creo... hay muchas organizaciones sin fines de lucro que no sirven a los necesitados.

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

Castellano

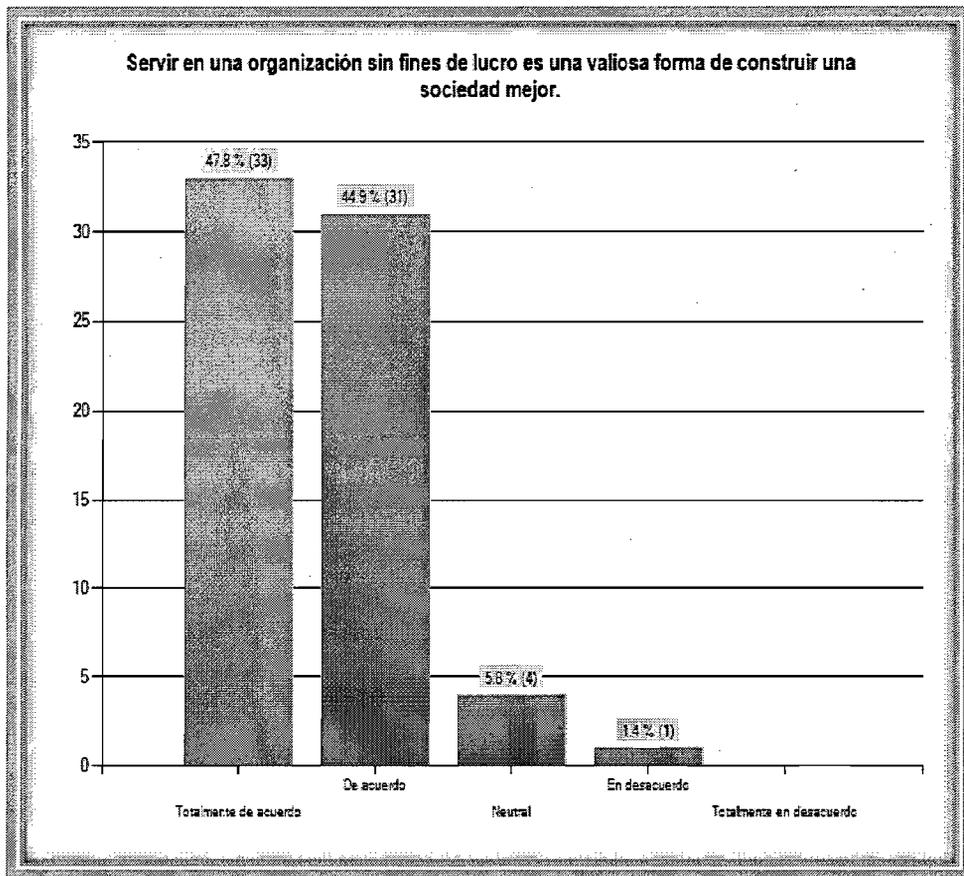
16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	1.4%	1
Neutral	5.8%	4
De acuerdo	44.9%	31
Totalmente de acuerdo	47.8%	33
Comentarios		6
	<i>preguntas contestadas</i>	69
	<i>preguntas salteadas</i>	0

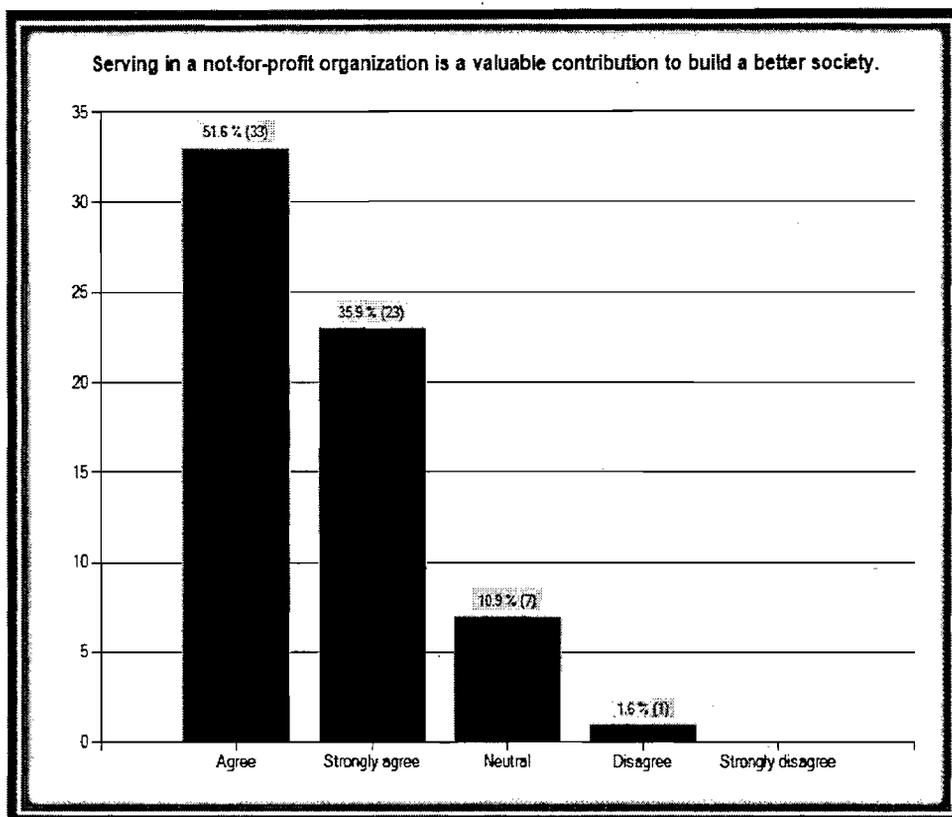
Inglés

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.		
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	1.6%	1
Neutral	10.9%	7
De acuerdo	51.6%	33
Totalmente de acuerdo	35.9%	23
Comentarios		5
	<i>preguntas contestadas</i>	64
	<i>preguntas salteadas</i>	2

Robusta respuesta positiva en castellano y en inglés con 92.7% y 87.5% entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respectivamente.

Prevalece el “totalmente de acuerdo” en castellano con 47.8% y el “de acuerdo” en inglés con 51.6%.





COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 16 Castellano

También puede contribuirse desde una empresa privada y, a veces, mejor y con más repercusión que desde una entidad sin fin de lucro.

Siempre que los objetivos de la organización sean reales y no se trate únicamente de una forma de obtener beneficios personales.

Se requiere el involucramiento de la sociedad civil para un mejor desarrollo de la misma.

Tender una ayuda a otros para mejorar (ya sea económica como socialmente) nos hace mejores personas, y brinda una esperanza a aquellos que se ven necesitados y no pueden resolver sus problemas u obstáculos. El esfuerzo (muchas veces el esfuerzo

radica en comprometerse en invertir horas restadas al ocio, la familia o al descanso) en ayudar a otros sin esperar más rédito que el otro mejore.

Vivo mi participación en AACREA con esa convicción. Los modelos de búsqueda de consenso que practicamos en AACREA podrían replicarse en otros sectores de la sociedad.

Si me desempeño en una organización privada con los mismos valores que en una ONG, considero que en ambos casos puedo ayudar a construir una sociedad mejor.

Inglés

Depende del motivo por el cual uno sirve.

Depende de cuáles son los objetivos y metas. Muchas organizaciones sin fines de lucro son fraudulentas y están sólo para sacar provecho propio.

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

Castellano

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

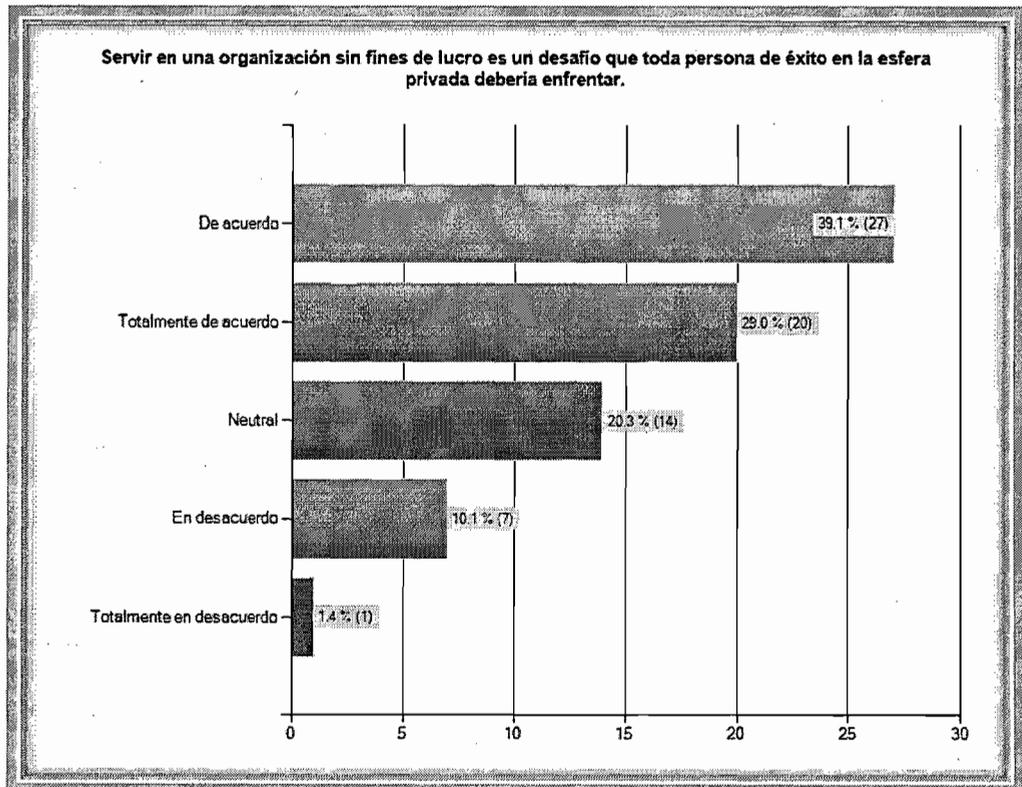
Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	1.4%	1
En desacuerdo	10.1%	7
Neutral	20.3%	14
De acuerdo	39.1%	27
Totalmente de acuerdo	29.0%	20
Comentarios		10
	preguntas contestadas	69
	preguntas salteadas	0

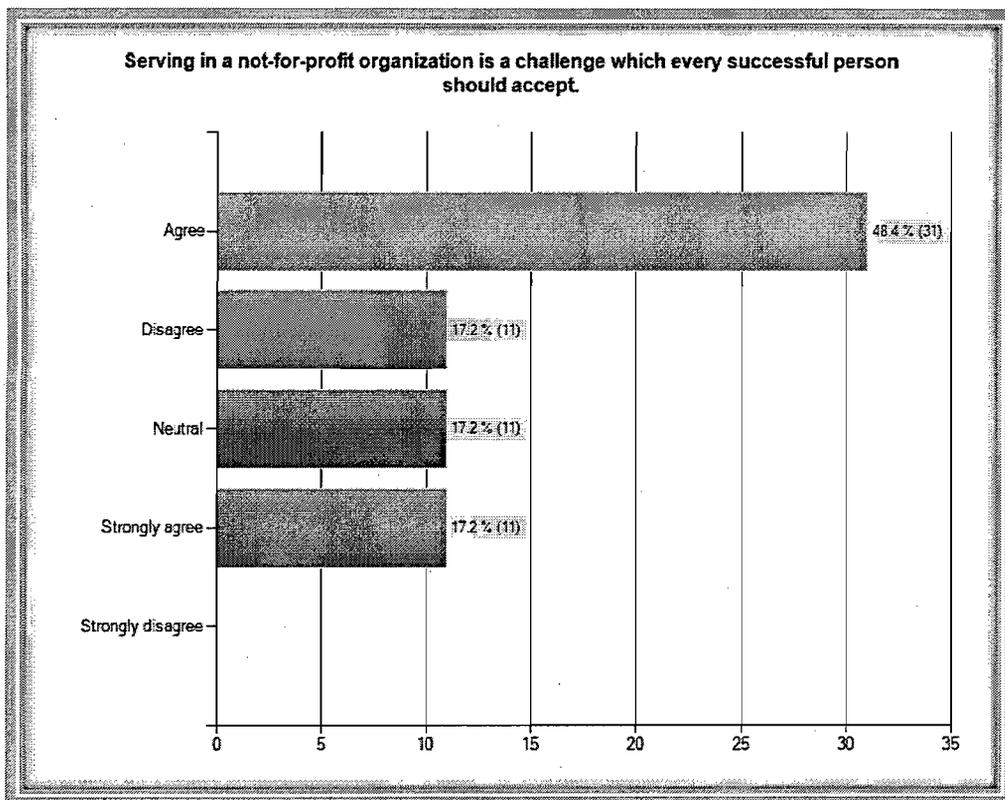
Inglés

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

Opciones	Respuestas Porcentaje	Respuestas Número
Totalmente en desacuerdo	0.0%	0
En desacuerdo	17.2%	11
Neutral	17.2%	11
De acuerdo	48.4%	31
Totalmente de acuerdo	17.2%	11
Comentarios		7
<i>preguntas contestadas</i>		64
<i>preguntas salteadas</i>		2

Respuesta positiva en castellano y en inglés con 68.1% y 65.6% entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respectivamente. Desde el punto de vista del desafío de servir en una organización sin fines de lucro parece haber una consideración similar en ambas culturas; con menos mandato imperativo en la sociedad anglosajona que en la hispánica, pero la hispánica expresa condicionamientos a su aprobación.





COMENTARIOS DE LOS ENCUESTADOS A PREGUNTA 17

Castellano

Creo que lo importante del desafío lo impone la actividad y no la forma jurídica que adopte la organización que la lleve a cabo. Las personas deberíamos dedicarnos a hacer aquello que mejor sepamos hacer y que mejor nos haga sentir al hacerlo, pues eso es la mejor garantía de que lo hagamos bien, con independencia de que se haga desde una empresa privada o una organización sin finalidad lucrativa.

Servir en una organización sin fines de lucro depende de la vocación de cada persona.

De acuerdo, siempre que el término "sin fines de lucro" se tome en sentido amplio, incluyendo organizaciones religiosas, por ejemplo.

En primera instancia estoy de acuerdo, aunque depende de cada uno la decisión de hacerlo.

En mi opinión, las motivaciones para participar en una organización sin fines de lucro por lo general vienen de otro lado.

Creo que nos obliga a nosotros con nosotros y con aquellos que no pueden tender un puente para ayudarlos a superarse.

Depende de la vocación de servicio de la persona.

Sería muy bueno para la sociedad que eso fuera así.

..Que debería enfrentar... Lleva implícita una imposición. Si una persona exitosa en una organización privada puede participar de una ONG, le va transferir su expertise que será muy valorado por la ONG. Si no se siente cómodo trabajando en una ONG, que aplique sus valores altruistas a su organización privada. Seguramente logrará un gran efecto en la sociedad.

Si se tiene la vocación necesaria, sí.

Inglés

No toda la gente es adecuada para esta tarea.

Es valioso, pero no es necesariamente para todos.

Eso depende de si los atributos que hicieron a esa persona exitosa son transferibles a la organización sin fines de lucro.

Debe definirse primero qué significa "persona exitosa".

¿En el clima económico actual?

Algunas personas no son adecuadas para una organización sin fines de lucro o un comité. Algunas personas encuentran

desalentador trabajar en un ámbito donde todos son voluntarios, desde el momento en que algunos sirven allí por el prestigio que entienden que les proporciona, algunos son incompetentes, algunos son haraganes, etc. En el mundo de la empresa privada eso se puede solucionar. En las organizaciones sin fines de lucro uno tiene que aceptar todo eso y trabajar alrededor de ello. Creo que hay muchas personas exitosas que NO son buenos miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro... ¡he trabajado con muchos de ellos!

CAPITULO VIII: EL ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS

El Capítulo VIII presenta el análisis y procesamiento de los resultados de las encuestas a través de tablas dinámicas y su discusión.

ANÁLISIS DE RESPUESTAS MEDIANTE TABLAS DINÁMICAS PARA PREGUNTA 8

- 1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.**

En el ámbito de las encuestas en castellano, de los que se manifestaron en desacuerdo con la pregunta 8 "Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada" el 91.7%% tiene experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro. De los que se expresaron de acuerdo, el 78%.6 tiene experiencia y de los que respondieron totalmente de acuerdo,

el 80% ha ejercido o ejerce la conducción de organizaciones sin fines de lucro.

En el ámbito anglosajón, el 100% de los que estuvieron “en desacuerdo” con la pregunta 8 manifestaron tener experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro, pero también tuvieron esa experiencia de conducción, el 75.6% de los que estuvieron “de acuerdo” y el 50% de los que estuvieron “totalmente de acuerdo”. De estos últimos, el restante 50% no presenta experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro.

Castellano

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial I privada.						
respuesta contestada	0	12	16	28	10	66
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Si	0.0% (0)	91.7% (11)	75.0% (12)	78.6% (22)	80.0% (8)	80.3% (53)
No	0.0% (0)	8.3% (1)	25.0% (4)	21.4% (6)	20.0% (2)	19.7% (13)
Comentarios	0 respuestas	2 respuestas	2 respuestas	8 respuestas	3 respuestas	15

Inglés

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
Respuesta contestada	0	7	8	41	8	64
Respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Yes	0.0% (0)	100.0% (7)	25.0% (2)	75.6% (31)	50.0% (4)	68.8% (44)
No	0.0% (0)	0.0% (0)	75.0% (6)	24.4% (10)	50.0% (4)	31.3% (20)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	3 respuestas	0 respuestas	3

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:

- Banca/Finanzas/Seguros
- Comercio minorista/Comercio mayorista
- Servicios (incluye servicios profesionales)
- Educación
- Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria
- Otro (por favor especificar)

Las áreas de actividad del sector privado del que provienen los encuestados dentro del marco de las respuestas en castellano, comprenden, entre otras, proveedores de insumos industriales; prevención de la corrupción; estudio de abogados; instituciones académicas; investigación económica y organización de eventos académicos; siderurgia; minería; construcción; actividades agropecuarias; asuntos corporativos; capital intensivo; desarrollo sustentable; organizaciones no

gubernamentales; comercio exterior; industria gráfica; actividades religiosas; industria manufacturera y organizaciones de origen empresarial.

En las respuestas en inglés, las áreas y funciones en las que se desempeñan en la actividad privada que destacaron los encuestados, son negocios; ventas de manufacturas; organización de servicios médicos; tecnología y comunicaciones; consultoría de negocios; servicios pastorales cristianos; servicios religiosos judíos; servicios de caligrafía; industria energética, servicios de rescate de "pit bull terriers" y educación pública de alimentación de caninos; reparación de ruedas y neumáticos de aviones; jefatura de ingeniería de proyectos de investigación y desarrollo; industria manufacturera; gerencia de ventas de empresa manufacturera; gerencia de night-clubs y restaurantes; televisión interactiva; Cuerpos de Paz; bancos y servicios financieros; directorio de un holding que maneja propiedades, asilos de ancianos y las telecomunicaciones de la cadena de restaurantes de comida rápida, Wendy's; consultoría en gerenciamiento de negocios.

En la pregunta 8, "Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada" y dentro de las respuestas en castellano, un 46.9% de quienes respondieron "totalmente de acuerdo" y un 46.4% de quienes optaron por "de acuerdo" tienen experiencia en el sector privado y provienen del sector servicios, el cual incluye servicios profesionales.

También del sector servicios provino el 50% de los que respondieron "en desacuerdo".

De quienes se manifestaron "neutral", un 58.8% provino del sector educación.

Castellano

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	17	28	10	67
respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	26.0% (3)	17.6% (3)	17.9% (5)	0.0% (0)	16.4% (11)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	26.0% (3)	17.6% (3)	17.9% (5)	10.0% (1)	17.9% (12)
Servicios (incluye servicios profesionales)	0.0% (0)	50.0% (6)	47.1% (8)	46.4% (13)	90.0% (9)	63.7% (36)
Educación	0.0% (0)	26.0% (3)	58.8% (10)	21.4% (6)	20.0% (2)	31.3% (21)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	26.0% (3)	5.9% (1)	21.4% (6)	20.0% (2)	17.9% (12)
Otro (por favor especificar)	0 respuestas (0.0%)	4 respuestas (33.3%)	2 respuestas (11.8%)	9 respuestas (32.1%)	2 respuestas (20.0%)	25.4% (17)

Inglés

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad privada.						
Respuesta contestada	0	7	7	41	8	63
Respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	28.6% (2)	14.3% (1)	17.1% (7)	12.5% (1)	17.5% (11)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	22.0% (9)	12.5% (1)	17.5% (11)
Servicios (incluye servicios profesionales)	0.0% (0)	57.1% (4)	28.6% (2)	36.6% (15)	37.5% (3)	38.1% (24)
Educación	0.0% (0)	57.1% (4)	57.1% (4)	31.7% (13)	62.5% (5)	41.3% (26)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.3% (3)	0.0% (0)	4.8% (3)
Otro (por favor especificar)	0 respuestas (0.0%)	1 respuesta (14.3%)	4 respuestas (57.1%)	11 respuestas (26.8%)	3 respuestas (37.5%)	30.2% (19)

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.

Pregunta 8 con Pregunta 3. El 80% de los que respondieron “totalmente de acuerdo” tienen experiencia de administración en organizaciones sin fines de lucro así como el 74.1% de los que contestaron “de acuerdo” a la pregunta 8. El 63.6% de los que se expresaron en desacuerdo también tiene experiencia en su administración.

Respecto de las respuestas en inglés, el 57.1% de los que se pronunciaron “en desacuerdo” proviene del sector privado de servicios y otro tanto de educación -pública y privada. De los que respondieron “totalmente de acuerdo”, el 62.5% proviene del sector educación. De los que respondieron “de acuerdo” la marca más alta es del 36.6% con origen en el sector de servicios.

Castellano

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	11	17	27	10	65
respuesta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Sí	0.0% (0)	63.6% (7)	58.8% (10)	74.1% (20)	80.0% (8)	69.2% (45)
No	0.0% (0)	36.4% (4)	41.2% (7)	25.9% (7)	20.0% (2)	30.8% (20)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	5 respuestas	3 respuestas	10

En inglés el 75% de los que están “totalmente de acuerdo” con la pregunta 8 y el 58.5% de los que están “de acuerdo”, se manifiestan “de acuerdo” con que “Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables”³⁶. En el mismo cruce pero con filtro por respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, el 20.4% de los que respondieron “de acuerdo” y el 61.2% “totalmente de acuerdo” a la pregunta 8 también respondieron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” a la pregunta 4.

Castellano

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	16	28	10	66
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	16.7% (2)	6.3% (1)	10.7% (3)	0.0% (0)	9.1% (6)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (3)	12.5% (2)	21.4% (6)	0.0% (0)	16.7% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	58.3% (7)	62.5% (10)	57.1% (16)	60.0% (6)	59.1% (39)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	18.8% (3)	10.7% (3)	40.0% (4)	15.2% (10)
Comentarios	0 respuestas	3 respuestas	2 respuestas	5 respuestas	1 respuesta	11

³⁶ Pregunta 4

Inglés

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresaria privada.						
Respuesta contestada	0	7	8	41	8	64
Respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (2)	4.9% (2)	0.0% (0)	6.3% (4)
Neutral	0.0% (0)	14.3% (1)	25.0% (2)	17.1% (7)	0.0% (0)	15.6% (10)
De acuerdo	0.0% (0)	42.9% (3)	50.0% (4)	58.5% (24)	75.0% (6)	57.8% (37)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	42.9% (3)	0.0% (0)	19.5% (8)	25.0% (2)	20.3% (13)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	2 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	7

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

Pregunta 8- Pregunta 5. Cuando la pregunta cambia hacia el análisis de las misiones de las organizaciones sin fines de lucro y su cuantificación (la pregunta 5), los resultados en castellano exhiben que el 80% de los encuestados que se manifestaron totalmente de acuerdo con la pregunta 8, opinaron que estaban de acuerdo con que "Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables". El 39.3% de quienes estuvieron de acuerdo con la pregunta 8, se expresaron "en desacuerdo" con que es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables y el 50% de los que estuvieron "en desacuerdo" con la pregunta 8 estuvieron

también “en desacuerdo” con la sencillez de vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

En los resultados en inglés, la misma conformación de tabla dinámica muestra que el 57.1% de los que estuvieron “en desacuerdo” con la pregunta 8, también lo estuvieron con la pregunta 5 y que el 46.3% de los que respondieron “de acuerdo” y el 50% de los que respondieron “totalmente de acuerdo” a la pregunta 8, estuvieron “de acuerdo” con la pregunta 5.

Castellano

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresaria I privada.						
respuesta contestada	0	12	16	28	10	66
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	8.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (6)	18.8% (3)	39.3% (11)	0.0% (0)	30.3% (20)
Neutral	0.0% (0)	16.7% (2)	43.8% (7)	17.9% (5)	10.0% (1)	22.7% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (3)	25.0% (4)	35.7% (10)	80.0% (8)	37.9% (25)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (2)	7.1% (2)	10.0% (1)	7.6% (5)
Comentarios	0 respuestas	3 respuestas	5 respuestas	6 respuestas	3 respuestas	17

Inglés

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresaria privada.						
Respuesta contestada	0	7	8	41	8	64
Respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.6% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	57.1% (4)	37.5% (3)	24.4% (10)	37.5% (3)	31.3% (20)
Neutral	0.0% (0)	28.6% (2)	25.0% (2)	14.6% (6)	12.5% (1)	17.2% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	14.3% (1)	25.0% (2)	46.3% (19)	50.0% (4)	40.6% (26)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	14.6% (6)	0.0% (0)	9.4% (6)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	2 respuestas	6 respuestas	2 respuestas	11

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Pregunta 8- pregunta 6. Respecto de la pregunta 6, "El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido", el 70% de los que respondieron en la encuesta en castellano "totalmente de acuerdo" a la pregunta 8, eligieron "de acuerdo" en la pregunta 6. El 57.9% de quienes estuvieron "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con la pregunta 8, provienen del sector servicios, que incluye servicios profesionales. El 45% de los que estuvieron en desacuerdo con la pregunta 8, expresaron que las áreas de acción de las organizaciones sin fines de lucro en que las sirven son diferentes de las empresas en las que se desempeñan.

En las respuestas en inglés, un 57.1% de los que respondieron “en desacuerdo”, un 53.8% de los que respondieron “de acuerdo” y un 37.5% de los que eligieron “totalmente de acuerdo” en la pregunta 8, optaron por “de acuerdo” en la pregunta 6. De los que respondieron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” a la pregunta 8, el 36.7% provino del sector educación y otro 36.7% provino del sector servicios, incluidos los servicios profesionales. Recuérdese que un mismo encuestado pudo señalar más de sector de actividad privada de origen por lo cual no necesariamente la suma de los porcentajes tiene un máximo de 100%. De los que respondieron “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” a la pregunta 8, el 57.1% de cada uno de ellos provino de los mismos sectores que los encuestados de las respuestas en castellano (educación y servicios).

Castellano

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.						
	Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresaria I privada.					
respuesta contestada	0	11	17	28	10	66
	respuesta saltada					1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	9.1% (1)	5.9% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.0% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	45.5% (5)	29.4% (5)	25.0% (7)	20.0% (2)	28.8% (19)
Neutral	0.0% (0)	18.2% (2)	35.3% (6)	25.0% (7)	0.0% (0)	22.7% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	27.3% (3)	29.4% (5)	42.9% (12)	70.0% (7)	40.9% (27)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.1% (2)	10.0% (1)	4.5% (3)
Comentarios	0 respuestas	2 respuestas	4 respuestas	4 respuestas	1 respuesta	11

Inglés

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresaria I privada.						
Respuesta contestada	0	7	6	39	8	60
Respuesta saltada						4
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	14.3% (1)	0.0% (0)	10.3% (4)	12.5% (1)	10.0% (6)
En desacuerdo	0.0% (0)	14.3% (1)	33.3% (2)	7.7% (3)	12.5% (1)	11.7% (7)
Neutral	0.0% (0)	14.3% (1)	50.0% (3)	20.5% (8)	25.0% (2)	23.3% (14)
De acuerdo	0.0% (0)	57.1% (4)	16.7% (1)	53.8% (21)	37.5% (3)	48.3% (29)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.7% (3)	12.5% (1)	6.7% (4)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	3 respuestas	2 respuestas	0 respuestas	5

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Pregunta 8- Pregunta 7. Cuando se trata de cruzar las respuestas entre la pregunta 8 y “La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido”, no se encuentran resultados significativos. Son similares a los de la pregunta anterior pero con resultados más difusos.

Para el mismo cruzamiento (la pregunta 7) en inglés, el 66.7% de los que se manifiestan “neutral” en la pregunta 8 responden “neutral” en la pregunta 7, seguidos por el 62.5% (5 personas) de los que respondieron “totalmente de acuerdo” a la pregunta 8 y respondieron “de acuerdo” a la

pregunta 7 y el 44.7% (17 encuestados) de los que respondieron “de acuerdo” en la pregunta 8, eligieron la misma respuesta en la pregunta 7. El 57.1% de los que estuvieron “en desacuerdo” con la pregunta 8, estuvieron “en desacuerdo” con la pregunta 7. La principal razón por la que la opción “neutral” registra un alto porcentaje, es que varios de los encuestados sirven o han servido en organizaciones sin fines de lucro, lo hacen o han hecho en más de una y cada una de ellas son de distinta naturaleza, con lo cual no pueden determinar una respuesta categórica por sí o por no a las otras alternativas.

Castellano

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	16	27	10	65
respuesta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (3)	6.3% (1)	11.1% (3)	0.0% (0)	10.8% (7)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (4)	50.0% (8)	37.0% (10)	10.0% (1)	35.4% (23)
Neutral	0.0% (0)	41.7% (5)	25.0% (4)	7.4% (2)	10.0% (1)	18.5% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (2)	33.3% (9)	70.0% (7)	27.7% (18)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	6.3% (1)	11.1% (3)	10.0% (1)	7.7% (5)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	4 respuestas	4 respuestas	3 respuestas	12

Inglés

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

Respuesta contestada	0	7	6	38	8	59
Respuesta saltada						5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	14.3% (1)	0.0% (0)	5.3% (2)	0.0% (0)	5.1% (3)
En desacuerdo	0.0% (0)	57.1% (4)	33.3% (2)	23.7% (9)	25.0% (2)	28.8% (17)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	66.7% (4)	21.1% (8)	12.5% (1)	22.0% (13)
De acuerdo	0.0% (0)	28.6% (2)	0.0% (0)	44.7% (17)	62.5% (5)	40.7% (24)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.3% (2)	0.0% (0)	3.4% (2)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	3 respuestas	4 respuestas	1 respuesta	9

9. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

Pregunta 8- Pregunta 9. Los resultados se tornan realmente interesantes. En el cruce entre “Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada” (la pregunta 8) y “La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro” (la pregunta 9), las cuales tienen marcada similitud en su contenido, existe una fuerte correlación con un 70% de los que responden

totalmente de acuerdo a la pregunta 8 y los que responden totalmente de acuerdo a la pregunta 9. Sin embargo, un 50% de los están en desacuerdo con la pregunta 8, están de acuerdo con la pregunta 9, en las respuestas en castellano.

Respecto de las respuestas en inglés, la correlación es marcadamente positiva con un 62.5% de los que respondieron “totalmente de acuerdo” a la pregunta 8, respondiendo “totalmente de acuerdo” a la pregunta 9; el 85.4% de los que eligieron “de acuerdo” en la pregunta 8, eligieron “de acuerdo” en la pregunta 9 y el 42.9% de los que optaron por “en desacuerdo” en la pregunta 8 hicieron la misma opción en la pregunta 9.

Castellano

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
	Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial i privada.					
respuesta contestada	0	12	17	28	10	67
	respuesta saltada					0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.6% (1)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (3)	17.6% (3)	10.7% (3)	0.0% (0)	13.4% (9)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (3)	41.2% (7)	3.6% (1)	0.0% (0)	16.4% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (6)	41.2% (7)	75.0% (21)	30.0% (3)	55.2% (37)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.1% (2)	70.0% (7)	13.4% (9)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	5 respuestas	4 respuestas	1 respuesta	10

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial I privada.						
Respuesta contestada	0	7	7	41	8	63
Respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	42.9% (3)	28.6% (2)	2.4% (1)	0.0% (0)	9.5% (6)
Neutral	0.0% (0)	28.6% (2)	42.9% (3)	7.3% (3)	12.5% (1)	14.3% (9)
De acuerdo	0.0% (0)	28.6% (2)	28.6% (2)	85.4% (35)	25.0% (2)	65.1% (41)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.9% (2)	62.5% (5)	11.1% (7)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	5

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

No existe una tendencia fuerte en este cruce en castellano. El 66.7% de los encuestados que estuvieron en desacuerdo con la pregunta 8 se manifestaron en desacuerdo con la pregunta 10 y son los que prevalecen. Son seguidos por los que en ambos casos optaron por “neutral”, en donde el 52.9% de los que respondieron “en desacuerdo” a la pregunta 8 estuvieron en desacuerdo con la pregunta 10. Sin embargo un 50% de los que optaron por “totalmente de acuerdo” en la pregunta 8, eligieron “de acuerdo” en la pregunta 10.

En inglés, la correlación es fuerte entre los que se manifestaron en desacuerdo con ambas preguntas. El 71.4% de los que respondieron “en desacuerdo” a la pregunta 8, también lo hicieron con la pregunta 10 y el 66.7% de los que respondieron “neutral” en la pregunta 8 seleccionaron “en desacuerdo” en la pregunta 10. Parece indicar en el ámbito anglosajón, una definida aceptación de que la efectividad de las acciones de organizaciones con ánimo de lucro y de las organizaciones sin fines de lucro no puede ser medida con los mismos modelos y parámetros de evaluación. El 48.8% de los respondieron ‘de acuerdo’ a la pregunta 8 también respondieron “de acuerdo” a la pregunta 10.

Castellano

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	17	28	10	67
respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	8.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	66.7% (8)	23.5% (4)	25.0% (7)	10.0% (1)	29.3% (20)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (3)	52.9% (9)	39.3% (11)	20.0% (2)	37.3% (25)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	23.5% (4)	35.7% (10)	50.0% (5)	28.4% (19)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (2)	3.0% (2)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	4 respuestas	4 respuestas	2 respuestas	10

Inglés

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo éxito en la actividad empresarial privada.

Respuesta contestada	0	7	6	41	8	62
Respuesta salteada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	28.6% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.2% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	71.4% (5)	66.7% (4)	36.6% (15)	50.0% (4)	45.2% (28)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	9.8% (4)	25.0% (2)	12.9% (8)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	48.8% (20)	12.5% (1)	33.9% (21)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.9% (2)	12.5% (1)	4.8% (3)
Comentarios	0 respuestas	2 respuestas	5 respuestas	5 respuestas	1 respuesta	13

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

El cruce de la pregunta 8 con la pregunta 11, "Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa" muestra en las respuestas en castellano, resultados considerablemente consistentes desde el punto de vista del razonamiento aplicado a cada caso. El 60.6% de los que respondieron "totalmente de acuerdo" en la pregunta 8 tuvieron la misma respuesta en la pregunta 11. El resultado es más significativo en el caso de "de acuerdo, en que el 60% de acuerdo con la pregunta 8 estuvo de acuerdo con la

pregunta 11. Un 45% de “en desacuerdo” con la pregunta 8, estuvo “en desacuerdo” con la pregunta 11.

En las respuestas al cruce la pregunta 8-la pregunta 11 en inglés con filtro por los que respondieron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” a la pregunta 8, entre los que respondieron “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” a la pregunta 8, el 66.7%, respondió “de acuerdo” a la pregunta 11 y el 25% respondió “totalmente de acuerdo” a la pregunta 11. En el cruce sin filtro la pregunta 8-la pregunta 11, el 83.3% de los que se manifestaron ‘en desacuerdo” con la pregunta 8, se expresaron ‘de acuerdo” con la pregunta 11.

Castellano

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo a éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	11	16	28	10	65
respuesta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	45.5% (5)	18.8% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.3% (8)
Neutral	0.0% (0)	27.3% (3)	31.3% (5)	10.7% (3)	0.0% (0)	16.9% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	27.3% (3)	43.8% (7)	78.6% (22)	40.0% (4)	55.4% (36)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	6.3% (1)	10.7% (3)	60.0% (6)	15.4% (10)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	3 respuestas	3 respuestas	0 respuestas	7

Inglés

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
Respuesta contestada	0	6	8	41	7	62
Respuesta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	12.5% (1)	2.4% (1)	0.0% (0)	4.8% (3)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (4)	4.9% (2)	14.3% (1)	11.3% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	83.3% (6)	37.5% (3)	70.7% (29)	42.9% (3)	64.5% (40)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	22.0% (9)	42.9% (3)	19.4% (12)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	3 respuestas	2 respuestas	0 respuestas	6

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

Las respuestas en castellano son muy variadas, lo cual refleja muy diversas experiencias personales en cada caso. Por ejemplo, un 30% de los que respondieron “totalmente de acuerdo” con la pregunta 8 estuvo “en desacuerdo” con la pregunta 12; un 30% se manifestó neutral; otro 30% de acuerdo y un 10% estuvo “totalmente de acuerdo”.

En inglés sucede algo similar. El 57.1% de los que manifestaron “en desacuerdo” con la pregunta 8 eligieron “de acuerdo” en la pregunta 12, así como el 42.9% los que escogieron “totalmente de acuerdo”. Las diversas

experiencias personales se reflejan en respuestas esparcidas a lo largo de las diferentes categorías.

Castellano

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	17	28	10	67
respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	8.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (4)	23.5% (4)	28.6% (8)	30.0% (3)	28.4% (19)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (3)	23.6% (4)	17.9% (5)	30.0% (3)	22.4% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (3)	47.1% (8)	28.6% (8)	30.0% (3)	32.8% (22)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	8.3% (1)	5.9% (1)	25.0% (7)	10.0% (1)	14.9% (10)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	5 respuestas	5 respuestas	1 respuesta	12

Inglés

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
Respuesta contestada	0	7	7	40	7	61
Respuestas saltada						3
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.6% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	42.9% (3)	0.0% (0)	20.0% (8)	14.3% (1)	19.7% (12)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	42.9% (3)	30.0% (12)	28.6% (2)	27.9% (17)
De acuerdo	0.0% (0)	57.1% (4)	42.9% (3)	25.0% (10)	42.9% (3)	32.8% (20)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (10)	14.3% (1)	18.0% (11)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	5 respuestas	1 respuesta	8

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

El 40% de los que en castellano estuvieron "totalmente de acuerdo" y el 40.7% de los que estuvieron "de acuerdo" con la pregunta 8, estuvieron en desacuerdo con la pregunta 13, pero el 41.7% "en desacuerdo" con la pregunta 8 estuvo "de acuerdo" con la pregunta 13.

En inglés, el 71.4% de los que se expresaron "en desacuerdo" con la pregunta 8, se manifestaron "de acuerdo" con la pregunta 13. Procesado el cruzamiento con filtro por quienes respondieron "de acuerdo" o totalmente de acuerdo", el 33.3% de ellos estuvo "de acuerdo" con la pregunta 13.

Castellano

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisionario que me condujo al éxito en la actividad empresaria privada.						
respuesta contestada	0	12	17	27	10	66
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	5.9% (1)	0.0% (0)	10.0% (1)	3.0% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (4)	17.6% (3)	40.7% (11)	40.0% (4)	33.3% (22)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (3)	29.4% (5)	7.4% (2)	20.0% (2)	18.2% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	41.7% (5)	41.2% (7)	25.9% (7)	20.0% (2)	31.8% (21)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	5.9% (1)	25.9% (7)	10.0% (1)	13.6% (9)
Comentarios	0 respuesta	0 respuesta	3 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	7

Inglés

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo o cambio.

Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

Repuesta contestada	0	7	7	38	7	59
	Repuesta salteada					5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	28.6% (2)	28.6% (2)	26.3% (10)	42.9% (3)	28.8% (17)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	28.9% (11)	28.6% (2)	25.4% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	71.4% (5)	42.9% (3)	34.2% (13)	28.6% (2)	39.0% (23)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.5% (4)	0.0% (0)	6.8% (4)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	5

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

En las respuestas en castellano, 50% de los que estuvieron “en desacuerdo” con la pregunta 8, estuvo “de acuerdo” con la pregunta 14. El 55.6% de los que estuvieron “totalmente de acuerdo” con la pregunta 8 respondieron “totalmente de acuerdo” con la pregunta 14.

En las respuestas en inglés, el 50% de los que respondieron “totalmente de acuerdo” y el 55% de los que respondieron “de acuerdo” a la pregunta 8, eligieron “de acuerdo” con la pregunta 14, y el 57.1% de los que se expresaron “en desacuerdo” con la pregunta 8, eligieron “de acuerdo” en la pregunta 14.

Castellano

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	17	27	9	65
respuesta salteada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	0.0% (0)	8.3% (1)	29.4% (5)	3.7% (1)	0.0% (0)	10.8% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (6)	35.3% (6)	48.1% (13)	44.4% (4)	44.6% (29)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	41.7% (5)	35.3% (6)	48.1% (13)	55.6% (5)	44.6% (29)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	3 respuesta	0 respuestas	5

Inglés

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
Repuesta contestada	0	7	7	40	8	62
Repuesta salteada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.0% (2)	0.0% (0)	3.2% (2)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	10.0% (4)	12.5% (1)	11.3% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	57.1% (4)	42.9% (3)	55.0% (22)	50.0% (4)	53.2% (33)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	42.9% (3)	28.6% (2)	30.0% (12)	37.5% (3)	32.3% (20)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	5

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

En las encuestas en castellano, el 70% de los que respondieron "totalmente de acuerdo" y el 55.6% de los que respondieron "de acuerdo" en la pregunta 8, estuvieron "de acuerdo" con la pregunta 15 y el 75% de los que estuvieron en desacuerdo con la pregunta 8 estuvieron "de acuerdo" con la pregunta 15. El cruce es muy similar al de la pregunta 9 con la pregunta 15, lo que arroja resultados consistentes, dado que la pregunta 8 y la pregunta 9 involucran el mismo concepto pero reflejado intencionalmente en diversas formas.

En las encuestas en inglés, el 71.4% de los que estuvieron "en desacuerdo" con la pregunta 8, se manifestaron "de acuerdo" con la pregunta 15. El 62.5% de los que estuvieron "totalmente de acuerdo" con la pregunta 8 y el 40% de los que estuvieron "de acuerdo" con la pregunta 8, estuvieron "de acuerdo" con la pregunta 15. Un 10% de quienes respondieron "de acuerdo" con la pregunta 8 estuvieron "en desacuerdo" con la pregunta 15. Nadie se manifestó en total desacuerdo con la pregunta 15.

Castellano

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	17	27	10	66
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	5.9% (1)	0.0% (0)	20.0% (2)	4.5% (3)
Neutral	0.0% (0)	16.7% (2)	52.9% (9)	25.9% (7)	0.0% (0)	27.3% (18)
De acuerdo	0.0% (0)	75.0% (9)	23.5% (4)	55.6% (15)	70.0% (7)	53.0% (35)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	8.3% (1)	17.6% (3)	18.5% (5)	10.0% (1)	15.2% (10)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	5

Inglés

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
Repuesta contestada	0	7	6	40	8	61
Repuesta saltada						3
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	10.0% (4)	0.0% (0)	8.2% (5)
Neutral	0.0% (0)	14.3% (1)	33.3% (2)	27.5% (11)	37.5% (3)	27.9% (17)
De acuerdo	0.0% (0)	71.4% (5)	33.3% (2)	40.0% (16)	62.5% (5)	45.9% (28)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	14.3% (1)	16.7% (1)	22.5% (9)	0.0% (0)	18.0% (11)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	3 respuestas	1 respuesta	2 respuestas	7

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

En las encuestas en castellano, el 80% de quienes respondieron "totalmente de acuerdo" y el 53.6% de los que respondieron "de acuerdo" a la pregunta 8, hicieron la misma opción en la pregunta 16. El 50% de los que expresaron "en desacuerdo" en la pregunta 8 eligieron "de acuerdo" en la pregunta 16.

En las respuestas en castellano, el 54.5% de los que se manifestaron "Totalmente de acuerdo" con la pregunta 16 dijeron provenir del sector servicios así como el 50% de los que respondieron "de acuerdo". Los que se expresaron "en desacuerdo" dijeron provenir del comercio minorista y del área de servicios.

En inglés, el 71.4% de los que respondieron "en desacuerdo" con la pregunta 8, contestaron "de acuerdo" en la pregunta 16. El 62.5% y de los que eligieron "totalmente de acuerdo" y el 46.3% de los respondieron "de acuerdo" a la pregunta 8, optaron por "de acuerdo" en la pregunta 16. Un sólo encuestado respondió con la combinación "de acuerdo" en la pregunta 8 y "en desacuerdo" con la pregunta 16. La tarea en la que manifestó desempeñarse es la de jefe de ingenieros en proyectos de investigación y desarrollo. Entre quienes estuvieron "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con la pregunta 8, y "de acuerdo" en la pregunta 16, el 40.7% provino del sector de servicios, incluidos los servicios profesionales y un 38.9% del sector de educación.

Castellano

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
respuesta contestada	0	12	17	28	10	67
respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	5.9% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
Neutral	0.0% (0)	8.3% (1)	17.6% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.0% (4)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (6)	35.3% (6)	53.6% (15)	20.0% (2)	43.3% (29)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	41.7% (5)	41.2% (7)	46.4% (13)	80.0% (8)	49.3% (33)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	3 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	6

Inglés

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
Repuesta contestada	0	7	7	41	8	63
Repuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.4% (1)	0.0% (0)	1.6% (1)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	9.8% (4)	12.5% (1)	11.1% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	71.4% (5)	42.9% (3)	46.3% (19)	62.5% (5)	50.8% (32)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	28.6% (2)	28.6% (2)	41.5% (17)	25.0% (2)	36.5% (23)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	2 respuestas	5

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

De las respuestas en castellano, el 50% de los encuestados que estuvieron "totalmente de acuerdo" con la pregunta 8, lo estuvieron con la pregunta 17 y 66.7% de los estuvieron "en desacuerdo" con la pregunta 8, estuvieron "de acuerdo" con la pregunta 16.

De las respuestas en inglés entre quienes respondieron "de acuerdo" o totalmente de acuerdo" a la pregunta 8, el 46.9% respondió "de acuerdo" a la pregunta 17 y el 20.4% respondió "totalmente de acuerdo". Entre quienes respondieron "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" a la pregunta 8, el 57.1% respondió "de acuerdo" a la pregunta 17.

Castellano

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresaria I privada.						
respuesta contestada	0	12	17	28	10	67
respuesta salteada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.6% (1)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	8.3% (1)	11.8% (2)	10.7% (3)	10.0% (1)	10.4% (7)
Neutral	0.0% (0)	16.7% (2)	35.3% (6)	14.3% (4)	10.0% (1)	19.4% (13)
De acuerdo	0.0% (0)	66.7% (8)	23.5% (4)	39.3% (11)	30.0% (3)	38.8% (26)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	8.3% (1)	29.4% (5)	32.1% (9)	50.0% (5)	29.9% (20)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	3 respuestas	4 respuestas	3 respuestas	10

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.						
Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
Repuesta contestada	0	7	7	41	8	63
Repuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Repuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	28.6% (2)	28.6% (2)	12.2% (5)	25.0% (2)	17.5% (11)
Neutral	0.0% (0)	14.3% (1)	14.3% (1)	22.0% (9)	0.0% (0)	17.5% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	57.1% (4)	42.9% (3)	43.9% (18)	62.5% (5)	47.6% (30)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	22.0% (9)	12.5% (1)	17.5% (11)
Comentarios	0 repuestas	1 respuesta	3 repuestas	2 repuestas	1 respuesta	7

ANÁLISIS DE RESPUESTAS MEDIANTE TABLAS DINÁMICAS PARA PREGUNTA 9

“La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro”.

Pregunta 9 - Pregunta 1. Castellano. No ofrece variaciones significativas respecto de los resultados de las tablas dinámicas con la pregunta 8, excepto porque aparece una respuesta “totalmente en desacuerdo” de un encuestado con experiencia en la dirección de organizaciones sin fines de lucro.

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	10	38	9	67
pregunta salteada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Si	100.0% (1)	88.9% (8)	60.0% (6)	78.9% (30)	88.9% (8)	79.1% (53)
No	0.0% (0)	11.1% (1)	40.0% (4)	21.1% (8)	11.1% (1)	20.9% (14)
Comentarios	0 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	7 respuestas	4 respuestas	15

Pregunta 9 - Pregunta 1. Inglés. El porcentaje de "en desacuerdo" de la pregunta 9 que ha tenido experiencia de conducción de una organización sin fines de lucro como miembro del directorio o del Consejo de Administración, es de 83.3%, menor que en la pregunta 8, en donde el 100% de los que respondió "en desacuerdo" tenían experiencia de conducción en organizaciones sin fines de lucro. Los resultados restantes no difieren sensiblemente. Al igual que en la pregunta 8, el porcentaje de combinación "de acuerdo" con experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro supera el 70%.

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

respuesta contestada	0	6	9	41	7	63
respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Si	0.0% (0)	83.3% (5)	66.7% (6)	70.7% (29)	57.1% (4)	69.8% (44)
No	0.0% (0)	16.7% (1)	33.3% (3)	29.3% (12)	42.9% (3)	30.2% (19)
Comentarios	0	0	0	3	0	3
	respuestas	respuestas	respuestas	respuestas	respuestas	

Pregunta 9 - Pregunta 2. Castellano. Similar a la pregunta 1. La única persona que responde "totalmente en desacuerdo" a la pregunta 9, proviene del sector servicios (como en todos los otros casos, con la inclusión de los servicios profesionales).

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	38	9	68
pregunta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	11.1% (1)	18.2% (2)	23.7% (9)	0.0% (0)	17.6% (12)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	11.1% (1)	36.4% (4)	13.2% (5)	22.2% (2)	17.6% (12)
Servicios (incluye servicios profesionales)	100.0% (1)	66.7% (6)	27.3% (3)	52.6% (20)	77.8% (7)	54.4% (37)
Educación	0.0% (0)	44.4% (4)	45.5% (5)	23.7% (9)	33.3% (3)	30.9% (21)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	44.4% (4)	9.1% (1)	10.5% (4)	33.3% (3)	17.6% (12)
Otro (por favor especificar)	0 respuestas (0.0%)	2 respuestas (22.2%)	1 respuesta (9.1%)	13 respuestas (34.2%)	1 respuesta (11.1%)	25.0% (17)

Pregunta 9 - Pregunta 2. Inglés. Los resultados son similares. La mayor concentración de sectores de origen de los encuestados "de acuerdo" en la pregunta 8 y en la pregunta 9, se da en el sector servicios y en educación, lo cual es esperable dado que son los sectores que prevalecen entre los respondientes.

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	8	41	7	62
respuesta salteada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	33.3% (2)	12.5% (1)	19.5% (8)	0.0% (0)	17.7% (11)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (2)	19.5% (8)	0.0% (0)	16.1% (10)
Servicios (incluye servicios profesionales)	0.0% (0)	50.0% (3)	37.5% (3)	36.6% (15)	28.6% (2)	37.1% (23)
Educación	0.0% (0)	50.0% (3)	50.0% (4)	34.1% (14)	57.1% (4)	40.3% (25)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.3% (3)	0.0% (0)	4.8% (3)
Otro (por favor especificar)	0 respuestas (0.0%)	1 respuesta (16.7%)	2 respuestas (25.0%)	11 respuestas (26.8%)	4 respuestas (57.1%)	29.0% (18)

Pregunta 9 - Pregunta 3. Castellano. Entre quienes tienen o han tenido actuación como directores/as ejecutivos o administradores de una organización sin fines de lucro, se expresaron "en desacuerdo", 4 encuestados; "de acuerdo" fueron 25 y optaron por "totalmente de acuerdo", 7 personas.

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	0	9	11	37	9	66
pregunta salteada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Sí	0.0% (0)	44.4% (4)	81.8% (9)	67.6% (25)	77.8% (7)	68.2% (45)
No	0.0% (0)	55.6% (5)	18.2% (2)	32.4% (12)	22.2% (2)	31.8% (21)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	6 respuestas	4 respuestas	10

Pregunta 9 - Pregunta 3. Inglés. En la pregunta 8 la cifra porcentual de los que se manifestaban "en desacuerdo" con la pregunta 8 era mayor entre quienes no tenían experiencia como director/a ejecutivo o administrador/a de una organización sin fines de lucro. En la pregunta 9 los porcentajes son en ambos casos 50%, es decir la mitad de los que están "en desacuerdo" con la pregunta 9 tiene experiencia de administración y el otro 50% no la tiene.

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	9	40	7	62
respuesta salteada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Yes	0.0% (0)	50.0% (3)	22.2% (2)	52.5% (21)	42.9% (3)	46.8% (29)
No	0.0% (0)	50.0% (3)	77.8% (7)	47.5% (19)	57.1% (4)	53.2% (33)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	0 respuestas	2

Pregunta 9 - Pregunta 4. Castellano.66.7% de los encuestados que eligieron "en desacuerdo" en la pregunta 9, respondieron "de acuerdo" a la pregunta 4. También respondieron "de acuerdo" en la pregunta 4, el 55.6% de los que eligieron "totalmente de acuerdo" y el 63.2% de los que respondieron "de acuerdo" a la pregunta 9.

En términos generales, los resultados del cruzamiento de respuestas de la pregunta 8 y la pregunta 9 con la pregunta 4, es similar.

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

pregunta contestada	1	9	10	38	9	67
pregunta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	22.2% (2)	10.0% (1)	7.9% (3)	0.0% (0)	9.0% (6)
Neutral	100.0% (1)	11.1% (1)	30.0% (3)	18.4% (7)	0.0% (0)	17.9% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	66.7% (6)	40.0% (4)	63.2% (24)	55.6% (5)	58.2% (39)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (2)	10.5% (4)	44.4% (4)	14.9% (10)
Comentarios	1 respuesta	1 respuesta	1 respuesta	7 respuestas	1 respuesta	11

Pregunta 9 - Pregunta 4. Inglés. Los valores de las tablas dinámicas para la pregunta 8 y la pregunta 9 son similares. No presentan diferencias con relevancia estadística.

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

respuesta contestada	0	6	9	41	7	63
respuesta salteada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.3% (3)	0.0% (0)	4.8% (3)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	14.6% (6)	0.0% (0)	15.9% (10)
De acuerdo	0.0% (0)	66.7% (4)	44.4% (4)	58.5% (24)	71.4% (5)	58.7% (37)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	11.1% (1)	19.5% (8)	28.6% (2)	20.6% (13)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	5 respuestas	1 respuesta	6

Pregunta 9 - Pregunta 5. Castellano. Un encuestado que estuvo "en desacuerdo" con la pregunta 9 se manifestó "totalmente de acuerdo" con la pregunta 5. Los resultados del cruzamiento de la pregunta 9 con la pregunta 5 son similares a los resultados de la pregunta 8 con la pregunta 5, con la salvedad del caso mencionado y el 44.4% de los que dijeron "en desacuerdo" con la pregunta 9, que respondieron "de acuerdo" a la pregunta 4 (esa cifra fue del 25% para la tabla la pregunta 8- la pregunta 5).

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.						
	La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.					
pregunta contestada	1	9	10	38	9	67
	pregunta saltada					1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.6% (1)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	44.4% (4)	30.0% (3)	31.6% (12)	11.1% (1)	29.9% (20)
Neutral	0.0% (0)	11.1% (1)	20.0% (2)	31.6% (12)	11.1% (1)	23.9% (16)
De acuerdo	0.0% (0)	44.4% (4)	30.0% (3)	28.9% (11)	77.8% (7)	37.3% (25)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	0.0% (0)	20.0% (2)	5.3% (2)	0.0% (0)	7.5% (5)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	11 respuestas	4 respuestas	17

Pregunta 9 - Pregunta 5. Inglés. Los valores de los que están "en desacuerdo" con la pregunta 9 y con la pregunta 5 son mayores (83.3%) que para la misma combinación para la pregunta 8 (57.1%)

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	9	41	7	63
respuesta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.4% (1)	0.0% (0)	1.6% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	83.3% (5)	0.0% (0)	31.7% (13)	14.3% (1)	30.2% (19)
Neutral	0.0% (0)	16.7% (1)	55.6% (5)	9.8% (4)	14.3% (1)	17.5% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	41.5% (17)	71.4% (5)	41.3% (26)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	14.6% (6)	0.0% (0)	9.5% (6)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	7 respuestas	1 respuesta	10

Pregunta 9 - Pregunta 6. Castellano. Un encuestado "totalmente en desacuerdo" con la pregunta 9 y "en desacuerdo" con la pregunta 6. Fuera de eso, resultados similares a los del cruce de la pregunta 8 con la pregunta 6.

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	8	11	38	9	67
pregunta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	18.2% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.0% (2)
En desacuerdo	100.0% (1)	37.5% (3)	36.4% (4)	26.3% (10)	11.1% (1)	28.4% (19)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (2)	36.4% (4)	23.7% (9)	0.0% (0)	22.4% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	9.1% (1)	47.4% (18)	77.8% (7)	41.8% (28)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	2.6% (1)	11.1% (1)	4.5% (3)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	8 respuestas	1 respuesta	11

Pregunta 9 - Pregunta 6. Inglés. Prevalecen las combinaciones “en desacuerdo” con “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, en tanto en la pregunta 8 prevalecía “en desacuerdo” con la pregunta 8 con “de acuerdo” con la pregunta 6. En tanto, un 56.4% (22 encuestados) y un 57.1% (4 encuestados) que respondieron a la pregunta 9 “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respectivamente, se manifestaron “de acuerdo” con la pregunta 6. Esa misma combinación fue de 53.8% (21 encuestados) y de 37.5% (3 encuestados) para la tabla dinámica de la pregunta 8- la pregunta 6.

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	8	39	7	60
respuesta salteada						3
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuesta Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	12.5% (1)	7.7% (3)	0.0% (0)	10.0% (6)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	0.0% (0)	10.3% (4)	14.3% (1)	11.7% (7)
Neutral	0.0% (0)	16.7% (1)	62.5% (5)	20.5% (8)	0.0% (0)	23.3% (14)
De acuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	25.0% (2)	56.4% (22)	57.1% (4)	48.3% (29)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.1% (2)	28.6% (2)	6.7% (4)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	1 respuesta	3 respuestas	0 respuestas	4

Pregunta 9 - Pregunta 7. Castellano. Un encuestado "totalmente en desacuerdo" con la pregunta 9 y "totalmente de acuerdo" con la pregunta 7. Un 66.7% de encuestados "en desacuerdo" con la pregunta 9 eligieron la misma opción para la pregunta 7. Fuera de eso, resultados similares a los del cruce de la pregunta 8 con la pregunta 7.

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	10	37	9	66
pregunta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	22.2% (2)	20.0% (2)	8.1% (3)	0.0% (0)	10.6% (7)
En desacuerdo	0.0% (0)	66.7% (6)	10.0% (1)	40.5% (15)	11.1% (1)	34.8% (23)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	60.0% (6)	16.2% (6)	0.0% (0)	18.2% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	32.4% (12)	77.8% (7)	28.8% (19)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	11.1% (1)	10.0% (1)	2.7% (1)	11.1% (1)	7.6% (5)
Comentarios	0 respuestas	2 respuestas	2 respuestas	4 respuestas	4 respuestas	12

Pregunta 9 - Pregunta 7. Inglés. Las respuestas son estadísticamente similares. No existen diferencias estadísticamente significantes.

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	8	38	7	59
respuesta saltada						4
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	0.0% (0)	5.3% (2)	0.0% (0)	5.1% (3)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (3)	37.5% (3)	26.3% (10)	14.3% (1)	28.8% (17)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (2)	37.5% (3)	21.1% (8)	0.0% (0)	22.0% (13)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (2)	42.1% (16)	85.7% (6)	40.7% (24)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.3% (2)	0.0% (0)	3.4% (2)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	1 respuesta	6 respuestas	1 respuesta	8

Pregunta 9 - La pregunta 8. Castellano. Es básicamente el espejo del cruce la pregunta 8- la pregunta 9. En ambos casos, la mayoría de las respuestas indican "de acuerdo/de acuerdo" o "totalmente de acuerdo/totalmente de acuerdo".

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	37	9	67
pregunta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (3)	27.3% (3)	16.2% (6)	0.0% (0)	17.9% (12)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (3)	63.6% (7)	18.9% (7)	0.0% (0)	25.4% (17)
De acuerdo	100.0% (1)	33.3% (3)	9.1% (1)	56.8% (21)	22.2% (2)	41.8% (28)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	8.1% (3)	77.8% (7)	14.9% (10)
Comentarios	1 respuesta	3 respuestas	1 respuesta	9 respuestas	3 respuestas	17

Pregunta 9 - La pregunta 8. Inglés. Esta tabla ya fue considerada en el cruce la pregunta 8- la pregunta 9. Las respuestas son similares en uno y otro caso, ya que cada pregunta es el espejo de la otra.

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	9	41	7	63
respuesta salteada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (3)	22.2% (2)	4.9% (2)	0.0% (0)	11.1% (7)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (2)	33.3% (3)	4.9% (2)	0.0% (0)	11.1% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	33.3% (3)	85.4% (35)	28.6% (2)	65.1% (41)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	4.9% (2)	71.4% (5)	12.7% (8)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	5 respuestas	1 respuesta	6

Pregunta 9 - Pregunta 10. Castellano. Presenta mínimas diferencias sin relevancia estadística o de interpretación, continúa la presencia de un caso que responde "totalmente en desacuerdo" a ambas (la pregunta 9 y la pregunta 10).

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	38	9	68
pregunta salteada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	100.0% (1)	66.7% (6)	27.3% (3)	26.3% (10)	0.0% (0)	29.4% (20)
Neutral	0.0% (0)	22.2% (2)	63.6% (7)	39.5% (15)	11.1% (1)	36.8% (25)
De acuerdo	0.0% (0)	11.1% (1)	0.0% (0)	34.2% (13)	66.7% (6)	29.4% (20)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	22.2% (2)	2.9% (2)
Comentarios	0 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	5 respuestas	2 respuestas	10

Pregunta 9 - Pregunta 10. Inglés. Entre quienes respondieron “en desacuerdo” con la pregunta 8, el 71.4% respondió también “en desacuerdo” con la pregunta 10. Ese porcentaje disminuye en el cruce la pregunta 9-la pregunta 10 y registra un 50%. El cambio más notable es que en la tabla dinámica basada en la pregunta 8 el 48.8% de quienes respondieron “de acuerdo” también estuvieron de acuerdo con la pregunta 10. En la pregunta 9, en cambio, el 48.8% “de acuerdo” con la pregunta 9 está “en desacuerdo” con la pregunta 10.

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

respuesta contestada	0	6	8	41	7	62
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuesta Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.2% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (3)	25.0% (2)	48.8% (20)	42.9% (3)	45.2% (28)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (4)	4.9% (2)	28.6% (2)	12.9% (8)
De acuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	25.0% (2)	41.5% (17)	14.3% (1)	33.9% (21)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.9% (2)	14.3% (1)	4.8% (3)
Comentarios	0 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	8 respuestas	1 respuesta	12

Pregunta 9 - Pregunta 11. Castellano. Similares resultados. Aparece un encuestado que responde "totalmente en desacuerdo" a la pregunta 9 y "de acuerdo" a la pregunta 11. Como en la pregunta 8, la mayor concentración es en la combinación "de acuerdo/de acuerdo" con 78.6% (22 personas) en la pregunta 8-la pregunta 11y 73.7% en la pregunta 9-la pregunta 11 (28 personas).

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	8	10	38	9	66
pregunta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	20.0% (2)	5.3% (2)	0.0% (0)	12.1% (8)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	50.0% (5)	13.2% (5)	0.0% (0)	16.7% (11)
De acuerdo	100.0% (1)	37.5% (3)	10.0% (1)	73.7% (28)	33.3% (3)	54.5% (36)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (2)	7.9% (3)	66.7% (6)	16.7% (11)
Comentarios	0 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	2 respuestas	1 respuesta	7

Pregunta 9 - Pregunta 11. Inglés. Mientras que el 83.3% de los encuestados que responden "en desacuerdo" a la pregunta 8, optan por "de acuerdo" en la pregunta 11, el porcentaje baja a menos de la mitad en la pregunta 9 y el 40% de quienes responden "en desacuerdo" escogen "de acuerdo" en la pregunta 11. Quienes en la pregunta 9 se manifiestan "neutrales", deciden "de acuerdo" en la pregunta 11, mientras que el 50% de los "neutrales en la pregunta 8 son también "neutrales" en la pregunta 11. También se incrementa el porcentaje de la combinación "totalmente de acuerdo"/ totalmente de acuerdo" en la pregunta 9 (50%) respecto de la misma combinación en la pregunta 8-la pregunta 11, que es de 42.9%, pero, si miramos los valores absolutos, en ambos casos son 3 los encuestados que eligen esa combinación. Mientras tanto, la combinación "de acuerdo/de acuerdo" se mantiene sin cambios en una y otra

combinaciones y con exactamente el mismo porcentaje, 70.7% (29 respuestas en cada caso).

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	5	9	41	6	61
respuesta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.3% (3)	0.0% (0)	4.9% (3)
Neutral	0.0% (0)	40.0% (2)	22.2% (2)	4.9% (2)	16.7% (1)	11.5% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	40.0% (2)	66.7% (6)	70.7% (29)	33.3% (2)	63.9% (39)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	20.0% (1)	11.1% (1)	17.1% (7)	50.0% (3)	19.7% (12)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	3 respuestas	0 respuestas	5

Pregunta 9 - Pregunta 12. Castellano. En este cruce hay ligeras variaciones entre las respuestas en la tabla dinámica de la pregunta 8 y la de la pregunta 9. En la pregunta 9 un 66.7% de los que estuvieron "en desacuerdo" lo están también con la pregunta 12. Los restantes porcentajes no difieren significativamente.

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	38	9	68
pregunta salteada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	66.7% (6)	9.1% (1)	23.7% (9)	33.3% (3)	27.9% (19)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	36.4% (4)	26.3% (10)	11.1% (1)	22.1% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	11.1% (1)	36.4% (4)	34.2% (13)	44.4% (4)	32.4% (22)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	22.2% (2)	9.1% (1)	15.8% (6)	11.1% (1)	16.2% (11)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	8 respuestas	2 respuestas	12

Pregunta 9 - Pregunta 12. Inglés. En esta pregunta cambia el eje temático de las preguntas. Abandona el proceso individual de toma de decisiones para dirigirse hacia la dinámica misma del proceso decisorio dentro del directorio de las organizaciones sin fines de lucro. En ambos casos, la pregunta 8-la pregunta 12 y la pregunta 9-la pregunta 12 predomina la combinación "en desacuerdo" con la pregunta 8 o con la pregunta 9 y "de acuerdo" con la pregunta 12, sólo que el porcentaje es mayor para los que están "en desacuerdo" con la pregunta 9 -66.7%- y de acuerdo con la pregunta 12, que para el caso de la pregunta 8 en donde ese porcentaje se reduce al 57.1%, aunque en valores absolutos el número de respuestas con esa combinación es la misma.

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	9	40	6	61
respuesta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.5% (1)	0.0% (0)	1.6% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	11.1% (1)	20.0% (8)	16.7% (1)	19.7% (12)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (3)	27.5% (11)	50.0% (3)	27.9% (17)
De acuerdo	0.0% (0)	66.7% (4)	44.4% (4)	27.5% (11)	16.7% (1)	32.8% (20)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	22.5% (9)	16.7% (1)	18.0% (11)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	6 respuestas	1 respuesta	7

Pregunta 9 - Pregunta 13. Castellano. Hay diferencias con la tabla dinámica de la pregunta 8. Un encuestado "totalmente en desacuerdo" en la pregunta 9 eligió "totalmente de acuerdo" en la pregunta 13; 55.6% de los que estuvieron "en desacuerdo" con la pregunta 9, estuvieron "en desacuerdo" con la pregunta 13, un 40.5% estuvo "de acuerdo" en ambas y un 44.4% de los que respondieron "totalmente de acuerdo a la pregunta 9, eligieron "en desacuerdo" con la pregunta 13.

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	37	9	67
pregunta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	11.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	3.0% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	55.6% (5)	18.2% (2)	29.7% (11)	44.4% (4)	32.8% (22)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	45.5% (5)	18.9% (7)	0.0% (0)	17.9% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	22.2% (2)	27.3% (3)	40.5% (15)	22.2% (2)	32.8% (22)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	11.1% (1)	9.1% (1)	10.8% (4)	22.2% (2)	13.4% (9)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	3 respuestas	2 respuestas	7

Pregunta 9 - Pregunta 13. Inglés. Tras análisis de los números que se muestran en la tabla dinámica, resulta apropiado mencionar los comentarios de McFarlan³⁷, sobre cómo cambian los tiempos y las necesidades de una organización sin fines de lucro de reinterpretar la misión, cuando fue creada para algo en especial y las circunstancias, la historia y las necesidades cambiaron radicalmente.

En la pregunta 8 un 71.4% y en la pregunta 9 un 80% de los que responden "en desacuerdo", optan por "de acuerdo" en la pregunta 13. En la pregunta 9 el 83.3% de ellos tiene o ha tenido experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro y en la pregunta 8 el porcentaje asciende al 10%.

³⁷ McFarlan. HBR 1999. Op. Cit.

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

respuesta contestada	0	5	9	39	6	59
respuesta saltada						4
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuesta Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	30.8% (12)	66.7% (4)	28.8% (17)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	28.2% (11)	0.0% (0)	25.4% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	80.0% (4)	55.6% (5)	30.8% (12)	33.3% (2)	39.0% (23)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.3% (4)	0.0% (0)	6.8% (4)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	0 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	4

Pregunta 9 - Pregunta 14. Castellano. En términos generales respuestas similares a las del cruce de la pregunta 8. Las diferencias principales son el encuestado que respondió "totalmente en desacuerdo" en la pregunta 9 eligió "de acuerdo" en la pregunta 14. El 56.8% de los que optó por "de acuerdo" en la pregunta 9 respondió "de acuerdo" en la pregunta 14 y el 75% de los que respondió "totalmente de acuerdo" en la pregunta 9, eligió la misma opción en la pregunta 14.

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	37	8	66
pregunta salteada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	0.0% (0)	11.1% (1)	36.4% (4)	5.4% (2)	0.0% (0)	10.6% (7)
De acuerdo	100.0% (1)	44.4% (4)	18.2% (2)	56.8% (21)	25.0% (2)	45.5% (30)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	44.4% (4)	45.5% (5)	37.8% (14)	75.0% (6)	43.9% (29)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	2 respuestas	1 respuesta	5

Pregunta 9 - Pregunta 14. Inglés. Los resultados son similares entre la pregunta 8-la pregunta 14 y la pregunta 9-la pregunta 14, aunque con algunas variaciones. Hay un 57.1% "en desacuerdo" con la pregunta 8 y "de acuerdo" con la pregunta 14, que en la pregunta 9 cambia con un 66.7% "en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo" con la pregunta 14. Sin embargo, en valores absolutos el número de respuestas para el porcentaje dominante en esa columna, es el mismo (4 encuestados). El 50% de los que estuvo "totalmente de acuerdo" con la pregunta 8 y optó por de acuerdo" en la pregunta 14, eleva el porcentaje a 71.4% para la misma combinación entre la pregunta 9 y la pregunta 14.

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	8	40	7	61
respuesta salteada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.0% (2)	0.0% (0)	3.3% (2)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	37.5% (3)	10.0% (4)	0.0% (0)	11.5% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	50.0% (4)	52.5% (21)	71.4% (5)	52.5% (32)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	66.7% (4)	12.5% (1)	32.5% (13)	28.6% (2)	32.8% (20)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	2 respuestas	0 respuestas	4

Pregunta 9 - Pregunta 15. Castellano. En términos generales respuestas similares a las del cruce de la pregunta 8.

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	38	8	67
pregunta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	2.6% (1)	12.5% (1)	4.5% (3)
Neutral	100.0% (1)	33.3% (3)	36.4% (4)	26.3% (10)	0.0% (0)	26.9% (18)
De acuerdo	0.0% (0)	55.6% (5)	27.3% (3)	57.9% (22)	75.0% (6)	53.7% (36)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	11.1% (1)	27.3% (3)	13.2% (5)	12.5% (1)	14.9% (10)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	1 respuesta	2 respuestas	5

Pregunta 9 - Pregunta 15. Inglés. Acá los resultados presentan matices de diferencia en las tablas dinámicas de la pregunta 8 y de la pregunta 9. Mientras que en la tabla la pregunta 8-la pregunta 15 el 71.4% de los que responden "en desacuerdo" con la pregunta 8 eligen "de acuerdo" con la pregunta 15, en la tabla de la pregunta 9-la pregunta 15 ese porcentaje baja a 33.3% que están "de acuerdo" y otro 33% que se manifiesta "totalmente de acuerdo".

Una diferencia mayor está en torno de quienes respondieron en la pregunta 8 y en la pregunta 9 "totalmente de acuerdo". El porcentaje de ellos que responde "neutral" es mayor para la pregunta 9 pero en menor para en la pregunta 9 que en la pregunta 8 para los que combinaron la respuesta con "de acuerdo". Estos fueron el 62.5% para la pregunta 8 y el

42.9% para la pregunta 9. Llama la atención la combinación "neutral/neutral" que sube al 50% para la pregunta 9-la pregunta 15.

Esta pregunta busca indagar en la necesidad subconsciente de los miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro de resolver frustraciones personales o sueños no realizados, a través de las actividades que impulsan en las organizaciones sin fines de lucro.

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	8	40	7	61
respuesta saltada						2
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	0.0% (0)	10.0% (4)	0.0% (0)	8.2% (5)
Neutral	0.0% (0)	16.7% (1)	50.0% (4)	22.5% (9)	42.9% (3)	27.9% (17)
De acuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	50.0% (4)	47.5% (19)	42.9% (3)	45.9% (28)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	0.0% (0)	20.0% (8)	14.3% (1)	18.0% (11)
Comentarios	0	0	2	3	1	6
	respuestas	respuestas	respuestas	respuestas	respuesta	

Pregunta 9 - Pregunta 16. Castellano. En términos generales respuestas similares a las del cruce de la pregunta 8. La diferencia principal es el encuestado que respondió "totalmente en desacuerdo" en la pregunta 9 y eligió "totalmente de acuerdo" en la pregunta 16.

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	38	9	68
pregunta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
Neutral	0.0% (0)	11.1% (1)	9.1% (1)	5.3% (2)	0.0% (0)	5.9% (4)
De acuerdo	0.0% (0)	44.4% (4)	36.4% (4)	52.6% (20)	22.2% (2)	44.1% (30)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	44.4% (4)	45.5% (5)	42.1% (16)	77.8% (7)	48.5% (33)
Comentarios	0 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	2 respuestas	2 respuestas	6

Pregunta 9 - Pregunta 16. Inglés. Los resultados de ambas tablas dinámicas, la pregunta 8 y la pregunta 9 cruzadas con la pregunta 16 no son dramáticamente diferentes pero registran variaciones. La mayor diferencia está en el 75% de quienes responden "neutral" en la pregunta 9 y "de acuerdo" en la pregunta 16 mientras que la misma combinación es de 42.9% con la pregunta 8.

¿Qué hay detrás de la interpretación individual de cada pregunta?
 ¿Qué desata en sus mentes esa pregunta (y la anterior)? ¿Cuál es la diferencia en su interpretación entre "racionalidad", "toma de decisiones", "experiencia" y "servicio" y qué impacto tienen esas interpretaciones en sus decisiones? Estas y otras preguntas que surgieron durante el análisis fueron discutidas con psicólogos organizacionales. Sus reflexiones se presentan en la siguiente sección.

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
respuesta contestada	0	6	8	41	7	62
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuesta Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.4% (1)	0.0% (0)	1.6% (1)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (1)	9.8% (4)	14.3% (1)	9.7% (6)
De acuerdo	0.0% (0)	66.7% (4)	75.0% (6)	43.9% (18)	57.1% (4)	51.6% (32)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	33.3% (2)	12.5% (1)	43.9% (18)	28.6% (2)	37.1% (23)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	4

Pregunta 9 - Pregunta 17. Castellano. Leves diferencias con el cruce de la pregunta 8 con la misma pregunta. La diferencia principal es el encuestado que respondió "totalmente en desacuerdo" en la pregunta 9 y eligió "totalmente de acuerdo" en la pregunta 17.

Otras variaciones son el 44.7% de los que respondió "de acuerdo" en la pregunta 9, hizo la misma opción en la pregunta 17. La misma simetría de opciones se repite en el 44.4% de los que respondió "totalmente de acuerdo" a la pregunta 9.

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.						
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
pregunta contestada	1	9	11	38	9	68
pregunta saltada						0
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	11.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	22.2% (2)	18.2% (2)	5.3% (2)	11.1% (1)	10.3% (7)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	36.4% (4)	23.7% (9)	11.1% (1)	20.6% (14)
De acuerdo	100.0% (1)	22.2% (2)	27.3% (3)	44.7% (17)	33.3% (3)	38.2% (26)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	44.4% (4)	18.2% (2)	26.3% (10)	44.4% (4)	29.4% (20)
Comentarios	0 respuestas	2 respuestas	1 respuesta	3 respuestas	4 respuestas	10

Pregunta 9 - Pregunta 17. Inglés. La combinación dominante es en la pregunta 9 con un 87.5% de quienes respondieron "neutral" y eligen "de acuerdo" en la pregunta 17. Estos valores son diferentes del 42.9% para la combinación "neutral/de acuerdo" en la pregunta 8-la pregunta 17. Las otras diferencias son el 57.1% de los que eligieron "en desacuerdo" con la pregunta 8 optaron por "de acuerdo" en la pregunta 17 mientras que sólo el 17% de los que dijeron "en desacuerdo" con la pregunta 9, eligieron "de acuerdo" en la pregunta 17. Las combinaciones "de acuerdo"/"de acuerdo" tienen los mismos porcentajes en ambos cruces (43.9%).

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

respuesta contestada	0	6	8	41	7	62
respuesta saltada						1
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (3)	0.0% (0)	14.6% (6)	14.3% (1)	16.1% (10)
Neutral	0.0% (0)	16.7% (1)	0.0% (0)	22.0% (9)	14.3% (1)	17.7% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	87.5% (7)	43.9% (18)	57.1% (4)	48.4% (30)
Totalmente De acuerdo	0.0% (0)	16.7% (1)	12.5% (1)	19.5% (8)	14.3% (1)	17.7% (11)
Comentarios	0 respuestas	0 respuestas	1 respuesta	4 respuestas	1 respuesta	6

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el Capítulo VIII se procede al análisis de los resultados mediante tablas dinámicas que toman como pivote las respuestas a las preguntas 8 (*Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada*) y 9 (*La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro*), tanto en castellano como en inglés.

CAPITULO IX: LA IDENTIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA QUE DA SUSTENTO A LA HIPÓTESIS PLANTEADA

El Capítulo IX presenta la identificación de la evidencia que da sustento a la hipótesis planteada, a través del análisis de los comentarios aportados por los encuestados en el trabajo de campo y la subsecuente elaboración de conclusiones.

ANÁLISIS DE LOS COMENTARIOS APORTADOS POR LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CUANDO LOS PROTAGONISTAS SE EXPRESAN

Las preguntas 4³⁸ y 5³⁹ indagan sobre el pensamiento de los encuestados respecto de la evaluación y medición de los resultados tanto de empresas privadas como de organizaciones sin fines de lucro.

Las preguntas 6⁴⁰ y 7⁴¹ regresan, a temas de carácter demográfico en busca de uniformidad o variedad que existe entre la experiencia de los encuestados en la actividad privada y en su servicio en las organizaciones sin fines de lucro.

A continuación se ofrece una revisión de los comentarios más ricos a los efectos de este trabajo, acompañados de análisis, investigación de las características y pensamiento en otros puntos de

³⁸ Pregunta 4: Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

³⁹ Pregunta 5: Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

⁴⁰ Pregunta 6: El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

⁴¹ Pregunta 7: La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

la encuesta de quienes los emitieron así como de las reflexiones y aportes que ofrecen a la tesis aquí sustentada.

Pregunta 4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

Cuando las preguntas se dirigen hacia la misión de las empresas privadas, algunos encuestados parecen sentir la necesidad de completar sus respuestas con una explicación holística respecto de la organización y su misión. Llama la atención un caso en el que la evaluación del desempeño de la empresa se basa en facturación en lugar de en el beneficio neto. Este encuestado se manifestó "de acuerdo" en esta pregunta y se desempeña en las áreas de servicios y educación. Tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro pero no ha sido director/a ejecutivo.

La misma persona optó por "neutral" en la pregunta 8⁴² (aplicación del modelo decisorio) y "de acuerdo" en las preguntas 9⁴³ (transferencia de la racionalidad de un sector al otro), 10⁴⁴ (experiencia y análisis de efectividad) y 11⁴⁵ (experiencia y estructura de razonamiento) que son el eje que testea si el encuestado siente que puede hacer una transferencia directa de su razonamiento del sector privado al de las organizaciones sin fines de lucro. Los comentarios que ofrece el encuestado muestran que capta que existe

⁴² Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

⁴³ La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

⁴⁴ En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

⁴⁵ Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

una dificultad intrínseca pero no la identifica al punto de permitirle manifestarse “en desacuerdo” con lo que las preguntas proponen. Se expresó “en desacuerdo” en las preguntas 12 (acuerdos con otros miembros del directorio) y 13 (interpretación actual de la misión) que se vinculan con la interacción entre los miembros del directorio en el proceso de toma de decisiones. Esas opciones revelan experiencia cierta en la gestión de organizaciones sin fines de lucro. Eligió “de acuerdo” en la pregunta 14 (relativa al retorno a la sociedad de lo que ésta le brindó) y “neutral” en todas las siguientes, preguntas que se orientan a obtener un panorama de los valores del encuestado respecto del servicio a la sociedad a través de las organizaciones sin fines de lucro.

Otro comentario que provee rico material de análisis menciona: *“Hay objetivos que no son de carácter cuantitativo sino que tienen que ver con cualidades o calidades individuales o grupales, como ser por ejemplo grado de compromiso con los objetivos fijados”*. Este encuestado tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro, pero no ha sido director ejecutivo. En la esfera privada su actividad está en la áreas de banca/ finanzas/ seguros y en educación. Estuvo “en desacuerdo” con 4; 5; 8 y 10 pero “de acuerdo” con 9; 11; 12; 13; 14 y 17. Su experiencia en la arena de las organizaciones sin fines de lucro se refleja en las respuestas a las preguntas 12 y 13. El “desacuerdo” con 8 y 10 y el acuerdo con 9 y 11, da testimonio de la presencia y de la dificultad de advertir el conflicto de racionalidades. Las preguntas 4 (misión de las empresas y medición de resultados) y 5 (misión de las organizaciones sin fines de lucro y medición de

resultados) son de opinión. Se manifestó "neutral" con 15 y 16, vinculadas a valores.

"Si uno cuenta con una misión robusta y una clara visión que es bien conocida a través de la organización y eso lleva adelante su estrategia, será medible. He tenido experiencia en muchas organizaciones en las cuales nadie podía recitar ni la misión ni la visión, en consecuencia se hacía muy duro vincularlas a resultados."

Este comentario es interesante por el hecho de remarcar: "si uno no conoce su misión, no puede saber si la cumple o no". El encuestado respondió "neutral" a esta pregunta. Tiene experiencia como miembro del directorio de una organización sin fines de lucro y también como director/a ejecutivo/a. Proviene de los sectores de banca/finanzas/ seguro y del sector educación. Tiene experiencia como gerente de un night-club y restaurante y es asesor de negocios para los cuerpos de paz y en televisión interactiva. Está "de acuerdo" con 6; 8; 9; 11; 14 y 16. Está "en desacuerdo" con 5; 7 10; 12. Neutral en las restantes. Una vez más, aunque esta vez sin contradicciones, su opinión es que la plena transferencia de procesos decisorios de la esfera privada a la de las organizaciones sin fines de lucro, es perfectamente posible.

Pregunta 5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables

Analicemos el comentario ofrecido por un directivo de una organización sin fines de lucro de España. *"Por lo menos, debería serlo. Igual no lo es utilizando indicadores financieros puesto que en muchas entidades sin ánimo de lucro los ingresos pueden proceder de aportaciones distintas a la facturación y cobro de las prestaciones*

de los servicios objeto de su misión, pero ello no quita que se puedan cuantificar los servicios prestados. Es cierto que los ingresos por donaciones, esponsorizaciones u otras aportaciones de personas o entidades a las organizaciones sin ánimo de lucro no son sinónimos del volumen de trabajo que éstas estén llevando a cabo pues esas aportaciones pueden emplearse para mantener una estructura ociosa que realmente no trabaje para cumplir su misión. No obstante, puede recurrirse a otros indicadores (proyectos realizados, personas o entidades atendidas, etc.) que sean ilustrativos del grado de desempeño de esa misión". El comentario introduce otra dimensión de medición al reconocer elementos medibles pero con conceptos e indicadores diferentes de los que se utilizan en la actividad privada. Avala explícitamente la teoría sostenida en el presente trabajo respecto del conflicto de racionalidades que se manifiesta en los tomadores de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro cuando estos provienen de la actividad privada.

Esta persona, que como se mencionara tiene experiencia como miembro del directorio de organizaciones sin fines de lucro, no ha sido Director Ejecutivo. En el sector privado tiene experiencia en las áreas de servicios y de educación. Responde "de acuerdo" a las preguntas 4; 6; 7; 9; 10; 11 y 14; "en desacuerdo a las preguntas 12 y 13; "neutral" pero ofreciendo comentarios, en 8; 15; 16 y 17.

Una vez más, el testimonio de los actores del proceso de toma de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro, avala la teoría del conflicto de racionalidades, cuando otro encuestado comenta: "*Hay sectores en los que la cuantificación es posible y, tal vez, ellos constituyan una amplia franja de actividades; pero en*

buena parte de los casos, la cuantificación sólo conduce a minimizar los problemas y los resultados.” Este encuestado tiene experiencia tanto en directorios de organizaciones sin fines de lucro como en la dirección ejecutiva. En su actividad privada se dedica a educación y a prevención de la corrupción. Optó por “neutral” en la pregunta 8; “de acuerdo” en 4; 9 (con comentarios); 12; 13 y 17 (con comentarios); por “totalmente de acuerdo” en 14; 15 y 16 (con comentarios); “en desacuerdo” en **5 (con comentarios)**, 7 (con comentarios); 10 (con comentarios) y 11. La coherencia de las respuestas a 10 y 11, acompañada del reconocimiento de las racionalidades necesarias en uno y otro caso son diferentes, contrasta con el “acuerdo” con la pregunta 9.

También da testimonio el conflicto de racionalidades, el encuestado que comenta *“Desde mi organización, en la mayoría de los proyectos que encaramos, tratamos que al momento de diseñarlos, se incluyan parámetros objetivos para medir su impacto, especialmente a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. No obstante, hay muchas otras actividades en que si bien se pueden plantear objetivos fácilmente medibles, no es posible hacer mediciones sencillas. Dicho esto, por alguien que es fanático de las estadísticas y que piensa que TODO es medible y si se encuentra algo que no lo es, se le debe pegar una patada y ver cuán lejos llega.... (Una frase de un profesor mío....).”* Demuestra la existencia del conflicto de racionalidades, no sólo al reconocer explícitamente (y con un toque de humor) las diferentes dimensiones de análisis de la esfera privada y la de las organizaciones sin fines de lucro, sino en las respuestas por las que opta, en las cuales se manifiesta en las

diversas gamas del “acuerdo” con las preguntas clave, 8 a 11, aún a pesar de su admisión previa de las dificultades en este campo. En la pregunta 9 comenta: “Si bien la misión es distinta, la toma de decisiones es en base a una planificación de recursos. Siendo que estos, por lo general, son más escasos o limitados que en el sector privado, su utilización (gasto) debe ser híper racional. Asimismo, quienes financian a las ONG, esperan que su aporte sea aplicado con el menor grado de discrecionalidad posible y con el mayor impacto posible, lo que refuerza el argumento anterior”; en la 10 *“Al ser los objetivos generales de la ONG más difíciles de cuantificar, no resulta tan sencillo analizar la efectividad de todas las acciones de las ONG. No obstante, superada esta dificultad, en casi la totalidad de las acciones que se emprenden, se puede comprobar si se cumplieron o no los objetivos planteados al inicio, y cuál fue el grado de cumplimiento, etc.”* Tiene experiencia como director/a ejecutivo/a (destacada fundación de Argentina) y como miembro de directorio de organizaciones sin fines de lucro. Optó por “de acuerdo” en 10 (con comentarios) y 11; por “totalmente de acuerdo” en 4; 6; 7; 8; 9 (con comentarios); 14; 15 y 16 (con comentarios); “en desacuerdo” en 17 (con comentarios) y “totalmente en desacuerdo” en 13 (con comentarios).

Un encuestado comentó *“Entendiendo como resultados cuantificables logros.”* Parece experimentar la necesidad de redefinir expresiones para ajustarlas a la respuesta que quiere dar. Tiene experiencia en directorios y en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro y estuvo “de acuerdo” en las preguntas 8 a 11 (vinculadas a la transferencia de racionalidad,

procesos de toma de decisiones y experiencias de la actividad privada a las organizaciones sin fines de lucro). Tiene experiencia en directorios y como director/a ejecutivo de organizaciones sin fines de lucro; proviene del sector servicios especializado/a en relaciones públicas; optó por "neutral" en 4 y en 5, en ambas con comentarios; "en desacuerdo" con 7 (con comentarios) y "de acuerdo" con todas las otras (6; 8; 9; 10; 11; 12 con comentarios; 13; 14; 15; 16 y 17).

"En una organización sin fines de lucro los resultados se miden en función del impacto causado en la sociedad, o en la comunidad en la que actúa, pero también se pueden cuantificar los resultados en función de los logros alcanzados en su misión" es un comentario que presenta una definición circular sin resolver el cómo de la medición. Esta persona tiene experiencia en directorios (como tesorera) y como directora ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro; proviene del sector servicios y agroindustria. Responde "de acuerdo" en 4 (con comentarios); **5 (con comentarios)**; 6 (con reflexivos comentarios; 7; 15; 16 y 17 (con comentarios). Optó por "totalmente de acuerdo" en 8 (con comentarios); 9; 12; 13 y 14.

Dentro del ámbito anglosajón algunos comentarios a esta pregunta señalaban que *"No siempre es tan transparente, pero una organización sin fines de lucro debe tener una organización que sea responsable por sus acciones."* Trae a colación el tema de la ética y la responsabilidad de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro.

Un comentario de hondo análisis y al mismo tiempo fuertemente crítico expresaba que *"Es más difícil medir resultados en la organización sin fines de lucro, desde el momento en que la misión*

puede cambiar en la medida en que la persona más influyente de la organización cambia, y además no existe el mismo espectro de análisis de cuando hay un mercado o accionistas a los que responder, como hay en una empresa. También existen enormes diferencias en la misión y la medición de resultados entre una organización sin fines de lucro grande, de alcance nacional, con muchas subsidiarias, y una organización sin fines de lucro pequeña, local, que lucha por conseguir miembros para su directorio. A menudo los miembros del directorio en esas organizaciones pequeñas, no pueden distinguir una "misión" de un agujero en la tierra." Como se menciona en otros segmentos de este análisis, la responsabilidad patrimonial y legal de los miembros del directorio de las organizaciones sin fines de lucro en los Estados Unidos de América, es tema central de análisis y permanente consideración. Este comentario también arroja luz sobre la temática del "mercado" que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro, con una demanda sin voz, una demanda que no puede expresar sus preferencias a través del precio y sólo puede ser capturada mediante la sensibilidad y claridad de percepción y pensamiento de sus directivos y voluntarios actuando en absoluta coordinación de esfuerzos. Las reflexiones de esta persona aparecen nuevamente en próximas preguntas. Posee experiencia en directorios y en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro y se desenvuelve como gerente de ventas y marketing de una empresa manufacturera de los Estados Unidos.

También dentro del mundo de habla inglesa otros comentarios ofrecen interesantes aproximaciones al tema. Algunos

de ellos señalan que *“Depende de la organización sin fines de lucro. Yo trabajo con dos. Una es mucho más parecida a una empresa y es medible. La otra no lo es.”*; *“Depende de la organización sin fines de lucro –algunas veces es más fácil que otras, pero a menudo es difícil medir el beneficio social”* y *“Muchas veces es más arduo medir los resultados de las organizaciones sin fines de lucro dado que evaluar resultados dentro de un cuadro completo de grandes dimensiones puede insumir un tiempo mucho mayor. Por ejemplo, para “terminar la violencia de bandas juveniles y poner a los niños en un sendero de vida positiva a través de la danza” es posible medir la violencia generada por bandas juveniles a través de estadísticas. Sin embargo uno tiene una limitada habilidad para determinar si la danza fue la responsable del mayor impacto, o una mayor asignación presupuestaria a la fuerza policial, o la relocalización de la población a otro lugar, o a mejores circunstancias económicas, etc.”*. El tema del beneficio social y su medición es esencialmente subjetivo y por ende determina un modelo de análisis diferente del que se aplica a la medición de variables objetivas, aun cuando estas involucren también la subjetividad del tomador de decisiones. Esta problemática es la que presentan los dos comentarios precedentes.

Otros encuestados prefieren responder desde el ángulo del trabajo de equipo expresando *“Creo que es bastante fácil porque la mayoría de las actividades son el resultado de un esfuerzo de grupo. El grupo está compuesto normalmente por gente que quiere estar involucrada sin ningún tipo de presión para hacerlo, en consecuencia, los resultados son normalmente muy positivos y fáciles de demostrar.”* Sin embargo, este encuestado no parece

advertir la diferencia entre “medir” y “demostrar”. Este y otros temas similares son discutidos con especialistas en psicología organizacional.

Pregunta 6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Un primer tema a rescatar en los comentarios adjuntos a esta pregunta se vincula con el “compromiso” tal como el que expresa *“En las organizaciones sin fines de lucro que he participado es difícil conseguir directivos comprometidos.* “Este crítico asunto se retoma en los comentarios a la pregunta 12⁴⁶.

Otro grupo destacable de comentarios menciona *“No tiene porque existir diferencias en cuanto a la acción llevada a cabo, es decir en el qué. Si puede haber, y de hecho las hay, en cuánto al cómo y el para qué pero, por poner un ejemplo, tan bien debe hacer su trabajo y de la misma manera el médico de una clínica privada que el que atiende a pacientes en una corporación sanitaria sin ánimo de lucro.”; “Mi respuesta es neutral porque la participación que he tenido en empresas fue mediante asesoramiento; por ejemplo, desarrollo de códigos de ética y mecanismos de aplicación, manuales de procedimiento, etc. En esos casos, se pudieron obtener resultados mensurables.”; “En general no ha sido así.”; “El cargo que tuve ha sido el de Tesorera, por lo tanto las acciones son similares a una empresa privada, en lo que refiere al manejo técnico de fondos, pero no al origen y al uso de los mismos.”; “Gerencia General vs.*

⁴⁶ Pregunta 12: La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

“Board member” en Universidad.”; “Los objetivos difieren en cuanto al lucro pero las áreas de acción son similares.”; “Sí en la dirección, fundraising, diseño de estrategia de actividades y comunicación”. La evidencia provista por el conjunto de los comentarios anteriores que acompañan la pregunta 6, abre la puerta para futuras investigaciones en el campo del uso de las fortalezas y destrezas personales y su aplicación al ámbito de las organizaciones sin fines de lucro.

En este sentido el libro de Albert L. Winseman, Donald O. Clifton y Curt Liesveld, *“Living Your Strengths”* publicado por Gallup está tomando más y más popularidad en los Estados Unidos tanto en organizaciones sin fines de lucro civiles como religiosas, instando a identificar y utilizar las fortalezas innatas para servir en las organizaciones sin fines de lucro. Para ello categoriza treinta y cuatro tipologías que cada lector puede conocer a través del test *“Clifton Strengths Finder®”* que provee con un código único de identificación para cada libro.

Pregunta 7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

El comentario de este encuestado *“Mi propia misión en las empresas a las que asesoré fue similar, pero el objetivo de las empresas en sí mismo no lo era”*, corrobora el hecho de que enfrenta un conflicto de racionalidades: una misma función y dos naturalezas organizacionales diferentes.

Las reflexiones *“La naturaleza de la misión de la ONG está más alineada con objetivos que benefician a la sociedad en su*

conjunto. La naturaleza de la misión de la empresa privada donde he trabajado estaba alineada con objetivos de calidad del servicio de atención al cliente”; “Creo que la naturaleza de la misión de ambas es diferente. Mientras la empresa busca generar beneficios rentables para sus accionistas, las ONGs buscan atender problemáticas sociales, ambientales de salud etc. Aunque también se requiere que los servicios y su mantenimiento sean cubiertos para ser sustentables en el tiempo, no se espera que haya un excedente para repartir, de allí que la naturaleza de las misiones sea distinta”; “He trabajado en una amplia variedad de industrias y organizaciones en mi carrera. Sus misiones varían inmensamente. Diría que lo que ellas tienen en común es el deseo de un crecimiento continuo y de desarrollo. Fuera de eso, la comparación es mínima”, muestran nuevamente la existencia de dos diferentes dimensiones para la toma de decisiones.

HACIA EL EJE DE LA DISCUSIÓN

Las preguntas 8⁴⁷; 9⁴⁸; 10⁴⁹ y 11⁵⁰, concentran el eje central de este trabajo de tesis. Desde distintos planteos apuntan a la posibilidad de realizar una aplicación o transferencia directa de la experiencia en toma de decisiones en la actividad privada a la toma de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro, el reconocimiento de las dificultades y desafíos que esa transferencia

⁴⁷ Pregunta 8: Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

⁴⁸ Pregunta 9: La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

⁴⁹ Pregunta 10: En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

⁵⁰ Pregunta 11: Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

involucra y, como corolario, el choque de racionalidades que se produce en los directivos que han tenido éxito en la esfera privada, cuando enfrentan procesos decisorios como directivos de organizaciones sin fines de lucro.

Respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, en las preguntas 8 a 11 revelan coherencia en el análisis de los encuestados y al mismo tiempo prueban la no advertencia del conflicto de racionalidades subyacente. Respuestas “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, en las preguntas 8 a 11 revelan coherencia en el análisis de los encuestados y al mismo tiempo que éstos sí advierten el conflicto de racionalidades. Respuestas que alternan entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, con en las preguntas 8 a 11 revelan que los encuestados en alguna medida advierten que no es posible hacer una transferencia simple de modelo decisorio de una esfera a la otra, pero no alcanzan una cabal comprensión del conflicto de racionalidades que enfrentan.

Pregunta 8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

El encuestado que ofrece el comentario *“Pero no siempre los otros directivos lo aceptan”*, da testimonio de que parte del cuerpo directivo advierte el conflicto de racionalidades. Muestra también que la coexistencia entre quienes lo reconocen y quienes no, dificulta el proceso decisorio en la organización sin fines de lucro. Sus respuestas y convicciones en este sentido son totalmente

coherentes, dado que responde “de acuerdo” a las preguntas 8 a 11. tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro, al momento de responder la encuesta se desempeña como director ejecutivo de una organización sin fines de lucro de Argentina y en el sector privado se desempeña en los sectores de proveedores de insumos industriales y en educación.

Un tema que es necesario abordar en este punto, se refiere a los dos modelos de financiamiento para organizaciones sin fines de lucro, la alternativa con fundraising y la alternativa con programas que permitan recaudar fondos para desarrollar las actividades de la organización. En los Estados Unidos existe una cultura de donación a organizaciones sin fines de lucro y legislación que a través de deducciones impositivas para personas y empresas, permite que las organizaciones sin fines de lucro se financien mediante esos fondos. En la Argentina los modelos más frecuentes, son el financiamiento basado fundamentalmente en el aporte de la entidad madre, como en el caso de la Fundación de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, en el aporte de los socios combinado con el desarrollo de actividades con cargo a los participantes –como en el caso de las diversas organizaciones empresariales- o a través de los servicios que prestan, como es el caso de las universidades privadas -cuya estructura es la de una organización sin fines de lucro- complementado con donaciones de empresas y otras fundaciones, en general para programas de becas; de investigaciones o de otros fines específicos. Una opción adicional de financiamiento es el aporte de organismos internacionales, tales como los del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y su Fondo Multilateral de

Inversiones (FOMIN) y los programas que financia como el de emprendedores de la Fundación Impulsar y el de gestión del conocimiento de AACREA. También constituye una alternativa el Banco Mundial con los préstamos y donaciones que concede a través de la Asociación Internacional de Fomento (AIF).

En los Estados Unidos las fuentes de financiamiento ciertamente no pueden incluir la ayuda de organismos internacionales de ayuda a países en desarrollo. Sin embargo, la legislación vigente permite la existencia de organizaciones sin fines de lucro con actividades de producción que cuentan como principal cliente al gobierno o a las Fuerzas Armadas. Tal es el caso de Dallas Lighthouse for the Blind⁵¹ (El Faro para los Ciegos de Dallas) que provee entrenamiento, empleo y rehabilitación para personas con disminución del sentido de la vista (ciegos o legalmente ciegos). Compete con empresas de todo el país en los procesos de contratación. Fundada en 1931, emplea a más de 150 personas y provee productos manufacturados para el gobierno federal y gobiernos estatales, las Fuerza Armadas y comercios de todo el país. Se financia fundamentalmente con sus ventas y el 4 de abril de 2010 obtuvo la acreditación ISO para todos sus sectores de producción. Dado que para sus procesos productivos requieren maquinaria especial de alta tecnología para personas con disminución o pérdida total de la vista, recibe ayudas gubernamentales suplementarias y condiciones especiales para competir. Fabrica entre otros productos, chalecos fosforescentes para las fuerzas de seguridad, carpetas para diplomas, y para archivos para las Fuerzas Armadas, estuches para

⁵¹ Dallas Lighthouse for the Blind. <http://www.dallaslighthouse.org/default.html>

anteojos, marcadores de agua e indelebles y estuches para herramientas de trinchera y para armas. Para la sociedad civil produce chalecos fosforescentes para animales domésticos (perros y gatos fundamentalmente) y está desarrollando nuevos productos que son subproductos de los tradicionales. A pesar de su creciente éxito la organización está enfrentado un nuevo debate a partir de que algunos miembros del directorio poseen un paradigma organizacional diferente y están pujando por cambiar el modelo de financiamiento del modo de producción al modo de fundraising. Varios de los actuales directores, que han trabajado duramente para llevar a la organización a producir con estándares de calidad total, obtener la certificación ISO e incrementar los contratos están seriamente preocupados por la posibilidad de que el otro paradigma finalmente triunfe y cause en un futuro no lejano una severa crisis de financiamiento.

Un caso similar fue el de Sequoia, una organización sin fines de lucro dedicada a atender necesidades de adultos con discapacidades mentales (síndrome Down y autismo por ejemplo). Ofrecía entre otros servicios, casas grupales para adultos del mismo sexo que adquirirían destrezas para atenderse a sí mismos, cocinar y realizar actividades grupales. La lista de espera que enfrentaban era ciertamente larga con meses y hasta años. Después de más de una décadas de éxito, una nueva conducción decidió cambiar el eje de su financiamiento. No fue posible alcanzar los estándares que se requerían para el nuevo modelo. En una par de años, debió cesar sus actividades y fue absorbida por una fundación de alcance nacional.

Volviendo al tema central de esta pregunta, quien comenta *“Creo que hay que hacer algunos cambios”* Admite explícitamente la diferencia de modelos decisorios necesarios. Sin embargo, al momento de optar en las respuestas seleccionó “de acuerdo” en las preguntas 8 y 11; “en desacuerdo” en 10 y “totalmente en desacuerdo” en 9. Tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro y proviene del sector servicios dentro del ámbito privado.

Quien comenta en la pregunta 8 *“Es necesario utilizar sistemas de gestión que permitan lograr una organización eficiente”*, es acertado pero no reconoce el conflicto. Responde con coherencia en su convicción, “totalmente de acuerdo” a las preguntas 8 y 9 y “de acuerdo” a 10 y 11. Tiene experiencia tanto en el directorio como en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro, y en la actividad privada proviene de los sectores de servicios y de agricultura/ganadería/ agroindustria.

“Es necesaria una severa readaptación de las herramientas y una mayor precisión y amplitud en las misiones/funciones y los objetivos concretos” es el comentario que aporta un encuestado que respondió “en desacuerdo a la pregunta 8, así como a 10. Sin embargo, responde “de acuerdo” a las preguntas 9 y 11. Tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro pero no como director ejecutivo. En la esfera privada tiene experiencia en los sectores de agricultura/ganadería/agroindustria y en instituciones académicas.

Los comentarios previos de los encuestados muestran que es necesario crear conciencia de la existencia del conflicto y procurar un

cuerpo de teoría que, basada en un profundo estudio de los cuerpos directivos de las organizaciones sin fines de lucro ayude a una mejor gestión y por ende, a una mayor contribución a la sociedad.

Un encuestado que comenta *“He usado la planificación estratégica como herramienta en ambos casos con éxito”* optó en esta pregunta por “totalmente de acuerdo” y la misma opción en las preguntas 9 a 11.

El caso precedente ofrece una perspectiva ligeramente diferente, dado que quien responde así como la organización sin fines de lucro en la que se desempeña y en la que tiene experiencia en directorios y en dirección ejecutiva, trabaja con modelos de gestión del conocimiento y su instrumentación basados en la experiencia de su actividad en el sector privado, lo cual diluye el conflicto de racionalidades. Su actividad en el sector privado es las áreas de sectores de servicios profesionales y de agricultura/ganadería/agroindustria.

“Deben tomarse decisiones con el mismo rigor metodológico tanto en ONG como en privadas con fines de lucro”. Este comentario proviene de un encuestado que se desempeña como coordinador de un proyecto de envergadura de una organización sin fines de lucro. Responde “de acuerdo” en las preguntas 8 y 11; “en desacuerdo” en 9 y “neutral” en 10. Existe variedad en sus opciones de respuestas para preguntas similares, pero en gran parte se deben a temas de interpretación, de subjetividad frente a la pregunta. Para analizar más en profundidad sus contenidos resulta útil leer los comentarios que acompaña a las respuestas. En la pregunta 9 (optó por en desacuerdo” comenta: *“La consigna presupone una racionalidad*

mayor en la actividad privada que en la ONG (motivo por el cual propone una "transferencia de racionalidad" de la privada a la ONG. No estoy de acuerdo con esta afirmación ya que existen privadas que toman decisiones "irracionales" y ONG que toman medidas racionales. Es independiente del tipo de organización."; en 10 (optó por "neutral") añade "En ambos casos, no es sencillo analizar "objetivamente" la efectividad de las acciones. Se complica aún más cuando la organización tiende a organizarse matricialmente, donde los controles y seguimientos se complican debido a la mayor interacciones con otros proyectos u áreas de la organización. Si la organización sigue un modelo jerárquico es más sencillo lograr indicadores de efectividad en las acciones". En tanto, en 11, agrega (optó por "de acuerdo") explica: "...y viceversa. Mi experiencia en ONG es útil respecto a la estructura de pensamiento para una organización privada." El encuestado advierte el conflicto de racionalidades a través de sus comentarios, aunque su selección de respuestas no muestre claramente este hecho. Algunas de sus respuestas están guiadas por una interpretación de las preguntas en el sentido del "deber ser" y de la responsabilidad, más que en la intención de la pregunta.

Al manifestar "Es útil para determinadas decisiones, no todas." El encuestado reconoce abiertamente la diferencia, no sólo en sus opciones –optó por "en desacuerdo" en las preguntas 9 a 11 y "neutral" con el comentario antes mencionado para la pregunta 8; sino también en los comentarios que acompaña. En 9 añade "No es la base para la conducción acertada, pero en algunos aspectos es importante"; y en 11

explica *"La estructura de pensamiento que puede ser exitosa en el ámbito privado, no siempre es exitosa en una organización sin fin de lucro"*. Tiene experiencia en el directorio de organizaciones sin fines de lucro pero no como director ejecutivo y proviene de los sectores de educación y servicios.

Tenuemente, pero advierte el conflicto quien comenta *"Subrayado es "útil" no decisivo ni igual"*. Su opción en esta pregunta fue "de acuerdo" así como en 11. En tanto, optó por "en desacuerdo" en 9 y 10, lo cual revela la presencia del conflicto pero sólo una apreciación parcial de su existencia. Tiene experiencia en directorios y en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro y proviene de los sectores de agroindustria y educación. En la pregunta 10⁵² menciona que *"No es sencillo, lo cual no quiere decir que sea inútil o inservible"*, de modo que revela que también allí ve la dificultad de transmisión de racionalidades de una esfera a la otra.

"Realmente no uso un modelo". Este comentario fue ofrecido por una persona con experiencia en experiencia en directorios y en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro en los estados Unidos y proviene de los sectores de banca/seguros/finanzas, servicios y educación. Estuvo "en desacuerdo" con las preguntas 8; 10 y 11, y "de acuerdo" con la pregunta 9. En la pregunta 10, comenta que en las organizaciones sin fines de lucro el proceso decisorio es más subjetivo al no existir el

⁵² Pregunta 10: En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

ánimo de lucro. Esta respuesta revela que el encuestado no tiene conciencia o reconocimiento explícito del modelo decisorio que guía sus acciones. Sin embargo, de alguna manera advierte la diferencia de modelos decisorios.

Cuando un encuestado que optó por “de acuerdo” en 8; 9 y 11 y “en desacuerdo” en 10 manifiesta *“La calidad del proceso decisorio de una organización sin fines de lucro (satisfaciendo el mínimo común denominador) es realmente mi preocupación”*, demuestra que advierte la problemática subyacente desde una perspectiva distinta. Esta persona tiene experiencia como voluntario pero no como tomador de decisiones en una organización sin fines de lucro y proviene del sector servicios y educación. De alguna manera comprende la diferencia pero no ha estado expuesto a la toma de decisiones fuera del ámbito privado.

Pregunta 9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

“De acuerdo, pero utilizando criterios diferentes”, manifestó un encuestado quien tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro aunque no como director ejecutivo y es miembro del Consejo de Regencia de una universidad privada argentina de prestigio. En el sector privado se desempeña en la gerencia general de una empresa siderúrgica líder en Argentina. Optó por “neutral” en la pregunta 8⁵³, agregando *“No siempre, en general la Universidad es*

⁵³ Pregunta 8: Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

un cuerpo más colegiado y el consenso es más importante". Respondió "en desacuerdo" en 10, donde agrega "es más complicado" y "de acuerdo" en 11. Reconoce la diferencia de aproximaciones a la toma de decisiones pero no la vuelca en todas sus opciones en la encuesta. En los temas siguientes, cuando el foco se traslada a la interacción entre los miembros del directorio, respondió "neutral" en 12 con el comentario *"no es lo difícil el consenso sino el establecimiento de las metas"*; "de acuerdo" en 13 y 15 y "totalmente de acuerdo" en 14; 16 y 17.

"En las organizaciones sin fines de lucro hoy se toman decisiones mucho más consensuadas que en las empresas", expresa un encuestado que respondió "de acuerdo" a esta pregunta así como a las preguntas 8 y 11. En cambio, estuvo "en desacuerdo" en 10. Tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro de diversa índole y en la actividad privada es productor agropecuario. El encuestado hace referencia al "consenso" pero no al proceso que se desarrolla en cada miembro del directorio para arribar a ese consenso.

"No siempre, si los fines son distintos los métodos no pueden ser iguales." Este encuestado advierte perfectamente la diferencia de racionalidades y respondió "en desacuerdo" a las preguntas 9 y 10; "de acuerdo" a 11 y a 8, pero en este caso aclarando *"Subrayado es útil" no decisivo ni igual*, con lo cual rescata y responde afirmativamente sólo a una porción de la pregunta. Tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro y como director ejecutivo. Proviene de las áreas de servicios y agroindustria.

Admite la diferencia otro encuestado que manifiesta *“Las organizaciones sin fines de lucro realizan un servicio necesario que no intenta hacer dinero”* y que respondió “neutral” a las preguntas 8 a 11 y “en desacuerdo” a 9 y 10. En esta última comenta que trabajar con voluntarios es considerablemente diferente que con empleados pagos. Tiene experiencia en un país anglosajón en directorios de organizaciones sin fines de lucro pero no como director ejecutivo. Proviene de las áreas de servicios bancarios y financieros. Ve claramente la diferencia incluyendo el aspecto del gerenciamiento de los recursos humanos de la organización.

Expresando *“¿Por qué debería haber diferencia alguna? Ambas tratan con resolución de problemas, ya sea de personas o de cosas”* el encuestado permite afirmar que no advierte la diferencia. Ciertamente hay personas siempre involucradas y sus problemáticas pueden ser similares, pero la pregunta se orienta a los procesos decisorios, no al enfoque de los recursos humanos. Esta persona, quien también proviene del ámbito anglosajón, respondió “neutral” en 8 y en 11 y “en desacuerdo en 9, en la que expresa el precedente comentario y en 10. Tiene experiencia en un país anglosajón en directorios de organizaciones sin fines de lucro pero no como director ejecutivo. Proviene de las áreas de servicios bancarios, financieros y seguros.

“Ciertamente hay diferencias, pero utilizar el mismo proceso de toma de decisiones/ criterio, puede ser muy útil en organizaciones sin fines de lucro también.” El encuestado reconoce las diferencias, pero sus opciones no están alineadas. Responde “totalmente de acuerdo” a las preguntas 8; 9 y 11, pero “en desacuerdo” con un muy

interesante comentario en 10. En 8 manifiesta que en su opinión en texto de la pregunta es muy cierto pero desafortunadamente con frecuencia no es el caso. Explica que trabajó previamente en una muy exitosa organización sin fines de lucro que era conducida en forma similar a una empresa privada. En 10, explica que puede ser muy difícil medir el beneficio social, dado que diferentes personas valoran el beneficio social de modo muy diferente y que en cambio, las metas financieras son mucho más fáciles de medir y de comunicar. Textualmente expresa: *Medir la rentabilidad social puede ser muy difícil –diferentes personas tiene diferentes valoraciones de la rentabilidad social. Las metas financieras son mucho más fáciles de medir y comunicar.* Como en tantos otros casos, sus comentarios muestran que ve la diferencia de modelos decisorios y la expresa bien y al momento de elegir opciones en la encuesta queda plasmado el conflicto de racionalidades que le hace escoger diferentes respuestas para preguntas similares. Esta persona tiene experiencia en un país anglosajón en directorios de organizaciones sin fines de lucro pero no como director ejecutivo. Proviene de las áreas de servicios profesionales y educación.

Pregunta 10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

Sí, siempre y cuando nos ciñamos a los indicadores tradicionales que son los económico-financieros, aunque, como ya he mencionado, a éstos, hace falta añadirles otro tipo de indicadores específicos según la actividad de que se trate. Por ejemplo, en una

entidad educativa que conceda becas a alumnos con recursos escasos, el número de alumnos que cursan estudios no es sinónimo de ingresos por derechos de inscripción. Si la entidad recibe fondos de un patrocinador para la línea de becas con el ánimo de que se repartan todos los fondos y sólo se consigue asignar el 50% de los mismos, aunque se tengan más ingresos directos de inscripciones ¿se habrá conseguido la efectividad comprometida con el patrocinador? En fin, podríamos decir que sí pero con complementos. Este comentario ofrece una buena aproximación al tema. Ve las diferencias y las plantea con claridad con un ejemplo que se asemeja a alguno de los casos que presenta McFarlan⁵⁴. El encuestado respondió en este caso "de acuerdo", así como en 9 y 11. En 8 respondió "neutral" comentando "*Sí en algunas cuestiones, no en otras cuestiones. Por ejemplo, desde las entidades sin ánimo de lucro nos podemos permitir "el lujo" de emprender actividades que, sin perder dinero, es decir cubriendo costes, tampoco lo hagan ganar. Sin embargo, el hecho de que una entidad sea sin fin de lucro no quiere decir que tenga que perder dinero o nunca ganarlo. Más bien al contrario, debe ganarlo siempre que sea posible pues eso le otorga mayores posibilidades de crecer y mejorar en su actividad, ya que todo lo que gane, al no tener accionistas a quienes repartir dividendos, lo revertirá en ella misma.*" En 9, comentaba "*No tiene por qué haber diferencias en términos de racionalidad ni tampoco de emocionalidad, hablando en el ámbito de las organizaciones del siglo XXI, aunque la empresa privada todavía vaya unos pasos por detrás en la incorporación y aplicación del concepto de "stakeholders" en su toma de decisiones.*" En tanto, en 11 agrega "*Puede ser condición*

⁵⁴ McFarlan: Op. Cit.

necesaria pero no suficiente. Por ejemplo, los criterios con los que contratas o despides, aunque parecidos, no pueden decirse que sean los mismos. La visión privada es, en general, más corto-placista mientras que la visión sin ánimo de lucro te permite ser más medio y largo-placista y tener más paciencia en la obtención de resultados, lo que también afecta al criterio bajo el que se hacen las inversiones.” Esta persona tiene experiencia como miembro de directorios de organizaciones sin fines de lucro y en la actualidad se desempeña como director del departamento de investigación de una fundación y en la esfera privada ha tenido actuación en las áreas de servicios profesionales y educación.

Un comentario describe con toda claridad un tema central en la toma de decisiones de las organizaciones sin fines de lucro, al que McFarlan hace alusión en el ya mencionado artículo⁵⁵: *“En nuestro caso, hemos desarrollado pocas acciones que han arrojado grandes resultados: instituciones que se establecieron y permanecieron a lo largo de años. En una empresa privada, un resultado así sería considerado ineficaz.”* Se manifiesta “neutral” en 8 y “en desacuerdo” en 10 y 11. En 9 opta por “de acuerdo” y aclara que *“Si hablamos de racionalidad pura y simple, los mecanismos de la razón siempre son los mismos, lo cual no significa que los métodos deban ser los mismos. Precisamente, es la prudencia (como virtud intelectual) la que ajusta los mecanismos a las particularidades de la actividad.* De esta manera plantea una aproximación diferente a las respuestas, basada en la diferenciación entre los mecanismos de la razón en términos absolutos y los métodos utilizados en el proceso de

⁵⁵ F. Warren McFarlan⁵⁵ (1999) en *Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits*. HBR. 1999

razonamiento. El encuestado tiene experiencia tanto como miembro de directorios de organizaciones sin fines de lucro como en la dirección ejecutiva; en la actividad privada es un abogado especializado en temas de ética pública y prevención de la corrupción.

La pregunta 10 es respondida con la opción "neutral" pero con el comentario *"Podría ser pero los objetivos son totalmente distintos."* Esta persona advierte la diferencia de racionalidades en los procesos decisorios en sus comentarios. Tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro como socia fundadora y como Revisora de Cuentas de una organización sin fines de lucro. En la actividad privada actúa en el área de comercio y de servicios, así como en educación. Sus otras respuestas fueron "de acuerdo" en 8 y en 11 y "totalmente de acuerdo" en 9. En 11 comenta *"Las organizaciones sin fines de lucro en nuestro país, se administran en su mayoría por voluntarios. Estos voluntarios normalmente comienzan con mucho entusiasmo pero el mismo a veces decae, por lo que la conducción suele verse comprometida en algunos momentos. No todas las organizaciones sin fines de lucro funcionan de esta manera pero me atrevería a decir que su mayoría sí."* Cuando observamos el conjunto de sus respuestas el conflicto de racionalidades queda claramente expuesto. Al momento de optar, las respuestas no son consistentes, y en los comentarios se expone directa o indirectamente el conflicto, lo cual refuerza la evidencia de las ideas presentadas en este trabajo.

El encuestado que comenta: *"Siento que el propósito, el resultado y la dinámica de estos dos tipos de organizaciones son*

diferentes y no es posible utilizar el mismo modelo de evaluación” ve y expresa con toda claridad las diferencias de modelo decisorio, optó por “en desacuerdo” en esta pregunta 10; “neutral” en 8; “de acuerdo” en 9 y “en desacuerdo” en 11, en donde agrega *“se requiere una diferente estructura mental para estas organizaciones”*. Esta persona tiene experiencia como voluntario en organizaciones sin fines de lucro pero no en posiciones de toma de decisiones. En la actividad privada se desempeña en el campo de la medicina en un país anglosajón.

“Siempre hay mucha menos medición en una organización sin fines de lucro. Dado que no hay objetivo de lucro y que existe una constante presión para conseguir fondos para las iniciativas con todos los recursos disponibles, el dinero y el tiempo usados en analizar y criticar la efectividad están ampliamente ausentes, excepto en las organizaciones sin fines de lucro muy grandes y que cuentan con muy buenos recursos financieros.”. Ve la diferencia de modelos decisorios y la presenta con un enfoque escéptico en sus comentarios. Sus opciones en las preguntas críticas de la encuesta varían, lo cual refleja el conflicto de racionalidades al que se ve sometido aunque no lo manifieste en forma consciente. Optó por “neutral” en la pregunta 8; “de acuerdo” en las preguntas 9 y 11 y “en desacuerdo” en la pregunta 10. En comentarios que provee en otras preguntas presenta una recurrente mención al uso del sentido común. Este encuestado tiene experiencia tanto en directorios como en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro y en la actividad privada se desempeña como gerente de ventas y marketing de una compañía manufacturera de los Estados Unidos.

Un encuestado con experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro y en la dirección ejecutiva en los Estados Unidos y con actividad privada en el área de servicios profesionales, optó "en desacuerdo" en la pregunta 10 y ofreció el comentario *"En el mundo empresario el trabajo es el mismo que en las organizaciones sin fines de lucro, pero la evaluación respecto de si fue exitoso o no, es diferente. En el mundo empresario privado se trata de dinero –el beneficio neto; pero en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro se trata de mejorar la calidad de vida de mis pacientes- y eso no tiene precio. Las empresas privadas estarán felices si mejoran algunas vidas, pero sólo si pueden ganar dinero en el proceso."* Ve la diferencia y la expresa con claridad con un excelente ejemplo de experiencia personal. Sin embargo en las preguntas 8; 9 y 11 optó por "de acuerdo". Una vez más, la dicotomía "comentarios – opciones" revela el conflicto de racionalidades, aunque la mayor parte de las veces es inadvertido a nivel consciente.

Pregunta 11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

Un encuestado comenta en esta pregunta en la que optó por "neutral" que *A veces sí, aunque no siempre esa estructura es la mejor para las necesidades del programa.* Las respuestas de este encuestado son coherentes a lo largo de las diversas preguntas de la encuesta. Ve el hecho de que la experiencia sirve pero no de la misma manera para todos los casos. Tiene experiencia en la

dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro pero no como miembro del directorio.

Aunque a veces puede ser frustrante porque los tiempos y la dinámica son diferentes, manifiesta un encuestado que muestra el conflicto y la frustración que emana de él y que optó por “de acuerdo” en la pregunta 11. La misma persona escribía en la pregunta 4⁵⁶ “No siempre esto es posible porque depende básicamente de la actividad que la empresa privada desarrolle y muchas veces los criterios son arbitrarios y discutibles”, que revela una interesante objeción a la idea de mensurabilidad de los resultados de las empresas privadas, tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro, y como directora ejecutiva de una importante fundación de Argentina vinculada al mundo de los negocios. En el sector privado, posee experiencia en el área de servicios (incluye servicios profesionales); educación; en investigación económica y organización de eventos académicos. Está “de acuerdo” con las preguntas 6; 8; 9; 11; 14 y 17; “en desacuerdo” con 4; 5; 10; 12 y 13; “totalmente de acuerdo” con 16 y “totalmente en desacuerdo” con 7. La combinación de “acuerdos” y “desacuerdos” entre las preguntas clave que en diferentes formas reflejan lo mismo, muestra el conflicto de racionalidades.

Los comentarios precedentes muestran que el conflicto está pero que no necesariamente tiene una connotación negativa. Puede capitalizarse en la forma en que los encuestados lo expresan. Necesita en primer lugar identificarse y luego, trabajarse.

⁵⁶ Pregunta 10: En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

Otro comentario indica *“La experiencia en el sector privado provee destrezas que son útiles en la arena de las organizaciones sin fines de lucro. A pesar de las diferencias, la habilidad de liderazgo adquirida del sector privado es valiosa en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro.”* Este encuestado, con experiencia un país anglosajón en directorios y en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro y actividad privada en servicios profesionales, optó por “de acuerdo” en la pregunta 11 y “en desacuerdo” en las preguntas 8; 9 y 10. El encuestado ve el conflicto, pero no advierte que el modelo de liderazgo requiere ajustes.

Totalmente opuesta es la situación del encuestado siguiente quien parece estar convencido de que el mismo modelo de pensamiento puede ser utilizado con igual éxito en uno y otro ámbito. Esta persona responde *“Sí, pero eso me pone fuera de lugar con colegas idealistas, menos prácticos en la organización sin fines de lucro, especialmente con aquellos que se desempeñan como voluntarios ofreciendo su tiempo.”* El encuestado, que desenvuelve sus actividades en los Estados Unidos, eligió “de acuerdo” en 8; 9 y 11 y “en desacuerdo” en 10 en donde comentó que sus colegas en el voluntariado son renuentes a utilizar en la organización sin fines de lucro, estrategias del sector privado. Esta persona proviene del sector de educación.

RECOGIENDO LAS EXPERIENCIAS DE LOS PROTAGONISTAS

Se inicia en este punto un segmento diferente, basado más intensamente en la captura de experiencias de los encuestados que

en sus opiniones. Necesariamente la transmisión de estas experiencias estará condicionada por su propia perspectiva, pero aun así arrojarán luz adicional sobre los puntos que se discuten en este trabajo.

Pregunta 12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

El comentario *"No. Entiendo que la dificultad mayor es cómo llegar a esos resultados deseados."* ofrece una interesante aproximación al tema. El encuestado piensa que la dificultad no radica en el pensamiento en sí mismo, sino en el proceso que se utiliza para la toma de decisiones. Cambia de un enfoque estático, para ofrecer un planteo de proceso. Este encuestado tiene experiencia tanto en directorios como en la dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro y proviene en la esfera privada de las áreas de banca y educación.

Un encuestado que proviene de área de educación y cuenta con experiencia como director ejecutivo pero no en directorios manifestaba que *"Muchas veces suele ser así. Mantener involucrados a los miembros del directorio, y alcanzar un consenso, se muestra a veces como uno de los mayores desafíos en el funcionamiento."* En tanto, otro, con participación en la dirección ejecutiva y en directorios de organizaciones sin fines de lucro y con actividad privada en áreas de servicios profesionales, ofrecía el comentario *"No en determinación de objetivos, sí en el compromiso de trabajar para llevarlos a cabo."*

Los precedentes, constituyen un enfoque que revela experiencia en el área de las organizaciones sin fines de lucro y también alude a procesos. En este caso se refiere al proceso de mantener involucrados a los miembros del directorio más allá del momento inicial en que una decisión es tomada y a lo largo de todas las etapas de su ejecución. Estudios realizados con anterioridad al presente trabajo, revelan que la etapa más ardua en las organizaciones no es la de la toma de decisiones en sí misma sino la de su implementación.

Dos encuestados previamente citados con experiencia en ambas capacidades y actividad privada en el área de prevención de la corrupción uno de ellos y en área de la justicia el otro, aportaban en este punto comentarios valiosos. El primero de ellos expresaba *"Una de las tareas más arduas, sobre todo cuando el directorio es numeroso. Hay otras tareas arduas, como las cargas administrativas, que son excesivas cuando no se cuenta con una estructura rentada y dedicada full time a la organización."* La persona comentaba *"En mi caso particular, el proceso de toma de decisiones es mucho más fluido y sin la necesidad de la intervención permanente del directorio. En el caso de la ONG que dirijo, el directorio, si bien se reúne con periodicidad, sus intervenciones son más orientadas hacia el planteo de estrategias y de análisis de resultados. No me resulta difícil alcanzar acuerdos con los otros miembros del directorio. En mi opinión, la tarea más ardua de conducción de una ONG es conseguir financiamiento y monitorear la correcta ejecución de los proyectos."*

Los dos párrafos precedentes introducen el tratamiento explícito de la importancia de la capacidad gerencial y del rol del

director ejecutivo, en las organizaciones sin fines de lucro. Este es un tema crítico, especialmente en Argentina y Sudamérica, por las dificultades de financiamiento que normalmente enfrentan las organizaciones sin fines de lucro y que les impiden contratar gerenciamiento profesional. La carga de tareas administrativas regulares sobre los miembros del directorio distrae buena parte de sus energías del campo de la decisión al campo de la gestión cotidiana y quita continuidad a la conducción a medida que los términos de servicio vencen y figuras clave deben ser reemplazadas.

El segundo testimonio, desde el punto de vista de quien sirve en una organización sin fines de lucro con la figura de un director ejecutivo, revela la importancia de esa función, su impacto sobre el liderazgo y la continuidad que le otorga a la organización. Funciona asimismo como un reductor de tiempos muertos y amortiguador de conflictos, en tanto y en cuanto el director ejecutivo sea capaz de captar la esencia de los intereses y procesos decisorios de los miembros del directorio, su armonización con la misión de la organización y la utilización de las mejores prácticas para pasar de las ideas a la acción.

Desde un enfoque diferente aparece otra reflexión señalando *“Normalmente acompaño las decisiones que toma la mesa directiva, fueron pocas las oportunidades en que se plantearon cuestiones en la que tuve que participar para determinar resultados.”* Este comentario trae a la superficie un fenómeno repetido en las organizaciones sin fines de lucro. Una vez constituido un directorio y después que se perfila y asienta un cierto liderazgo, los otros miembros “acompañan” las decisiones en reiteradas oportunidades,

sin ejercer una participación significativa en el debate de ideas, aún cuando éstas no presenten un alto nivel de coincidencia con sus propios enfoques. Vuelve desde su testimonio individual sobre el tema del “compromiso”, su alcance y sostenimiento a lo largo de todo el período de servicio en el directorio. Esta persona proviene del sector de comercio y tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro.

En el mismo sentido otro encuestado, con experiencia en la dirección ejecutiva, admite *“No funciona así para la fundación donde trabajo ahora. Pero sí he visto este problema en otra organización donde trabajé antes.”* El encuestado proviene del sector de educación. Reconoce la presencia de la dificultad y muestra cómo diferentes organizaciones pueden manejarla satisfactoriamente si la reconocen, establecen y ponen en práctica mecanismos para resolverla.

Desde las respuestas que provienen del ámbito anglosajón y una vez más abordando el tema del compromiso, aparece el comentario *“Algunos miembros trabajan para sacar provecho propio y no se enfocan en la gente a la que deben servir.”* Este comentario se entronca con las razones por las que las personas deciden servir en las organizaciones sin fines de lucro. Refleja una realidad repetida informalmente y que daña el desempeño de la organización, dado que desvirtúa su misión y casi siempre influencia negativamente el proceso decisorio. Quien expuso ese comentario ha sido miembro de directorios de organizaciones sin fines de lucro y director ejecutivo. En el mismo sentido otro encuestado ofrece *“El proceso de toma de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro baja a su mínimo*

común denominador.” revelando una preocupación similar a las anteriores respecto del problema del compromiso. La temática reaparece en comentarios a la preguntas 14⁵⁷.

El comentario que se transcribe a continuación es particularmente interesante porque combina varios aspectos de los que se discuten en el presente trabajo. *“No creo para nada que ése sea el desafío mayor. Creo que lograr una visión compartida es el aspecto más desafiante en una organización sin fines de lucro. Si hay visión compartida, entonces alcanzar el consenso en cualquier tema va a ser más fácil, dado que el bien de la organización es el que va a prevalecer. Alinear la visión es difícil, dado que diferentes miembros del directorio vienen motivados por diferentes razones de participación y tienen diferentes entendimientos de cuál es la misión que están llamados a cumplir.”* Resulta interesante esta perspectiva desde la “visión” de la organización, pero reafirmando el conflicto de racionalidades, objetivos personales y misiones personales. Se entronca con la respuesta anterior y con el tema de las motivaciones personales. Llama a reflexionar acerca de la complejidad de los procesos envueltos en la toma de decisiones de las organizaciones sin fines de lucro, especialmente en torno de alcanzar una visión compartida y desde allí alinear la interpretación de la misión y las acciones para darle cumplimiento. Pero también pone sobre la mesa de discusión el ensamble de las motivaciones personales y la interpretación individual de las propias motivaciones así como la verdadera e íntima vocación de servicio.

⁵⁷ Pregunta 14: Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

Otro aspecto, ciertamente relevante en toda organización es traído a nuestra atención en el comentario *“Estoy de acuerdo con que esto es un problema pero no estoy seguro(a) de que sea el desafío mayor. Creo que la comunicación de los resultados a los que han invertido, donado y apoyado es un desafío clave junto con otros.”* Como se puede apreciar, se trata del tema de la comunicación en las organizaciones. Más aún, nos habla sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones tanto internas como externas y de la especial relevancia que adquieren para todos los actores involucrados en el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro. Sin adecuados procesos de comunicación los donantes pueden retirarse, los voluntarios desanimarse y cesar en participación y los potenciales receptores de los servicios que la organización sin fines de lucro ofrece pueden no saber jamás de que tal oferta está disponible o cómo acceder a ella.

Un importante catalizador de procesos en las organizaciones sin fines de lucro está dado por la figura del director ejecutivo. Normalmente los miembros del directorio se renuevan y el director ejecutivo es el que aporta la línea de continuidad y porta en sus conocimientos y experiencia la historia de la organización, tanto de la parte escrita volcada en las actas de reuniones y las memorias, como la no escrita -pero ciertamente vivida- durante las reuniones del directorio en su conjunto, de la mesa chica o comité ejecutivo así como de los conflictos y decisiones duras que tanto la organización haya experimentado como sus miembros colectiva o individualmente. Un encuestado hace mención a un tema que va más allá de lo expuesto y que constituye un verdadero desafío organizacional.

Dicho encuestado, miembro del directorio de una organización sin fines de lucro de los Estados Unidos, expresó que *“No es difícil arribar a un acuerdo. Es más difícil hacer que la gente haga el trabajo necesario. También es un desafío trabajar con un director ejecutivo que comenzó la organización y ahora reporta al directorio. Ese cambio en el proceso decisorio es el desafío a gerenciar.”* El problema radica en la transformación del rol de creador-hacedor, con una misión y visión en su mente y en su espíritu, que logró plasmarla en una organización sin fines de lucro real y tangible y que de pronto –aunque aún responsable por el día a día de las actividades de la misma- ahora ha perdido el control sobre las decisiones y, más aún, observa a “su criatura” sujeta a la interpretación, voluntades y decisiones de otros. Esto se entronca con la temática de la siguiente pregunta vinculada a la interpretación de la misión de la organización dentro del funcionamiento del directorio de las organizaciones sin fines de lucro. También McFarlan⁵⁸ aporta interesantes comentarios sobre el tema de los roles del director ejecutivo.

Pregunta 13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

Quien responde agregando el comentario *“Así es”*, admite la dificultad respecto de consensuar una versión “moderna” de la misión como así también quien ofrece su análisis diciendo *“Si la*

⁵⁸ F. Warren McFarlan⁵⁸ (1999) en *Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits*. HBR. 1999

organización se plantea constantemente la validez del rumbo que toma, la misión surge en forma consensuada. Hay que escapar al "estado de confort" de un buen año, y aprovechar un buen año de la organización para plantear ajustes en su misión. Si se espera a un año crítico para adaptar la misión es probable que no surja una buena definición de la misma, que ayude a la organización a encontrar su correcto rumbo."

Otros niegan el conflicto, tales como quien agregó *"En mi opinión, quienes manifiestan dicho problema han planteado equivocadamente la misión de la organización. Creo que la misión de una organización no varía mucho, podrá ampliar o reducir su espectro, pero lo que más variación tiene son los métodos, caminos y formas en las cuales lleva adelante su misión, los actores con quienes se involucra, etc."* Otros comentarios se aproximan a lo recientemente citado al sostener *"Cada asociación sin fines de lucro tiene sus objetivos, tal vez lo que ha cambiado es la utilización de herramientas más dinámicas para llevar a cabo esas acciones."* Esta persona tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro y proviene del sector del comercio minorista.

El grupo de respuestas precedentes revela la existencia de distintas realidades dentro del tomador de decisiones y la puja interna que se desata, incrementada por la interacción de diversas personas con diferentes conflictos internos, estén éstos reconocidos o no por ellos mismos.

Otra persona, con experiencia como miembro de directorios de organizaciones sin fines de lucro y en la dirección ejecutiva, y actividades en el sector privado en marketing y ventas de una

empresa manufacturera en una país anglosajón, expresa que *“Creo que es raro encontrar un directorio completo que entienda la misión o más aún, que pase un montón de tiempo interpretando la misión. Los miembros de los directorios están a menudo fustigados por necesidades acuciantes, muchas de ellas financieras y que son las que establecen la agenda de discusión más allá de la misión. El establecer agendas alcanzables DEBERÍA fluir desde la misión, pero con frecuencia las agendas son creadas basándose en las fortalezas del liderazgo del directorio/ cooperación del staff.”* Este comentario, impregnado de profunda autocrítica, ofrece una muy buena descripción de temas de funcionamiento y desafíos cotidianos que enfrentan los directorios de las organizaciones sin fines de lucro.

“Realmente creo que puede ser difícil dado que diferentes miembros del directorio pueden interpretar la misión de una forma diferente, pero también creo que otra dificultad clave es la capacidad de actuar para alcanzar los objetivos desde el momento en que todos estamos trabajando a tiempo completo mientras que simultáneamente servimos como voluntarios en el directorio de la organización sin fines de lucro” es el comentario que aporta otro encuestado que se desempeña en los Estados Unidos de América, con experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro pero no en la dirección ejecutiva y con actividad privada en servicios profesionales y en educación. Las reflexiones que brinda son muy importante, ya que muestran otro ángulo de la teoría aquí sustentada, al arrojar luz sobre el conflicto interno que enfrentan entre lo que los miembros de los directorios de organizaciones sin fines de lucro quieren hacer y lo que pueden hacer debido, a sus

restricciones y necesidades personales de desempeño –y a veces de supervivencia- en sus empresas. Esta problemática se acentúa claramente en épocas de crisis económicas.

EXPLORANDO LOS VALORES CULTURALES E INDIVIDUALES DE LOS PROTAGONISTAS

Pregunta 14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

En esta pregunta da comienzo un área de exploración de valores culturales e individuales respecto de las motivaciones para servir en una organización sin fines de lucro. Resulta sumamente interesante el aporte de comentarios, dado que muestran los aspectos subyacentes que mueven diferentes personas a servir y trae nuestra atención hacia a quién dirigimos nuestros esfuerzos y porqué estamos sirviendo. Nos aproximan al costo de oportunidad del servicio que se presta y a la existencia o inexistencia de la capacidad de anticipar e interpretar las necesidades de la demanda que, como ya se mencionara, no tiene la posibilidad de expresarse a través del precio, el epítome del lenguaje del mercado.

El comentario *“Eso depende del espíritu de cada uno pero, sobre todo, de tener interiorizado o no el concepto trabajar para stakeholders”*, en esencia contrasta los conceptos de stakeholders y de accionistas (stockholders). Lo interesante es que esa aproximación ensambla con el planteo de este trabajo en el sentido de que la inicial tarea del directorio es detectar las necesidades de la demanda, que no puede expresarse por sí misma. No es sencillo abrirse plenamente a detectar las profundas necesidades de quienes

serán receptores de lo que la organización sin fines de lucro ofrezca, en lugar de interpretar a través de la propia perspectiva lo que el miembro del directorio considera que son. Quien ofrece esta reflexión es miembro del directorio de una organización sin fines de lucro de Argentina y su actividad privada está en el área de servicios profesionales.

Un comentario que plantea el involucramiento en una organización sin fines de lucro como un servicio, pero también como una fuente de gratificación personal, proviene de una persona con experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro de Argentina y con actividad privada como empresaria en el sector de comercio. Señala que *“Es un compromiso personal, estar en mejor posición nos obliga con aquellos que no lo están. A través de mi iniciativa en una empresa privada en la cual trabajábamos un grupo de profesionales muy bien pagos, apadrinamos un colegio que recibía niños carenciados. La idea era con un poco de cada uno haremos mucho, y mucho hicimos, fueron jornadas bellísimas, donde cada uno se turnaba el día de pago para recaudar, otros para contactar al colegio consultado sus necesidades inmediatas, otros para buscar mejores precios. Cada tanto hacíamos una reunión en el colegio y nos sentíamos muy bien, y era una forma de devolver a la sociedad no sólo lo que nos brindó sino darle a otros una gratificación.”*

Consideremos ahora los comentarios *“Para lograr esto debo sentirme cómodo trabajando en una ONG. No hacerlo como un “deber” hacia la sociedad”* y *“Siento que expresar “devolver” es egoísta. Lo hago porque es lo correcto.”* Estos comentarios,

formulados por encuestados del ámbito de habla hispana el primero (profesional, coordinador de un proyecto de una organización sin fines de lucro) y de los Estados Unidos (miembro del directorio de una organización sin fines de lucro, origen en la banca) el segundo, responden desde dos diferentes perspectivas. El primero rechaza la idea de "deber" hacia la sociedad, que por contraste, se está robusteciendo en los Estados Unidos. Así planteada la siente como coerción. No parece sentir el impulso interno de realizar actos de servicio hacia la comunidad. El segundo, responde desde el paradigma de "hacer lo correcto". Es como si, la sociedad hispánica valorara la iniciativa personal sin el ingrediente de una tácita presión social.

Pregunta 15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

"No son mis sueños, pero cuando percibo que puedo ser útil a otros, no dudo en hacerlo y la satisfacción de ver los logros me hace sentir muy bien. Soy madre de 4 hijos, y ellos han mamado desde pequeños que hay que ayudar, siempre acercan cosas a escuelas pobres, asilos, se proponen acciones conjuntas con amigos y compañeros, misionan por el interior del país. Palpan las carencias de otros y tienen incorporado que en un mundo con tantas desigualdades ellos que viven en un medio social mejor tienen que ayudar a aquellos que necesitan" es el comentario de una encuestada de Argentina con experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro. Muestra el enfoque de quienes

sirven desde su percepción de la realidad y de las necesidades que ésta les presenta.

Otra aproximación al tema desde un ángulo diferente, se plasma expresando *“Me parece errado pensar que una organización sin fines de lucro (ahora llamadas Organizaciones de la sociedad civil) sólo tienen en los más necesitados a sus beneficiarios, entendiendo por esto personas en peligro, pobres o marginadas”; “No necesariamente a los más necesitados” y “Estoy de acuerdo en que servir debería ser altruista, pero no necesariamente por el propósito citado. Diría que el servir en una organización sin fines de lucro ayuda a llevar adelante una causa en la que creo... hay muchas organizaciones sin fines de lucro que no sirven a los necesitados.”*

Los comentarios previos describen una situación real muy bien presentada. Esto es muy cierto en las organizaciones sin fines de lucro que tienen propósitos de defensa gremial o sectorial como CAC, Cámara de Comercio Argentina-USA, Cámara de Exportadores, etc. o como el caso de AACREA, en la cual la gestión del conocimiento en beneficio de sus miembros guía sus acciones. Estas organizaciones pueden estar sirviendo una “necesidad” de importantes sectores de la sociedad o más aún importantes sectores para el país, pero no necesariamente a sectores desvalidos, marginalizados o en extrema pobreza. Otro aspecto que resulta interesante es que algunos de esos comentarios provienen de los resultados en castellano y otros de los resultados en inglés.

“Existe “satisfacción” en saber que uno ha tratado de ayudar a otros que están necesitados.” Es el aporte de un encuestado de estados Unidos, jefe de ingenieros de proyectos de desarrollo, con

experiencia tanto en directorios de organizaciones sin fines de lucro como en la dirección ejecutiva. En este comentario, reconoce la satisfacción que proporciona el servir en una organización sin fines de lucro, es decir, la perspectiva desde la propia persona y no solo del receptor de la acción de servicio.

Pregunta 16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

Reveladores aportes surgen en esta sección. Los más destacados expresan *“También puede contribuirse desde una empresa privada y, a veces, mejor y con más repercusión que desde una entidad sin fin de lucro”*; *“Siempre que los objetivos de la organización sean reales y no se trate únicamente de una forma de obtener beneficios personales.”*; *“Se requiere el involucramiento de la sociedad civil para un mejor desarrollo de la misma.”*; *“Si me desempeño en una organización privada con los mismos valores que en una ONG, considero que en ambos casos puedo ayudar a construir una sociedad mejor.”* Los comentarios precedentes revelan realidad pero al mismo tiempo algún grado de escepticismo en su enfoque. Es aplicable para esta porción del análisis, el enfoque de la Dra. Waren en su conferencia para líderes⁵⁹ cuando habla de los lentes que llevamos permanentemente puestos y cuyos cristales están trabajados con nuestra historia y experiencia personales. Necesariamente captamos la “realidad” a través de esos lentes. Ellos influirán en el ángulo de visión y también en los gradientes con que apreciamos cada elemento de la realidad.

⁵⁹ Dra. Mary Carter Waren. Seminario de Entrenamiento para Líderes. Organizador: Catholic Charities. Plano, Texas, Estados Unidos de América. Junio, 2010.

Un encuestado, activo miembro de los grupos CREA y de AACREA expresa *“Vivo mi participación en AACREA con esa convicción. Los modelos de búsqueda de consenso que practicamos en AACREA podrían replicarse en otros sectores de la sociedad.”* Reafirma el aprecio de la contribución que cada persona puede hacer a la sociedad compartiendo sus experiencias –con fracasos y éxitos– y sus conocimientos.

Otras personas expresan: *“Depende del motivo por el cual uno sirve.”; “Depende de cuáles son los objetivos y metas. Muchas organizaciones sin fines de lucro son fraudulentas y están sólo para sacar provecho propio.”*. Las opiniones precedentes entroncan con el tema de la motivación para servir en una organización sin fines de lucro. La motivación va a hacer variar no sólo el foco, sino también el color del cristal con el que se encare la toma de decisiones en la organización sin fines de lucro.

Pregunta 17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

Esta pregunta estuvo dirigida a comparar reacciones culturales y valoración de organizaciones sin fines de lucro. Los trabajos académicos de universidades líderes, como Harvard, van señalando una tendencia en esta línea de pensamiento. Sin embargo, los resultados dentro de la sociedad norteamericana aparece un 17.2% en desacuerdo con lo establecido en la pregunta 17. Exactamente el mismo porcentaje que en “de acuerdo”. Análisis ulteriores permiten suponer que en la sociedad americana prevalece el sentido de libertad individual y de hacer lo que uno siente aunque

en la realidad sea distinto y la sociedad se mueva mucho más por lo que se estila o lo que es "lo políticamente correcto" en cada momento de la historia.

Dentro de los comentarios ofrecidos por los encuestados del ámbito hispanoamericano, resultan destacables los que señalan que *"Creo que lo importante del desafío lo impone la actividad y no la forma jurídica que adopte la organización que la lleve a cabo. Las personas deberíamos dedicarnos a hacer aquello que mejor sepamos hacer y que mejor nos haga sentir al hacerlo, pues eso es la mejor garantía de que lo hagamos bien, con independencia de que se haga desde una empresa privada o una organización sin finalidad lucrativa" y "...Que debería enfrentar... Lleva implícita una imposición. Si una persona exitosa en una organización privada puede participar de una ONG, le va transferir su expertise que será muy valorado por la ONG. Si no se siente cómodo trabajando en una ONG, que aplique sus valores altruistas a su organización privada. Seguramente logrará un gran efecto en la sociedad."* El primer comentario presenta un enfoque pragmático, coherente con las restantes respuestas del mismo encuestado, quien tiene experiencia de conducción en grandes organizaciones sin fines de lucro de España. El segundo párrafo sigue la misma línea de pensamiento. Ambas reflexiones, muestran de alguna manera la misma actitud de valoración de la libre decisión individual de participación.

En el comentario *"En mi opinión, las motivaciones para participar en una organización sin fines de lucro por lo general vienen de otro lado"* se refleja nuevamente el tema de la verdadera e íntima motivación para colaborar con una organización sin fines de lucro.

Mientras tanto otro encuestado, un profesional con experiencia en ambas funciones –directorio y dirección ejecutiva de organizaciones sin fines de lucro- aporta un toque de escepticismo mezclado con esperanza cuando agrega “*Sería muy bueno para la sociedad que eso fuera así.*” Similar es el enfoque de otra persona con similares características que la anterior, quien agrega “*Si se tiene la vocación necesaria, sí.*”

“*No toda la gente es adecuada para esta tarea*”; “*Es valioso, pero no es necesariamente para todos*” y “*Eso depende de si los atributos que hicieron a esa persona exitosa son transferibles a la organización sin fines de lucro*”, son comentarios que provienen de las respuestas en inglés. Muestran una asombrosa coincidencia con las opiniones de McFarlan⁶⁰.

Otro toque de profundo análisis es aportado por las respuestas “*Debe definirse primero qué significa “persona exitosa” y “Algunas personas no son adecuadas para una organización sin fines de lucro o un comité. Algunas personas encuentran desalentador trabajar en un ámbito donde todos son voluntarios, desde el momento en que algunos sirven allí por el prestigio que entienden que les proporciona, algunos son incompetentes, algunos son haraganes, etc. En el mundo de la empresa privada eso se puede solucionar. En las organizaciones sin fines de lucro uno tiene que aceptar todo eso y trabajar alrededor de ello. Creo que hay muchas personas exitosas que NO son buenos miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro... ¡he trabajado con muchos de ellos!* Este último comentario fue aportado por un encuestado

⁶⁰ McFarlan. Op. cit.

anteriormente citado, quien se desempeña como gerente de ventas y marketing de una empresa manufacturera de los estados Unidos y tiene experiencia en directorios de organizaciones sin fines de lucro y en la dirección ejecutiva. Los comentarios precedentes señalan indirectamente el riesgo de que 'riqueza' por ejemplo, sea tomada como sinónimo de éxito y que alguien sin la condiciones, los valores o la habilidad para la toma de decisiones necesarias pase a tomar decisiones en una organización sin fines de lucro y cause daño por acción, omisión o por inoperancia. Este es un tema de elevada importancia para la salud de las organizaciones sin fines de lucro en particular pero más aún para la sociedad en su conjunto.

"¿En el clima económico actual?" fue un llamativo -pero de actualidad- toque de humor de un encuestado del ámbito de habla inglesa.

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS EN SICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Los comentarios de los encuestados y las tablas dinámicas para las preguntas 8 a 17 se discutieron con sicólogos organizacionales. Los resultados se discuten a continuación.

ENTREVISTA CON EL DR. BLAKE FRANK

Se le requirió al Dr. Blake Frank su interpretación acerca de un comentario a la pregunta 8⁶¹, que expresaba "Realmente no uso un modelo". Ante la pregunta de por qué alguien con una trayectoria exitosa en la esfera privada y experiencia tanto en la dirección ejecutiva como en el directorio de organizaciones sin fines de lucro agregaría tal comentario a

⁶¹ Pregunta 8: Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

sus respuestas, el Dr. Frank explicaba que muchas veces personas de negocios toman decisiones basadas en sus instintos. Esto no significa que no tomen en cuenta información concreta, datos estadísticos o cualquier otro recurso para dar sustento objetivo a la decisión. Pero sí señala que la decisión final se basa en sus profundos instintos viscerales. En última instancia es un ejercicio de poder y una suerte de transferencia de la utilización de ese instinto a la toma de decisiones en la organización sin fines de lucro. Eso explicaría el por qué de estar “en desacuerdo” con las preguntas 8; 10 y 11, pero “de acuerdo” con la pregunta 9⁶². Según esta línea de pensamiento, el encuestado considera que si sus instintos funcionan para tomar decisiones acertadas en la actividad privada, también funcionarán en la organización sin fines de lucro.

Otra reflexión aportada por el Dr. Frank es que es posible que en general la gente no piense que está usando un modelo decisorio. Esto puede estar subyacente en algunos encuestados que con diferentes aproximaciones relacionan “racionalidad” con “sentido común”. La gente con frecuencia repara en que está usando o tratando de usar ‘sentido común’ en sus decisiones, pero con menor frecuencia piensa en que está recorriendo un proceso toda vez que toma decisiones.

Una reacción similar se encuentra cuando se pregunta acerca la estructura de pensamiento. Las reflexiones surgen como una comparación entre “estructura de pensamiento” y “sentido común”. La dificultad central parece radicar en la no diferenciación de la toma de decisiones como un proceso.

⁶² Pregunta 9: La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

Su idea general es que las personas que sienten en sus respuestas la necesidad de distinguir entre “modelo decisorio” y “racionalidad” de alguna manera asocian esta última a una manera “no emocional” de recolectar información y tomar decisiones basadas en ella, mientras que “modelo decisorio” puede conllevar la emocionalidad de las decisiones emanadas de sus instintos o lo que ellas sientan como aportado por su experiencia de vida.

Respecto de los desafíos decisorios dentro del desenvolvimiento del directorio de las organizaciones sin fines de lucro, el Dr. Frank razonaba sobre la dinámica de los miembros que provienen de puestos de conducción en grandes empresas y los que provienen de pequeñas y medianas empresas. En tal sentido, quienes provienen de pequeñas organizaciones están acostumbrados a tomar decisiones diarias sobre una multiplicidad de temas y al mismo tiempo están íntimamente involucrados en las etapas de ejecución. En tanto, los directivos de grandes empresas también están envueltos en una amplia gama de decisiones de alto nivel, pero normalmente lejos de lo operacional cotidiano. En organizaciones sin fines de lucro pequeñas o medianas esta situación puede ocasionar que los directivos que provienen de pequeñas empresas encuentren más fácil visualizar acciones necesarias y llevar adelante procesos que los que en su vida en la esfera privada conducen grandes empresas.

ENTREVISTA CON ANTHONY FLEO

Anthony Fleo⁶³ explica que el hablar de racionalidad desata en la gente pensamientos asociados a lógica y no necesariamente a negocios, de allí algunas reacciones que a través de comentarios muestran la necesidad de redefinir las palabras utilizadas en la pregunta.

⁶³ Anthony Fleo: Posee un Maestría en Psicología y una especialización en gerenciamiento de organizaciones sin fines de lucro

Entiende que parte de la diferencia de respuestas a las preguntas 8 a 11 en gente experimentada en la toma de decisiones de empresas y al mismo tiempo de organizaciones sin fines de lucro se debe a lo que ciertas palabras y cierta construcción de las preguntas desata en ellos, lo que los lleva a responder desde distintos lugares de su interpretación personal.

A la pregunta de qué procesos internos desatan distintas palabras o aproximaciones a un tema, comenta que cuando la pregunta involucra "experiencia" la respuesta se dirige más hacia lo existencial, hacia lo emocional que a la lógica que se asocia al razonamiento. El razonamiento incluye lógica, pero también la experiencia, las vivencias.

Explica los comentarios ofrecidos por los encuestados con clarificaciones del sentido de las palabras como herramientas de clarificación interna para tomar una decisión acerca de la respuesta. Algo así como un diálogo interno de los encuestados para preguntarse a sí mismos.

Algunos comentarios presentan como sinónimos o conceptos muy cercanos, "racionalidad básica", "estructura mental" y "sentido común". Anthony Fleo expresa su disenso, señalando que desde el punto de vista de la psicología, son conceptos diferentes.

Sus explicaciones se vuelven apasionadas cuando se refiere al rol de los miembros de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro. Destaca que ese rol es el de gobernar la organización hacia el cumplimiento de su misión. Fundamentalmente resalta "gobernar" como absolutamente diferente de "gerenciar" y manifiesta su absoluta convicción que ese "gobernar" para la organización, más allá de las agendas personales, ese crear políticas para que la organización de cumplimiento a su misión, requiere un intenso entrenamiento de los miembros del

directorio. Esta afirmación presenta una interesante coincidencia con las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

ENTREVISTA CON LA DRA. BEA LOVEJOY

La Dra. Bea Lovejoy⁶⁴ sostiene que debe considerarse la forma en que las características personales actúan sobre la posibilidad de adaptación de los procesos decisorios de una esfera a la otra, es decir, de la toma de decisiones en la actividad empresarial privada a la toma de decisiones como miembro de una organización sin fines de lucro. Los factores de incidencia que menciona son en primer lugar los que se refieren al tipo de pensamiento que caracteriza a los tomadores de decisiones. Según ella explica, si la mente de la persona funciona principalmente con el hemisferio cerebral derecho, o con el izquierdo o si utiliza ambos indistintamente, va a marcar la diferencia en el potencial que tenga para captar la esencia de la misión de la organización, tomar decisiones y manejar diferentes horizontes temporales de impacto y de resultado. Según esta línea de análisis, las personas con predominancia de funcionamiento basado en el hemisferio cerebral derecho tendrán más facilidad para pensar “fuera de la caja”, para ser flexibles, para acompañar un cambio de rumbo cuando sea necesario, podrán dar respuestas más creativas a los problemas que surjan. También les resultará más fácil tomar lo que recogen de su experiencia en el sector privado, producir los ajustes necesarios para transportarla a una realidad distinta y aplicarla una vez transformada, en los procesos decisorios de una organización sin fines de lucro.

Quienes procesen la información y decidan con mecanismos mentales basados en el hemisferio izquierdo, seguirán procesos más

⁶⁴ Dra. Bea Lovejoy. PhD. en Psicología. Estados Unidos de América.

estructurados, estarán más atados a parámetros. No es esperable, según la Dra. Lovejoy que alguien que actúe normalmente en el sector privado, basado en el hemisferio izquierdo y volcado a procedimientos, desarrolle conductas y procesos flexibles en una organización sin fines de lucro, a menos que se haga un trabajo deliberado de concientización y entrenamiento para producir ese cambio. Estos comentarios resultan interesantes para su consideración al planear una capacitación para directores de organizaciones sin fines de lucro.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El Capítulo IX profundiza en la consideración y análisis de los comentarios ofrecidos por los encuestados que proporcionan un rico material para el tema tratado, llevando la investigación a la identificación de la combinación de experiencias y situaciones de los autores de esas reflexiones. Se focaliza el análisis en la consistencia de las respuestas ofrecidas para las preguntas que hacen al eje del conflicto de racionalidades, se explora en los valores culturales subyacentes vinculados a la consideración de las organizaciones sin fines de lucro, y se someten estos materiales a la discusión con expertos en psicología organizacional, cuyas opiniones dan validez a la hipótesis planteada en esta tesis.

CAPITULO X: LAS CONSECUENCIAS TEÓRICAS, EMPÍRICAS Y PRÁCTICAS DEL APORTE

El Capítulo X presenta las consecuencias teóricas, empíricas y prácticas del aporte de este trabajo.

Se han enunciado en diferentes capítulos diversos temas que revisten interés para futuro estudio, investigación y desarrollo.

Se proponen tópicos tales como la investigación y modelización de cual o cuáles son las potenciales formas de la curva de oferta de servicios para las organizaciones sin fines de lucro. Este es un interrogante que se deja abierto, ya que sólo se afirmó con base en la evidencia, que a mayor costo de prestación de los servicios de la organización sin fines de lucro, menor es la oferta que esta puede ofrecer, dado un cierto presupuesto disponible. Sin embargo, no se ha ofrecido aquí una modelización de su respuesta ante la ausencia de un precio de mercado como indicador en la búsqueda de equilibrio. La búsqueda de elementos para la construcción de precios sombra capaces de proveer un sustituto para el precio de mercado capaz de representar a la demanda de servicios de organizaciones sin fines de lucro, especialmente cuando sus servicios son dirigidos a acciones de caridad, salud o temas sociales de alto impacto, queda abierta para futuras investigaciones.

Otros temas quedan planteados como consecuencia de este trabajo de investigación, tanto durante su desarrollo como en las conclusiones y recomendaciones. Ellos requieren investigación y profundización. Tal es el caso de la capacitación especializada del director ejecutivo de

organizaciones sin fines de lucro y la de los miembros actuales y potenciales de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro. Como menciona Anthony Fleo⁶⁵, los miembros de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro deben comprender plenamente que su tarea es la de gobernar la organización, la de fijar políticas para cumplir la misión de la institución. No es la de gerenciar. Gerenciar es la tarea de quien ejerce las funciones de director ejecutivo o posición similar.

La ética y la responsabilidad de los líderes de organizaciones sin fines de lucro es un tema mayor que merece una amplia tarea de investigación, discusión y difusión. Los últimos años han mostrado episodios de trascendencia internacional en los cuales desde la actividad privada se defraudó la confianza de accionistas, stakeholders y de la sociedad toda. Cambios en la legislación en diversos países –como el caso Sarbanes-Oxley- en los Estados Unidos, han procurado dar respuesta a estas situaciones. Sin embargo eso no es suficiente y una sostenida acción de involucramiento de los líderes de todos los ámbitos en una profunda valoración e internalización de la ética se torna crecientemente indispensable. Para el sector de las organizaciones sin fines de lucro esto es insoslayable.

Las consecuencias teóricas y prácticas del aporte de este trabajo de tesis son la presentación de un tema de relevancia en la ciencia de la administración, que no ha sido suficientemente desarrollado todavía; una propuesta metodológica para reducir el conflicto de racionalidades a través de una acción combinada de investigación y formación de líderes de organizaciones sin fines de lucro y la propuesta de una acción académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

⁶⁵ Anthony Fleo. Op. cit.

en ofrecer capacitación y coaching destinado a la solución del conflicto de racionalidades en los cuerpos de gobierno de las organizaciones sin fines de lucro.

El resultado final será el alcance de procesos decisorios mas exitosos, la reducción de los costos operativos y una mayor eficiencia en el logro de sus misiones para las organizaciones sin fines de lucro así como un beneficio neto para la sociedad a la cual cada una de ellas sirve.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El Capítulo X presenta un panorama de las oportunidades de profundización de estudio, análisis y capacitación a llevar a cabo en organizaciones sin fines de lucro. Ellas surgen como consecuencia de los temas se han enunciado en este trabajo. También se proponen acciones específicas a desarrollar para aportar a los directivos de organizaciones sin fines de lucro la comprensión del problema y las soluciones que permitan manejar exitosamente el conflicto de racionalidades expuesto.

Los tópicos señalados se relacionan con conceptos de ética, administración, economía, capacitación y oferta específica de servicios para el sector de las organizaciones sin fines de lucro, que se propone que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos ahoñde en investigación y oferta. Detalles de estas acciones se mencionan en el Capítulo XI de Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Capítulo XI presenta las conclusiones generales y recomendaciones.

CONCLUSIONES

La tesis central del presente trabajo, es que el modelo de maximización y el proceso de toma de decisiones que necesitan poner en práctica los miembros del directorio de organizaciones sin fines de lucro, es diferente del que emplean en la conducción de sus empresas. Esa diferencia genera un conflicto de racionalidades en su proceso decisorio. El mismo conflicto se verifica en el director ejecutivo de la organización sin fines de lucro, en especial cuando proviene de un desempeño exitoso en la esfera privada.

En las empresas el modelo de maximización es claro y, con variantes, está dirigido a la maximización de beneficios, ya sea para los accionistas, la sociedad y/o los clientes. En las organizaciones sin fines de lucro, lo que se procura maximizar es diferente. El modelo decisorio cambia, dando lugar a una puja librada entre los modelos internos de maximización de cada uno de los miembros del directorio, influenciada por las visiones individuales del "debe ser" de cada particular organización y del camino a seguir para alcanzarlo.

La figura "*Conflicto de Racionalidades*" muestra un posible esquema de coexistencia y choque de racionalidades en el seno del directorio de una organización sin fines de lucro, potenciado en la interacción que se da entre los directores y el director ejecutivo.

Los horizontes temporales que conforman el marco de referencia para las decisiones, difieren en uno y otro modelo organizacional. El eje temporal de los procesos de producción de bienes y servicios varía de una industria a otra, de un sector de la actividad económica a otro, pero también existe una marcada diferencia entre esos procesos productivos de

bienes y servicios y su equivalente en la acción de las organizaciones sin fines de lucro.

La evidencia provista por las encuestas y los comentarios que los encuestados han acompañado, muestra que un conflicto de racionalidades existe en los procesos decisorios de los miembros de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro, cuando estos provienen de un desempeño que la sociedad en su conjunto considera como "exitoso" en la esfera privada y por eso han sido invitados a participar en ellas tal como se planteara anteriormente.

Parte de los miembros de los directorios de las organizaciones sin fines de lucro reconoce la existencia del conflicto explícitamente en los comentarios y a través de las respuestas a las encuestas; otros la insinúan en los comentarios, otros no lo advierten.

El conflicto está y, a menos que se realice un deliberado trabajo de reconocimiento y elaboración de él, su presencia constituye en el mejor de los casos una amenaza a la eficiencia de los procesos decisorios y en el peor de los casos el deterioro y aun daño, de la organización en la que sirven.

La figura del director ejecutivo es central en la agilización y facilitación del proceso decisorio. Pero la dirección ejecutiva debe tener presente y cabalmente comprendido el fenómeno de conflicto de racionalidades para poder ayudar a los miembros del directorio a elaborarlo y utilizarlo en provecho de la organización sin fines de lucro y para su propio crecimiento personal. También debe alertarse sobre los casos en los que quien desempeña la dirección ejecutiva provenga de un desempeño prominente en la esfera privada, ya que la posibilidad de que intente aplicar los mismos parámetros de decisión que le dieron éxito en lo

privado, a la organización sin fines de lucro es tanto o más peligrosa que cuando eso sucede con los miembros del directorio mismo.

Finalmente, también existe el conflicto latente de que quien ejerce la dirección ejecutiva exitosamente experimente un “apropiamiento” de la organización para sí mismo/a, hecho que tarde o temprano dañará su desempeño y la relación con los miembros de su directorio. El motor embebido en la organización que puede causar este efecto es la rotación de los miembros del directorio, versus la permanencia y continuidad del director ejecutivo quien transporta en sí mismo los antecedentes y la historia no escrita de la organización. Si la seguridad de que el director ejecutivo acercará la mejor sugerencia y las más “seguras iniciativas”, invita a declinar el involucramiento y la participación constante e intensa de los miembros del directorio, entonces o la organización o el director ejecutivo peligrarán tarde o temprano.

RECOMENDACIONES

Para reducir el conflicto de racionalidades y procurar un fuerte mejoramiento en la gestión de las organizaciones sin fines de lucro y, por ende en el servicio que éstas prestan a los diversos sectores de la sociedad, se propone una acción académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires en el ofrecimiento de capacitación y coaching destinado a la solución del conflicto de racionalidades en los cuerpos de gobierno de las organizaciones sin fines de lucro, así como un programa especial para directores ejecutivos en funciones o interesados en el desempeño de esas funciones en el futuro.

Se sugiere que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires ofrezca:

Una especialización en organizaciones sin fines de lucro dentro de la Maestría en Administración de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con énfasis en las particularidades propias de este sector de la actividad y de la sociedad, así como en los aspectos éticos y de responsabilidad social y patrimonial que involucran.

Programas de certificado y seminarios para miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro y directores ejecutivos. Estos a su vez pueden posteriormente ser reconocidos como parte de las materias para la especialización en la Maestría, una vez reunidos todos los restantes requisitos de fondo y forma que la facultad establece.

Una tarea constante de difusión y concientización en la existencia del conflicto de racionalidades expuesto y su manejo y resolución, mediante el apoyo a la investigación y publicación de trabajos en el área.

Una feria anual de organizaciones sin fines de lucro en donde estas organizaciones tengan presencia institucional, entren en contacto con profesionales de diversas áreas interesados en servir en ellas.

Servicio de coaching a directorios de organizaciones sin fines de lucro para trabajar sobre el mejoramiento de la eficiencia de sus procesos de toma de decisiones y la resolución del conflicto de racionalidades expuesto.

El resultado final será desde el "tercer sector", una reducción de costos operativos y una mayor eficiencia en el logro de su misión para las organizaciones sin fines de lucro con un beneficio neto para la sociedad a la cual cada una de ellas sirve y -desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires- una mayor y más cercana

presencia en la comunidad, sirviendo a un sector de la sociedad con un papel cada día más importante en la Argentina y en el mundo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El Capítulo XI presenta las conclusiones de este trabajo y la propuesta de acciones a desarrollar. En él se plasma la demostración de la validez de la hipótesis planteada al comienzo de este trabajo de tesis y se la acompaña con una nutrida propuesta de temas de investigación y de capacitación a desarrollar para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a desempeñar un creciente, valioso y eficiente rol en nuestra sociedad.

CAPITULO XII: BIBLIOGRAFÍA

El Capítulo XII presenta la bibliografía utilizada durante la elaboración de este trabajo.

La búsqueda bibliográfica se dirigió a publicaciones y a estudios sobre organizaciones sin fines de lucro, su dinámica interna y su vinculación con la comunidad a la que sirven; modelos de toma de decisiones; juego de racionalidades en los procesos decisorios; dinámica de los directorios de empresas e instituciones sin fines de lucro y dinámica del conflicto en los directorios. En aras de obtener referencias actualizadas se puso especial énfasis en las publicaciones de los últimos diez años realizadas en los principales centros de investigación en administración de América y de Europa.

La bibliografía utilizada se presenta a continuación⁶⁶:

- Adler-Milstein, J., & Jha, A. (2008, March). Fledgling Firms Offer Hope on Health Costs. *Harvard Business Review*, 86(3), 26-28.
- Akula, V. (2008, June). Business Basics at the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, 86(6), 53-57.
- Alles, M.A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica. ISBN 9789506414993
- Allison, M. (2002, Summer2002). Into the Fire: Boards and Executive Transitions. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 341.
- Andreasen, A. (1983, July). Cost-conscious marketing research. *Harvard Business Review*, 61(4), 74.
- Andreasen, A. (1985, May). 'Backward' market research. *Harvard Business Review*, 63(3), 176-182.
- Andreasen, A. (1996, November). Profits For Nonprofits: Find a Corporate Partner. *Harvard Business Review*, 74(6), 47-59.
- Ariely, Dan, (2009) The End of Rational Economics. *Harvard Business Review*; Jul 2009, Vol. 87 Issue 7, p78-84
- Austin, J. (1998, Fall98). Business Leaders and Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(1), 39.
- Avishai, B. (1994, January). What Is Business's Social Compact? *Harvard Business Review*, 72(1), 38-46.
- Balfhor, C. (2008). *Como administrar una organización no gubernamental ONG*. Buenos Aires: Educa. ISBN 9789876200219
- Ballou, B., & Heitger, D. (2006, December). Tapping a Risky Labor Pool. *Harvard Business Review*, 84(12), 28-30.
- Barocio, R. (2005). *Los temperamentos en las relaciones humanas*. Buenos Aires: Pax México. ISBN 9789688606551
- Bendapudi, N., & Bendapudi, V. (2005, May). Creating the Living Brand. *Harvard Business Review*, 83(5), 124-132.
- Benencia, R., & Flood, C. (2002). *ONG's y Estado – Experiencias en organización Rural en Argentina*. Buenos Aires: La Colmena. ISBN 9879028368
- Bennis, W., & O'Toole, J. (2000, May). Don't Hire the Wrong CEO. *Harvard Business Review*, 78(3), 170-176.
- Biagosch, F. (2004). *ONG's*. Buenos Aires: Ad-Hoc. ISBN 9508944757
- Biddle, D. (1993, November). Recycling for Profit: The New Green Business Frontier. *Harvard Business Review*, 71(6), 145-156.
- Bishop, S. (1999, November). The Strategic Power of Saying No. *Harvard Business Review*, 77(6), 50-61.

⁶⁶ La bibliografía está organizada alfabéticamente y presentada de acuerdo con las normas internacionales de APA

- Block, S., & Rosenberg, S. (2002, Summer2002). Toward an Understanding of Founder's Syndrome. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 353.
- Bolaños, H. (2007). *Del dicho al hecho*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. ISBN 9789509445468
- Bowen, W. (1994, September). When a Business Leader Joins a Nonprofit Board. *Harvard Business Review*, 72(5), 38-43.
- Boyatzis, R., McKee, A., & Goleman, D. (2002, April). Reawakening Your Passion for Work. *Harvard Business Review*, 80(4), 86-94.
- Bradach, J., Tierney, T., & Stone, N. (2008, December). Delivering on the Promise of Nonprofits. *Harvard Business Review*, 86(12), 88-97.
- Bradley, B., Jansen, P., & Silverman, L. (2003, May). The Nonprofit Sector's \$100 Billion Opportunity. *Harvard Business Review*, 81(5), 94-103.
- Breitfelder, M., & Dowling, D. (2008, July). Why Did We Ever Go Into HR? *Harvard Business Review*, 86(7/8), 39-43.
- Brower, H., & Shrader, C. (2000, July 2). Moral Reasoning and Ethical Climate: Not-for-Profit vs. For-Profit Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 147-167.
- Brown, R. (2001, February). How We Built a Strong Company in a Weak Industry. *Harvard Business Review*, 79(2), 51-57.
- Brown, W. (2007, Spring2007). Board development practices and competent board members: Implications for performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 301-317.
- Brudney, J., & Nobbie, P. (2002, Summer2002). Training Policy Governance in Nonprofit Boards of Directors. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 387.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. (2007, February). Cocreating Business's New Social Compact. *Harvard Business Review*, 85(2), 80-90.
- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006, January). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32-41.
- Buchanan, L., Flynn, B., Furedi, F., Brantner, P., & Rogers, J. (2004, October). Civics and Civility. *Harvard Business Review*, 82(10), 35-46.
- Bush, R. (2002, Spring2002). Effective Nonprofit Management: The Leadership Factor (Book). *Nonprofit Management & Leadership*, 12(3), 327.
- Cahian, A. (2004). *Las organizaciones no gubernamentales*. Buenos Aires: La Rocca. ISBN 987517064X
- Cahian, A. (2006). *Las Asociaciones Civiles en Argentina*. Buenos Aires: La Rocca ISBN 9875170712
- Campbell, A., Whitehead, J., & Finkelstein, S. (2009, February). Why Good Leaders Make Bad Decisions. *Harvard Business Review*, 87(2), 60-66.

- Campbell, D. (2002, Spring2002). Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(3), 243.
- Cappelli, P. (2000, January). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Carpenter, M., & Westphal, J. (2001, August). The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660.
- Carver, J. (2006, May). Why Nonprofit Boards Should Not Learn Accountability from Corporate Boards. *Board Leadership*, 2006(85), 6-8.
- Casciaro, T., & Lobo, M. (2005, June). Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks. *Harvard Business Review*, 83(6), 92-99.
- Castor, T. (2007, April). Language Use During School Board Meetings. *Journal of Business Communication*, 44(2), 111-136.
- CENOC: <http://www.cenoc.gov.ar/>
- Chait, R., & Taylor, B. (1989, January). Charting the Territory of Nonprofit Boards. *Harvard Business Review*, 67(1), 44-54.
- Childress, S., Elmore, R., & Grossman, A. (2006, November). How to Manage Urban School Districts. *Harvard Business Review*, 84(11), 55-68.
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. (2006, December). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94-101.
- Collins, K. (2005, April). None of Our Business? *Harvard Business Review*, 83(4), 130-130.
- Cone, C., Feldman, M., & DaSilva, A. (2003, July). Causes and Effects. *Harvard Business Review*, 81(7), 95-101.
- Cook, S. (2008, October). The Contribution Revolution. (cover story). *Harvard Business Review*, 86(10), 60-69.
- Cornforth, C., & Simpson, C. (2002, Summer2002). Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United Kingdom. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 451.
- Coutu, D. (2002, May). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-51.
- Coutu, D., & Beschloss, M. (2009, May). Why Teams DON'T Work. *Harvard Business Review*, 87(5), 98-105.
- De Piero, S. *Organizaciones de la sociedad civil*. Buenos Aires. ISBN: 950-12-4532-2
- Dees, J. (1998, January). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.
- DeLong, J., & Froomkin, A. (2000, January). Beating Microsoft at Its Own Game. *Harvard Business Review*, 78(1), 159-164.

- Dolan, D. (2002, Spring2002). Training Needs of Administrators in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(3), 277-292.
- Dowling, D. (2008, September). The Best Advice I Ever Got. *Harvard Business Review*, 86(9), 29-29.
- Drucker, P. (1959, January). Thinking Ahead. *Harvard Business Review*, 37(1), 25-150.
- Drucker, P. (1961, March). This Competitive World. *Harvard Business Review*, 39(2), 131-135.
- Drucker, P. (1963, January). Twelve Fables of Research Management. *Harvard Business Review*, 41(1), 103-108.
- Drucker, P. (1971, March). What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review*, 49(2), 110-122.
- Drucker, P. (1981, January). Behind Japan's success. *Harvard Business Review*, 59(1), 83-90.
- Drucker, P. (1988, January). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Drucker, P. (1988, September). Management and the World's Work. *Harvard Business Review*, 66(5), 65-76.
- Drucker, P. (1989, July). What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*, 67(4), 88.
- Drucker, P. (1991, March). Reckoning with the Pension Fund Revolution. *Harvard Business Review*, 69(2), 106-114.
- Drucker, P. (1991, May). Peter F. Drucker Responds: 'Good Intentions Don't Control Power; Only Power Does.'. *Harvard Business Review*, 69(3), 168-169.
- Drucker, P. (1991, November). The New Productivity Challenge. (cover story). *Harvard Business Review*, 69(6), 69-79.
- Drucker, P. (1992, November). 'I'm Sorry I Was Right'. *Harvard Business Review*, 70(6), 142-142.
- Drucker, P. (1992, September). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70(5), 95-105.
- Drucker, P. (1994, September). The Theory of the Business. (cover story). *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Drucker, P. (1995, January). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, 73(1), 54-62.
- Drucker, P. (1996, May). Restoring Public Trust in Nonprofits and Governments. *Harvard Business Review*, 74(3), 166-166.
- Drucker, P. (1998, November). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Drucker, P. (2002, August). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-103.
- Drucker, P. (2002, February). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review*, 80(2), 70-77.

- Drucker, P. (2004, June). What Makes an Effective Executive. (cover story). *Harvard Business Review*, 82(6), 58-63.
- Drucker, P. (2005, January). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 83(1), 100-109.
- Drucker, P. (2006, February). What Executives Should Remember. *Harvard Business Review*, 84(2), 144-152.
- Drucker, P.F. (2002). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo. ISBN10: 8470210742. ISBN13: 9788470210747
- Duboff, R. (2007, September). The Wisdom of (Expert) Crowds. *Harvard Business Review*, 85(9), 28-28.
- Dunn, D., & Yamashita, K. (2003, August). Microcapitalism and the Megacorporation. *Harvard Business Review*, 81(8), 46-54.
- Ely, R., Meyerson, D., & Davidson, M. (2006, September). Rethinking Political Correctness. *Harvard Business Review*, 84(9), 78-87.
- Enriquez, J., & Goldberg, R. (2000, March). Transforming Life, Transforming Business: The Life-Science Revolution. *Harvard Business Review*, 78(2), 94-104.
- Etkin, J. (2005). *Gestión en la complejidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica. ISBN 9506414696
- Etkin, J., & Schvarstein, L. *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires. ISBN: 950-12-4624-8
- Euske, N., & Euske, K. (1991, July). Institutional Theory: Employing the Other Side of Rationality in Non-profit Organizations. *British Journal of Management*, 2(2), 81, 8p.
- Fernandez-Araoz, C. (1999, July). Hiring Without Firing. *Harvard Business Review*, 77(4), 108-120.
- Fesit, J. (2007). *Teorías de la personalidad*. Buenos Aires: McGraw-Hill. ISBN 9788448156503
- Filosofías de la universidad y conflicto de racionalidades (2004). Buenos Aires: Colihue. ISBN10: 9505817355. ISBN13: 9789505817351
- Fondation, L., Tufano, P., & Walker, P. (1999, July). Collaborating with Congregations: Opportunities for Financial Services in the Inner City. *Harvard Business Review*, 77(4), 57-66.
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999, July). COGNITION AND CORPORATE GOVERNANCE: UNDERSTANDING BOARDS OF DIRECTORS AS STRATEGIC DECISION-MAKING GROUPS. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999, July). COGNITION AND CORPORATE GOVERNANCE: UNDERSTANDING BOARDS OF DIRECTORS AS STRATEGIC DECISION-MAKING GROUPS. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Foster, W., & Bradach, J. (2005, February). Should Nonprofits Seek Profits? *Harvard Business Review*, 83(2), 92-100.
- Fournier, S., & Lee, L. (2009, April). Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review*, 87(4), 105-111.

- Fredericksen, P. (2003, January). Managing in the Nonprofit Sector. *Public Administration Review*, 63(1), 112-115.
- Friedman, S. (2008, April). Be a Better Leader, Have a Richer Life. *Harvard Business Review*, 86(4), 112-118.
- Friedman, S., Christensen, P., & DeGroot, J. (1998, November). WORK AND LIFE: THE END OF THE ZERO-SUM GAME. *Harvard Business Review*, 76(6), 119-129.
- Fryer, B. (2008, March). Timeless Leadership. *Harvard Business Review*, 86(3), 45-49.
- Fusaro, R. (2000, September). Peer to Peer. *Harvard Business Review*, 78(5), 32-32.
- Fusaro, R., Allmendinger, G., Tien, L., Dew, N., & Bhaskar, R. (2004, December). None of Our Business? *Harvard Business Review*, 82(12), 33-44.
- Gahan, J.G. (2005). *Los seis pasos del Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Aguilar. ISBN 9789870400868
- Garten, J. (1998, May). OPENING THE DOORS FOR BUSINESS IN CHINA. *Harvard Business Review*, 76(3), 167-175.
- Gawande, K., & Wheeler, T. (1999, January). Measures of Effectiveness for Governmental Organizations. *Management Science*, 45(1), 42-58.
- Geer, B., Maher, J., & Cole, M. (2008, September). MANAGING NONPROFIT ORGANIZATIONS: The Importance of Transformational Leadership and Commitment to Operating Standards for Nonprofit Accountability. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 51-75.
- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007, February). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Gerson, B. (2004, March). Taking the Cake. *Harvard Business Review*, 82(3), 29-39.
- Gill, M., Flynn, R., & Reissing, E. (2005, Spring2005). The governance self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 271-294.
- Gilmartin, R., Hesselbein, F., Smith, F., Tiger, L., Tragge-Lakra, C., & Zaleznik, A. (2001, December). All in a Day's Work. *Harvard Business Review*, 55-66
- Giomi Claudio, Garcia Paola, Ulla Luis (2006) *Manual De Autogestión Para Organizaciones Sin Fines De Lucro*. Espacio Editorial. Colección Liderazgo Social. 144 Páginas. ISBN10: 9508022280. ISBN13: 9789508022288.
- Glaser, J., Halvorson, G., Ford, M., Heffner, R., & Kastor, J. (2007, July). Too Far Ahead of the IT Curve? *Harvard Business Review*, 85(7/8), 29-39.
- Goldberg, S. (2008, October). How Wise Crowds Can Advance Philanthropy. *Harvard Business Review*, 86(10), 28-30.

- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997, November). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence (Hardcover). . (p. 1).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002, March). Primal Leadership (Book). *T+D*, 56(3), 81.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, and McKee, A. (March 2002): Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Teleos Leadership Institute, Elkins Park, PA.
- Green, J., Madjidi, F., Dudley, T., & Gehlen, F. (2001, Summer2001). Local Unit Performance in a Nonprofit Organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(4), 459.
- Hallock, K. (2002, July). Managerial Pay and Governance in American Nonprofits. *Industrial Relations*, 41(3), 377-406.
- Hamel, G. (2006, February). The Why, What, And How Of Management Innovation. (cover story). *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hamel, G. (2009, February). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003, September). The Quest for Resilience. (cover story). *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hardaker, M., & Ward, B. (1987, November). How to make a team work. *Harvard Business Review*, 65(6), 112-119.
- Harper, L., & Bisesi, M. (2007, October). The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Second Edition, edited by Walter W. Powell and Richard Steinberg, New Haven and London: Yale University Press, 2006, 672 pp., \$65.00 cloth. *Journal of Policy Analysis & Management*, 26(4), 971-974.
- Harvey, P., & Snyder, J. (1987, January). Charities need a bottom line too. *Harvard Business Review*, 65(1), 14-22.
- Havens, T. (1993, September). The Change-Dazed Manager. *Harvard Business Review*, 71(5), 22-37.
- Healy, P., & Palepu, K. (2003, July). How the Quest for Efficiency Corroded the Market. *Harvard Business Review*, 81(7), 76-85.
- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias*. Buenos Aires: Anthropos. ISBN10: 8480028475 ISBN13: 9788480028479
- Herman, R., & Renz, D. (2002, Summer2002). EDITORS NOTES. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 337,340.
- Herman, R., & Renz, D. (2004, November). Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704.
- Herman, R., & Renz, D. (2008, Summer2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 399-415.

- Herzlinger, R. (1994, July). Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors. *Harvard Business Review*, 72(4), 52.
- Herzlinger, R. (1996, March). Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored? *Harvard Business Review*, 74(2), 97-107.
- Herzlinger, R. (2006, May). Why Innovation in Health Care Is So Hard. *Harvard Business Review*, 84(5), 58-66.
- Herzlinger, R., & Sherman, H. (1980, May). Advantages of fund accounting in 'nonprofits'. *Harvard Business Review*, 58(3), 94-105.
- Hewlett, S., & Luce, C. (2006, December). Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek. *Harvard Business Review*, 84(12), 49-59.
- Hewlett, S., Luce, C., & West, C. (2005, November). Leadership in Your Midst. *Harvard Business Review*, 83(11), 74-82.
- Hoerr, J. (1991, May). What Should Unions Do? *Harvard Business Review*, 69(3), 30-45.
- Holland, T., & Jackson, D. (1998, Winter98). Strengthening Board Performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(2), 121.
- Hopkins, M., O'Neil, D., & Williams, H. (2007, November). Emotional intelligence and board governance: leadership lessons from the public sector. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 683-700.
- Horowitz, S. (2004, December). Ensure They're Insured. *Harvard Business Review*, 82(12), 24-24.
- Hough, A. (2006, Spring2006). In search of board effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 373-377.
- Howard, A., Magretta, J., & Sawhill, J. (1995, September). Surviving Success: An Interview with the Nature Conservancy's John Sawhill. *Harvard Business Review*, 73(5), 109-118.
- Ibarra, H. (2002, December). How to Stay Stuck in the Wrong Career. *Harvard Business Review*, 80(12), 40-48.
- Iecovich, E. (2004, Fall2004). Responsibilities and roles of boards in nonprofit organizations: The Israeli case. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 5-24.
- Inglis, S. (1997, April). Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 11(2), 160.
- Inglis, S., & Cleave, S. (2006, Fall2006). A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(1), 83-101.
- Jansen, P., & Kilpatrick, A. (2004, June). The dynamic nonprofit board. *McKinsey Quarterly*,
- Jensen, M. (1984, November). Takeovers: folklore and science. *Harvard Business Review*, 62(6), 109-121.
- Kanter, R. (1999, May). From Spare Change to Real Change. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
- Kanter, R. (2003, August). Thriving Locally in the Global Economy. *Harvard Business Review*, 81(8), 119-127.

- Kanter, R. (2006, November). Innovation: The Classic Traps. (cover story). *Harvard Business Review*, 84(11), 72-83.
- Kanter, R. (2008, January). Transforming Giants. *Harvard Business Review*, 86(1), 43-52.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000, September). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005, October). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008, January). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- Kieffer, L. (1997, July). Building a team. *Nonprofit World*, 15(4), 39.
- Kirby, J. (2004, January). Left on a Mountainside. *Harvard Business Review*, 82(1), 15-25.
- Kolb, D., & Williams, J. (2001, February). Breakthrough Bargaining. *Harvard Business Review*, 79(2), 88-97.
- Korin, Mercedes (2007). Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresaria. Tomado del Website <http://www.mapeo-rse.info/> en abril de 2009
- Kovner, A. (1991, September). The Case of the Unhealthy Hospital. *Harvard Business Review*, 69(5), 12-21.
- Krug, K., & Weinberg, C. (2004, Spring2004). Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(3), 325-342.
- Lanzetti, G. *Comisiones directivas de organizaciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: Espacio. ISBN10: 9508022302 ISBN13: 9789508022301
- Leblane, R. (2007, May). The Eight Cs Of Board Performance Assessment. *Corporate Board*, 28(164), 16-21.
- Letts, C., Ryan, W., & Grossman, A. (1997, March). Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36-44.
- Light, P.C. (2000). *Making Nonprofits Work*. Washington, DC: Brookings Institution. ISBN: 0815752458.
- Lockwood, C. (2006, June). Building the Green Way. *Harvard Business Review*, 84(6), 129-137.
- London, T. (2009, May). Making Better Investments at the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, 87(5), 106-113.
- Lorsch, J., Khurana, R., Caldwell, P., Kennedy, G., Michelson, G., Wendt, H., et al. (1999, May). Changing Leaders. *Harvard Business Review*, 77(3), 96-105.
- Lovallo, D., Viguierie, P., Uhlaner, R., & Horn, J. (2007, December). Deals Without Delusions. *Harvard Business Review*, 85(12), 92-99.
- Macleod, R. (1971, September). Program budgeting works in nonprofit institutions. *Harvard Business Review*, 49(5), 46-56.

- Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social en Argentina:
<http://www.mapeo-rse.info/>
- Marder, C., & Lande, P. (2005). *Manual para el fortalecimiento de Consejos Directivos de organizaciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: EDUCA. ISBN 2900104083313
- Marsal, P. (2005). *¿Cómo se financian las ONG argentinas?*. Buenos Aires: Biblos. ISBN 9507864970
- Maruca, R. (1998, July). How Do You Manage an Off-Site Team? *Harvard Business Review*, 76(4), 22-35.
- Maruca, R., & Milhaven, J. (2000, January). When the Boss Won't Budge. *Harvard Business Review*, 78(1), 25-35.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2008, July). Investing in the IT That Makes a Competitive Difference. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 98-107.
- McCracken, D. (2000, November). Winning the Talent War for Women: Sometimes It Takes a Revolution. *Harvard Business Review*, 78(6), 159-167.
- McCreary, L. (2008, October). What Was Privacy? *Harvard Business Review*, 86(10), 123-131.
- McFarlan, F. (1999, November). Don't Assume the Shoe Fits. *Harvard Business Review*, 77(6), 64-80.
- McGrath, R., & MacMillan, I. (2009, May). How to Get Unstuck. *Harvard Business Review*, 87(5), 20-21.
- Meliones, J. (2000, November). Saving Money, Saving Lives. *Harvard Business Review*, 78(6), 57-67.
- Miller, J. (2002, Summer2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 429.
- Mintzberg, H. (1996, May). Managing Government Governing Management. *Harvard Business Review*, 74(3), 75-83.
- Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (1999, September). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review*, 77(5), 87-94.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2004, December). The Best of the Good. *Harvard Business Review*, 82(12), 20-21.
- Mittal, V., Sarkees, M., & Murshed, F. (2008, April). The Right Way to Manage Unprofitable Customers. *Harvard Business Review*, 86(4), 94-102.
- Morse, G. (2002, July). Imbalance of Power. *Harvard Business Review*, 80(7), 22-23.
- Navarro, P. (1996, January). Electric Utilities: The Argument for Radical Deregulation. *Harvard Business Review*, 74(1), 112-125.
- Neilson, G., Martin, K., & Powers, E. (2008, June). The Secrets to Successful STRATEGY EXECUTION. (cover story). *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.
- Nichols, N. (1992, November). Profits with a Purpose: An Interview with Tom Chapman. *Harvard Business Review*, 70(6), 86-95.

- Normann, R., & Ramírez, R. (1993, July). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Ostroff, F. (2006, May). Change Management in Government. *Harvard Business Review*, 84(5), 141-147.
- Ostrower, F. and Stone, M.M.: Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects, in W.W. Powell and R. Steinberg (ed.): *The Nonprofit Sector, A Re-search Handbook 2nd Edition*, Yale University Press, New haven, CT, 2005.
- Ott, S.J. (2001). *Understanding Nonprofit Organizations*. Boulder, CO: Westview Press. ISBN: 0813367875.
- Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J., & Bettcher, K. (2005, December). Up to Code. *Harvard Business Review*, 83(12), 122-133.
- Parker, L. (2007, December). Boardroom Strategizing in Professional Associations: Processual and Institutional Perspectives. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1454-1480.
- Parsons, G., & Pascale, R. (2007, March). Crisis at the Summit. *Harvard Business Review*, 85(3), 80-89.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997, November). CHANGING THE WAY WE CHANGE. *Harvard Business Review*, 75(6), 126-139.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Fondo De Cultura Económica. ISBN10: 9681636392 ISBN13: 9789681636395
- Porter, M. (1995, May). The Competitive Advantage of the Inner City. (cover story). *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71.
- Porter, M., & Kramer, M. (1999, November). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, 77(6), 121-130.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002, December). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006, December). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Posner, B., & Rothstein, L. (1994, May). Reinventing the Business of Government: An Interview with Change Catalyst David Osborne. *Harvard Business Review*, 72(3), 132-143.
- Prahalad, C., & Hammond, A. (2002, September). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Preston, J., & Brown, W. (2004, Winter2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 221-238.
- Quelch, J., Austin, J., & Laidler-Kylander, N. (2004, April). Mining Gold in Not-for-Profit Brands. *Harvard Business Review*, 82(4), 24-24.
- Rangan, V. (2004, March). Lofty Missions, Down-to-Earth Plans. *Harvard Business Review*, 82(3), 112-119.

- Rangan, V., Karim, S., & Sandberg, S. (1996, May). Do Better at Doing Good. *Harvard Business Review*, 74(3), 42-54.
- Rindova, V. (1999, December). WHAT CORPORATE BOARDS HAVE TO DO WITH STRATEGY: A COGNITIVE PERSPECTIVE. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953-975.
- Rooke, D., & Torbert, W. (2005, April). 7 Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-66.
- Rosen, C., & Quarrey, M. (1987, September). How well is employee ownership working? *Harvard Business Review*, 65(5), 126-132.
- Ruigrok, W., Peck, S., & Keller, H. (2006, July). Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1201-1226.
- Ruiz, V. *Organizaciones Comunitarias y Gestión Asociada*. Buenos Aires. ISBN: 950-12-4526-8
- Ryan, W. (1999, January). The New Landscape for Nonprofits. *Harvard Business Review*, 77(1), 127-136.
- Salzhauer, A. (2004, October). The Light Fantastic. *Harvard Business Review*, 82(10), 24-26.
- Salzhauer, A. (2005, November). Is There a Patient in the House? *Harvard Business Review*, 83(11), 32-32.
- Samuelson, J., & Gentile, M. (2005, November). Get Aggressive About Passivity. *Harvard Business Review*, 83(11), 18-20.
- Scheff, J., & Kotler, P. (1996, January). How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations. *Harvard Business Review*, 74(1), 52-62.
- Schvarstein, L. *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: ISBN: 950-12-3253-0
- Schvarstein, L. *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: ISBN: 950-12-4516-0
- Schvarstein, L. *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: ISBN: 950-12-5045-8
- Schwenk, C. (1990, April). CONFLICT IN ORGANIZATIONAL DECISION MAKING: AN EXPLORATORY STUDY OF ITS EFFECTS IN FOR-PROFIT AND NOT-FOR-PROFIT ORGANIZATIONS. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Scissons, E. (2002, May). All numbers are not created equal: Measurement issues in assessing board governance. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 2(2), 20-26.
- Self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 271-294.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica. ISBN 9789506414306
- Simms, D., & Luke, W. (2009, January). Fulfill the Dream of Leading a Nonprofit. *Harvard Business Review*, 87(1), 26-26.
- Smith, C. (1994, May). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-116.

- Soldevilla I García, P. (2004, Octubre). La Planificación Estratégica en las Entidades sin Ánimo de Lucro. (Spanish). *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*,
- Sonnenfeld, S. (1995, September). When the CEO Can't Let Go. *Harvard Business Review*, 73(5), 24-36.
- Speckbacher, G. (2003, Spring2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(3), 267.
- Speckbacher, G. (2008, Spring2008). Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(3), 295-320. Paper Number: PA061370, Vienna University of Economics, Vienna, Austria.
- Sternin, J., & Choo, R. (2000, January). The Power of Positive Deviancy. *Harvard Business Review*, 78(1), 14-15.
- Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985, March). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Stevenson, H., Scher, L., Vasella, D., Franklin, B., & Jones, C. (2008, January). How to Change the World. *Harvard Business Review*, 86(1), 29-39.
- Stewart III, G., Applebaum, E., Beer, M., Leiby, A., Amabile, T., McAdams, J., et al. (1993, November). Rethinking Rewards. *Harvard Business Review*, 71(6), 37-49.
- Sull, D., & Houlder, D. (2005, January). Do Your Commitments Match Your Convictions? *Harvard Business Review*, 83(1), 82-91.
- Taylor, B., Chait, R., & Holland, T. (1996, September). The New Work of the Nonprofit Board. *Harvard Business Review*, 74(5), 36-46.
- Thomas, A., & Fritz, L. (2006, November). Disaster Relief, Inc. *Harvard Business Review*, 84(11), 114-122.
- Thompson, A. *Público y Privado Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Buenos Aires: Losada. ISBN10: 9500371774. ISBN13: 9789500371773
- TITLE VERSUS FUNCTION: THE POLICY GOVERNANCE DEFINITION OF A CEO. (2002, January). *Board Leadership*,
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007, July). Building a Leadership Brand. (cover story). *Harvard Business Review*, 85(7/8), 92-100.
- Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership, and Management. (2001, November). *Public Administration Review*,
- Ure, M. (1999). *Entidades sin fines de lucro*. Buenos Aires: Eudeba. ISBN10: 9502309499 ISBN13: 9789502309491
- Vance, S. (1978, August). Corporate Governance: Assessing Corporate Performance by Boardroom Attributes. *Journal of Business Research*, 6(3), 203-220.
- Vega, F. (2007, August). MBA sin fines de lucro. (Spanish). *AméricaEconomía*,
- Vieira C., C. (2000, July). Obligaciones de las entidades sin fines de lucro. (Spanish). *Tributemos*, 8(89), 9-12.

- Wallis, J., & Dollery, B. (2005, July). Leadership and Economic Theories of Nonprofit Organizations. *Review of Policy Research*, 22(4), 483-499.
- Ward, S. (2009, February). The Contribution Revolution: Letting Volunteers Build Your Business. *Harvard Business Review*, 87(2), 104-104.
- Wasserman, N. (2008, February). The founder's DILEMMA. *Harvard Business Review*, 86(2), 102-109.
- Waterman, J., Waterman, J., & Collard, B. (1994, July). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, 72(4), 87.
- Watts, D., & Peretti, J. (2007, May). Viral Marketing for the Real World. *Harvard Business Review*, 85(5), 22-23.
- Weeks, H. (2001, July). Taking the Stress Out of Stressful Conversations. *Harvard Business Review*, 79(7), 112-119.
- Welankiwar, R. (2009, April). CARE CEO Helene Gayle on shaking up a venerable organization. *Harvard Business Review*, 87(4), 22-22.
- Wellington, S., Kropf, M., & Gerkovich, P. (2003, June). What's Holding Women Back? *Harvard Business Review*, 81(6), 18-19.
- Werther, W., & Berman, E. (2001). *Third Sector Management*. Washington, DC: Georgetown University. 248 pp. ISBN: 0878408444.
- Westphal, J., & Bednar, M. (2005, June). Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298.
- Wetlauffer, S. (2000, March). When Everything Isn't Half Enough. *Harvard Business Review*, 78(2), 28-39.
- White, A. (2006, March). The Greening of the Balance Sheet. *Harvard Business Review*, 84(3), 27-28.
- Winseman, Albert L., Donald O. Clifton y Curt Liesveld (Second Printing 2009) *Living Your Strengths*. Gallup Press.
- Yankelovich, D., & Meer, D. (2006, February). Rediscovering Market Segmentation. *Harvard Business Review*, 84(2), 122-131.
- Yaziji, M. (2004, February). Turning Gadflies into Allies. *Harvard Business Review*, 82(2), 110-115.
- Yoffie, D., & Kwak, M. (2006, September). With Friends Like These. *Harvard Business Review*, 84(9), 88-98.
- Zimmermann, U. (1994, July). Exploring the nonprofit motive (or: What's in it for you?). *Public Administration Review*, 54(4), 398.

BASES DE DATOS Y PUBLICACIONES CONSULTADAS

BASES DE DATOS ESPECIALIZADAS EN NEGOCIOS:

ABI Proquest: contiene artículos y noticias del Wall Street Journal y otros periódicos de negocios e incluye publicaciones especializadas en perfiles de compañías y sus directorios, tales como Hoovers.

Business Source Complete: contiene tópicos de contabilidad, finanzas, industrias, negocios internacionales y gerenciamiento. Incluye publicaciones especializadas en perfiles de compañías y sus directorios tales Datamonitor e información económica de países. (EBSCO-TeXShare)

Nonprofit Management and Leadership (EBSCO). Publicaciones Jossey Bass Inc. especializadas en gerenciamiento y liderazgo de organizaciones sin fines de lucro. Contiene publicaciones desde 1990 hasta la fecha.

Regional Business News: proporciona diariamente noticias internacionales de negocios. Contiene la información de los últimos treinta días de todos los servicios de cable, más artículos seleccionados de catorce publicaciones regionales de negocios. (EBSCO-TeXShare)

Business & Management Practices: se especializa en tópicos de toma de decisiones, implementación de nueva tecnología y planeamiento así como temas de negocios vinculados a su problemática interna, externa y a su expansión. Incluye metodología de negocios, estudios de caso y aplicaciones prácticas.

PUBLICACIONES DE INFORMACIÓN GENERAL SOBRE DIVERSOS TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

Academic Search Complete: incluye más de cinco mil trescientos periódicos, cuatro mil cuatrocientas publicaciones con referato (evaluación de pares), síntesis de más de nueve mil trescientos diarios y un total de diez mil novecientas publicaciones que incluyen monografías, informes y conferencias. Contiene documentos datados desde 1865.

BASES DE DATOS DE CONTENIDOS ACADÉMICOS AMPLIOS

LexisNexis Academic: contiene información de las más importantes publicaciones académicas de los Estados Unidos y del mundo.

Directory of Open Access Journals: provee artículos completos de investigadores y publicaciones con revisión de pares. In varios idiomas y tópicos, incluidas publicaciones sobre gobierno, comercio y organizaciones sin fines de lucro.

Encyclopaedia Britannica: cubre un amplio espectro de artículos, estadísticas, definiciones y mapas.

WorldCat: localiza libros y otros materiales de estudio e investigación en bibliotecas de todo el mundo, incluyendo la Universidad de Dallas desde la que pueden ser pedidos directamente si están allí o por intercambio. Cubre materiales desde el año 1200 hasta el presente.

PUBLICACIONES Y REVISTAS DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, NEGOCIOS, ORGANIZACIÓN, RECURSOS HUMANOS Y SICOLOGÍA

British Journal of Management

Business Week

Human Resource Management (1997-1999 only)

Human Resource Management (2000+)

Industrial and Corporate Change

Interfaces

International Journal of Management Reviews

Journal of Management

Nonprofit Management and Leadership

Public Personnel Management

International Human Resources Management

The Thinkers 50: ranking bi-anual de los más influyentes analistas y pensadores en management

Harvard Business Review

Journal of Occupational Health Psychology

ANEXOS. ÍNDICE GENERAL

**TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO
“SOY O HE SIDO MIEMBRO DEL DIRECTORIO DE UNA
ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”.
CASTELLANO**

**TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO
“SOY O HE SIDO MIEMBRO DEL DIRECTORIO DE UNA
ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”. INGLES**

**TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO
“SOY O HE SIDO DIRECTOR EJECUTIVO DE UNA
ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”.
CASTELLANO**

**TABLA DINÁMICA PARA PREGUNTA 9 CON FILTRO
“SOY O HE SIDO DIRECTOR EJECUTIVO DE UNA
ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO”. INGLES**

**TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 10⁶⁷.
CASTELLANO**

**TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 10.
INGLES**

**TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 11⁶⁸.
CASTELLANO**

**TABLA DINÁMICA GENERAL PARA PREGUNTA 11.
INGLES**

**COMENTARIOS EN IDIOMA ORIGINAL DE
ENCUESTADOS QUE RESPONDIERON EN INGLÉS**

⁶⁷ Pregunta 10: En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

⁶⁸ Pregunta 11: Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro- Encuesta para Tesis Doctoral- FCE-UBA

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.							
La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.							
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
	Sí	100.0% (1)	100.0% (8)	100.0% (6)	100.0% (30)	100.0% (8)	100.0% (53)
	No	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Comentarios	0 replies	2 replies	0 replies	6 replies	3 replies	11
	<i>answered question</i>	1	8	6	30	8	53
						<i>skipped question</i>	0

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respons Totals
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	12.5% (1)	16.7% (1)	16.7% (5)	0.0% (0)	13.2% (7)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	12.5% (1)	50.0% (3)	16.7% (5)	25.0% (2)	20.8% (11)
Servicios (incluye servicios profesionales)	100.0% (1)	62.5% (5)	33.3% (2)	50.0% (15)	75.0% (6)	54.7% (29)
Educación	0.0% (0)	50.0% (4)	33.3% (2)	26.7% (8)	25.0% (2)	30.2% (16)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	37.5% (3)	16.7% (1)	13.3% (4)	37.5% (3)	20.8% (11)
Otro (por favor especificar)	0 replies (0.0%)	2 replies (25.0%)	1 reply (16.7%)	9 replies (30.0%)	1 reply (12.5%)	24.5% (13)
<i>answered question</i>	1	8	6	30	8	5
<i>skipped question</i>						

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Sí	0.0% (0)	50.0% (4)	83.3% (5)	65.5% (19)	75.0% (6)	66.7% (34)
No	0.0% (0)	50.0% (4)	16.7% (1)	34.5% (10)	25.0% (2)	33.3% (17)
Comentarios	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	3 replies	8
answered question	0	8	6	29	8	51
					skipped question	2

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	16.7% (1)	10.0% (3)	0.0% (0)	11.3% (6)
Neutral	100.0% (1)	0.0% (0)	16.7% (1)	20.0% (6)	0.0% (0)	15.1% (8)
De acuerdo	0.0% (0)	75.0% (6)	50.0% (3)	56.7% (17)	50.0% (4)	56.6% (30)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	13.3% (4)	50.0% (4)	17.0% (9)
Comentarios	1 reply	0 replies	0 replies	7 replies	1 reply	
answered question	1	8	6	30	8	5
					skipped question	

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.3% (1)	0.0% (0)	1.9% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	37.5% (3)	50.0% (3)	33.3% (10)	12.5% (1)	32.1% (17)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	30.0% (9)	12.5% (1)	20.8% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	33.3% (2)	26.7% (8)	75.0% (6)	37.7% (20)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	0.0% (0)	16.7% (1)	6.7% (2)	0.0% (0)	7.5% (4)
Comentarios	0 replies	0 replies	0 replies	11 replies	4 replies	15
<i>answered question</i>	1	8	6	30	8	53
				<i>skipped question</i>		0

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respons Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.8% (2)
En desacuerdo	100.0% (1)	42.9% (3)	50.0% (3)	20.0% (6)	12.5% (1)	26.9% (14)
Neutral	0.0% (0)	14.3% (1)	16.7% (1)	20.0% (6)	0.0% (0)	15.4% (8)
De acuerdo	0.0% (0)	28.6% (2)	0.0% (0)	56.7% (17)	75.0% (6)	48.1% (25)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	14.3% (1)	0.0% (0)	3.3% (1)	12.5% (1)	5.8% (3)
Comentarios	0 replies	1 reply	0 replies	7 replies	1 reply	
answered question	1	7	6	30	8	5

skipped question

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	33.3% (2)	10.0% (3)	0.0% (0)	13.2% (7)
En desacuerdo	0.0% (0)	62.5% (5)	16.7% (1)	40.0% (12)	12.5% (1)	35.8% (19)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	16.7% (5)	0.0% (0)	13.2% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	30.0% (9)	75.0% (6)	28.3% (15)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	12.5% (1)	16.7% (1)	3.3% (1)	12.5% (1)	9.4% (5)
Comentarios	0 replies	1 reply	0 replies	4 replies	3 replies	8
answered question	1	8	6	30	8	53
					skipped question	0

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	37.5% (3)	50.0% (3)	16.7% (5)	0.0% (0)	20.8% (1)
Neutral	0.0% (0)	37.5% (3)	33.3% (2)	23.3% (7)	0.0% (0)	22.6% (12)
De acuerdo	100.0% (1)	25.0% (2)	16.7% (1)	53.3% (16)	25.0% (2)	41.5% (22)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.7% (2)	75.0% (6)	15.1% (8)
Comentarios	1 reply	2 replies	0 replies	8 replies	3 replies	1
answered question	1	8	6	30	8	5

skipped question

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	100.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.9% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	100.0% (8)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	15.1% (8)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (6)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.3% (6)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (30)	0.0% (0)	56.6% (30)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (8)	15.1% (8)
Comentarios	0 replies	2 replies	0 replies	5 replies	1 reply	8
answered question	1	8	6	30	8	53
					skipped question	0

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respons Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.9% (1)
En desacuerdo	100.0% (1)	75.0% (6)	33.3% (2)	30.0% (9)	0.0% (0)	34.0% (18)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	50.0% (3)	36.7% (11)	12.5% (1)	30.2% (16)
De acuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	33.3% (10)	75.0% (6)	32.1% (17)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (1)	1.9% (1)
Comentarios	0 replies	1 reply	0 replies	5 replies	2 replies	
answered question	1	8	6	30	8	5
						skipped question

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	57.1% (4)	33.3% (2)	6.7% (2)	0.0% (0)	15.4% (8)
Neutral	0.0% (0)	14.3% (1)	16.7% (1)	13.3% (4)	0.0% (0)	11.5% (6)
De acuerdo	100.0% (1)	28.6% (2)	16.7% (1)	73.3% (22)	37.5% (3)	55.8% (29)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	6.7% (2)	62.5% (5)	17.3% (9)
Comentarios	0 replies	2 replies	0 replies	2 replies	1 reply	5
answered question	1	7	6	30	8	52

skipped question

1

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.9% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	62.5% (5)	16.7% (1)	20.0% (6)	25.0% (2)	26.4% (14)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	30.0% (9)	12.5% (1)	20.8% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	33.3% (2)	40.0% (12)	50.0% (4)	35.8% (19)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	25.0% (2)	16.7% (1)	10.0% (3)	12.5% (1)	15.1% (8)
Comentarios	0 replies	0 replies	0 replies	7 replies	2 replies	
answered question	1	8	6	30	8	5
skipped question						

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (1)	3.8% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	33.3% (2)	30.0% (9)	37.5% (3)	34.0% (18)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	16.7% (5)	0.0% (0)	11.3% (6)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	33.3% (2)	46.7% (14)	25.0% (2)	37.7% (20)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	12.5% (1)	16.7% (1)	6.7% (2)	25.0% (2)	13.2% (7)
Comentarios	0 replies	0 replies	0 replies	3 replies	2 replies	5
answered question	1	8	6	30	8	53
					skipped question	0

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respons Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	16.7% (1)	3.4% (1)	0.0% (0)	5.9% (3)
De acuerdo	100.0% (1)	50.0% (4)	16.7% (1)	55.2% (16)	28.6% (2)	47.1% (24)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	37.5% (3)	66.7% (4)	41.4% (12)	71.4% (5)	47.1% (24)
Comentarios	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	1 reply	
answered question	1	8	6	29	7	5

skipped question

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	100.0% (1)	37.5% (3)	33.3% (2)	26.7% (8)	0.0% (0)	26.9% (14)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	33.3% (2)	60.0% (18)	85.7% (6)	57.7% (30)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	33.3% (2)	13.3% (4)	14.3% (1)	15.4% (8)
Comentarios	0 replies	1 reply	0 replies	1 reply	1 reply	3
answered question	1	8	6	30	7	52
					skipped question	1

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respuestas Totales
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	16.7% (1)	6.7% (2)	0.0% (0)	7.5% (4)
De acuerdo	0.0% (0)	37.5% (3)	16.7% (1)	46.7% (14)	12.5% (1)	35.8% (19)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	50.0% (4)	66.7% (4)	46.7% (14)	87.5% (7)	56.6% (30)
Comentarios	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	2 replies	
<i>answered question</i>	1	8	6	30	8	5

skipped question

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	0.0% (0)	3.3% (1)	12.5% (1)	7.5% (4)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (3)	20.0% (6)	0.0% (0)	17.0% (9)
De acuerdo	100.0% (1)	25.0% (2)	33.3% (2)	46.7% (14)	37.5% (3)	41.5% (22)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	16.7% (1)	30.0% (9)	50.0% (4)	34.0% (18)
Comentarios	0 replies	1 reply	0 replies	3 replies	4 replies	8
answered question	1	8	6	30	8	53
					skipped question	0

Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro- Encuesta para Tesis Doctoral- FCE-UBA

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respons Totals
Sí	0.0% (0)	100.0% (4)	62.5% (5)	76.0% (19)	85.7% (6)	77.3% (34)
No	0.0% (0)	0.0% (0)	37.5% (3)	24.0% (6)	14.3% (1)	22.7% (10)
Comentarios	0 replies	2 replies	1 reply	5 replies	3 replies	1
answered question	0	4	8	25	7	4

skipped question

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	25.0% (1)	11.1% (1)	20.0% (5)	0.0% (0)	15.6% (7)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (3)	12.0% (3)	14.3% (1)	15.6% (7)
Servicios (incluye servicios profesionales)	0.0% (0)	50.0% (2)	33.3% (3)	56.0% (14)	71.4% (5)	53.3% (24)
Educación	0.0% (0)	25.0% (1)	55.6% (5)	28.0% (7)	28.6% (2)	33.3% (15)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	25.0% (1)	11.1% (1)	8.0% (2)	42.9% (3)	15.6% (7)
Otro (por favor especificar)	0 replies (0.0%)	1 reply (25.0%)	1 reply (11.1%)	10 replies (40.0%)	1 reply (14.3%)	28.9% (13)
answered question	0	4	9	25	7	45
					skipped question	0

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Respons Totals
	Sí	0.0% (0)	100.0% (4)	100.0% (9)	100.0% (25)	100.0% (7)	100.0% (4)
	No	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Comentarios	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	3 replies	
	answered question	0	4	9	25	7	4
							skipped question

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (1)	12.5% (1)	8.0% (2)	0.0% (0)	9.1% (4)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	37.5% (3)	16.0% (4)	0.0% (0)	15.9% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	75.0% (3)	25.0% (2)	76.0% (19)	42.9% (3)	61.4% (27)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (2)	0.0% (0)	57.1% (4)	13.6% (6)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	3 replies	1 reply	5
answered question	0	4	8	25	7	44
					skipped question	1

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.0% (1)	0.0% (0)	2.3% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (1)	25.0% (2)	24.0% (6)	14.3% (1)	22.7% (10)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (1)	28.0% (7)	14.3% (1)	20.5% (9)
De acuerdo	0.0% (0)	75.0% (3)	37.5% (3)	40.0% (10)	71.4% (5)	47.7% (21)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (2)	4.0% (1)	0.0% (0)	6.8% (3)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	6 replies	3 replies	10
<i>answered question</i>	0	4	8	25	7	44
					<i>skipped question</i>	1

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	22.2% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.5% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (1)	33.3% (3)	28.0% (7)	0.0% (0)	25.0% (11)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	24.0% (6)	0.0% (0)	22.7% (10)
De acuerdo	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	44.0% (11)	85.7% (6)	40.9% (18)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	4.0% (1)	14.3% (1)	6.8% (3)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	4 replies	1 reply	7
answered question	0	3	9	25	7	44
					skipped question	1

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (2)	25.0% (2)	12.0% (3)	0.0% (0)	15.9% (7)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (1)	12.5% (1)	44.0% (11)	0.0% (0)	29.5% (13)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	62.5% (5)	8.0% (2)	0.0% (0)	15.9% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	32.0% (8)	85.7% (6)	31.8% (14)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	25.0% (1)	0.0% (0)	4.0% (1)	14.3% (1)	6.8% (3)
Comentarios	0 replies	1 reply	2 replies	3 replies	3 replies	9
answered question	0	4	8	25	7	44

skipped question

1

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (2)	33.3% (3)	8.0% (2)	0.0% (0)	15.6% (7)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	66.7% (6)	16.0% (4)	0.0% (0)	22.2% (10)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (2)	0.0% (0)	68.0% (17)	14.3% (1)	44.4% (20)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	8.0% (2)	85.7% (6)	17.8% (8)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	4 replies	2 replies	8
answered question	0	4	9	25	7	45
					skipped question	0

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	100.0% (4)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	8.9% (4)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (9)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (9)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (25)	0.0% (0)	55.6% (25)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (7)	15.6% (7)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	2 replies	1 reply	5
<i>answered question</i>	0	4	9	25	7	45
					<i>skipped question</i>	0

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.2% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	100.0% (4)	22.2% (2)	20.0% (5)	0.0% (0)	24.4% (11)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	66.7% (6)	44.0% (11)	0.0% (0)	37.8% (17)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	36.0% (9)	71.4% (5)	31.1% (14)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	4.4% (2)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	2 replies	1 reply	5
answered question	0	4	9	25	7	45
					skipped question	0

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	33.3% (1)	25.0% (2)	4.0% (1)	0.0% (0)	9.3% (4)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (4)	16.0% (4)	0.0% (0)	18.6% (8)
De acuerdo	0.0% (0)	66.7% (2)	12.5% (1)	76.0% (19)	28.6% (2)	55.8% (24)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	12.5% (1)	4.0% (1)	71.4% (5)	16.3% (7)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	1 reply	0 replies	3
answered question	0	3	8	25	7	43
skipped question						2

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.2% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	75.0% (3)	11.1% (1)	28.0% (7)	28.6% (2)	28.9% (13)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (3)	24.0% (6)	14.3% (1)	22.2% (10)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	36.0% (9)	42.9% (3)	35.6% (16)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	25.0% (1)	0.0% (0)	12.0% (3)	14.3% (1)	11.1% (5)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	5 replies	1 reply	7
<i>answered question</i>	0	4	9	25	7	45

skipped question **0**

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	2.2% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	75.0% (3)	22.2% (2)	40.0% (10)	28.6% (2)	37.8% (17)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	16.0% (4)	0.0% (0)	17.8% (8)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (3)	32.0% (8)	28.6% (2)	28.9% (13)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	25.0% (1)	0.0% (0)	12.0% (3)	28.6% (2)	13.3% (6)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	2 replies	1 reply	4
answered question	0	4	9	25	7	45
						skipped question 0

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	8.3% (2)	0.0% (0)	14.0% (6)
De acuerdo	0.0% (0)	75.0% (3)	22.2% (2)	54.2% (13)	16.7% (1)	44.2% (19)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	25.0% (1)	33.3% (3)	37.5% (9)	83.3% (5)	41.9% (18)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	1 reply	0 replies	2
answered question	0	4	9	24	6	43
					skipped question	2

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayudan necesitan.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	4.0% (1)	14.3% (1)	6.7% (3)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (1)	44.4% (4)	28.0% (7)	0.0% (0)	26.7% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	75.0% (3)	33.3% (3)	52.0% (13)	71.4% (5)	53.3% (24)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	16.0% (4)	14.3% (1)	13.3% (6)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	0 replies	1 reply	2
answered question	0	4	9	25	7	45
					skipped question	(

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.2% (1)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.2% (1)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (2)	33.3% (3)	48.0% (12)	28.6% (2)	42.2% (19)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	50.0% (2)	44.4% (4)	52.0% (13)	71.4% (5)	53.3% (24)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	1 reply	1 reply	3
<i>answered question</i>	0	4	9	25	7	45
					<i>skipped question</i>	0

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (2)	11.1% (1)	4.0% (1)	14.3% (1)	11.1% (5)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (4)	20.0% (5)	14.3% (1)	22.2% (10)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (2)	33.3% (3)	48.0% (12)	42.9% (3)	44.4% (20)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (1)	28.0% (7)	28.6% (2)	22.2% (10)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	2 replies	3 replies	7
<i>answered question</i>	0	4	9	25	7	45
					<i>skipped question</i>	0

Boards of Not-For-Profit Organizations- Survey for PhD Dissertation- University of Buenos Aires

1. I am or have been a Board Member of a not-for-profit organization.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Yes	0.0% (0)	100.0% (5)	100.0% (6)	100.0% (29)	100.0% (4)	100.0% (44)
No	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	0 replies	2
answered question	0	5	6	29	4	44
						skipped question 0

2. I have decision-making experience in the private sector in:

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Banking/Finance/Insurance	0.0% (0)	40.0% (2)	16.7% (1)	24.1% (7)	0.0% (0)	22.7% (10)
Retail/Wholesale	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	13.8% (4)	0.0% (0)	13.6% (6)
Services (including professional services)	0.0% (0)	60.0% (3)	50.0% (3)	34.5% (10)	25.0% (1)	38.6% (17)
Education	0.0% (0)	40.0% (2)	33.3% (2)	34.5% (10)	50.0% (2)	36.4% (16)
Agribusiness	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.9% (2)	0.0% (0)	4.5% (2)
Other (please specify)	0 replies (0.0%)	1 reply (20.0%)	1 reply (16.7%)	8 replies (27.6%)	3 replies (75.0%)	29.5% (13)
answered question	0	5	6	29	4	44
					skipped question	0

3. I am or have been President, Executive Director or Administrator of a not-for-profit organization.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Yes	0.0% (0)	40.0% (2)	33.3% (2)	69.0% (20)	50.0% (2)	59.1% (26)
No	0.0% (0)	60.0% (3)	66.7% (4)	31.0% (9)	50.0% (2)	40.9% (18)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	0 replies	2
answered question	0	5	6	29	4	44
				skipped question		0

4. It is easy to relate the mission of a for-profit company to measurable results.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.9% (2)	0.0% (0)	4.5% (2)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	20.7% (6)	0.0% (0)	18.2% (8)
Agree	0.0% (0)	60.0% (3)	50.0% (3)	48.3% (14)	100.0% (4)	54.5% (24)
Strongly agree	0.0% (0)	40.0% (2)	16.7% (1)	24.1% (7)	0.0% (0)	22.7% (10)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	1 reply	6
<i>answered question</i>	0	5	6	29	4	44
				<i>skipped question</i>		0

5. It is easy to relate the mission of a not-for-profit organization to measurable results.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.4% (1)	0.0% (0)	2.3% (1)
Disagree	0.0% (0)	80.0% (4)	0.0% (0)	37.9% (11)	25.0% (1)	36.4% (16)
Neutral	0.0% (0)	20.0% (1)	50.0% (3)	10.3% (3)	0.0% (0)	15.9% (7)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (3)	31.0% (9)	75.0% (3)	34.1% (15)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	17.2% (5)	0.0% (0)	11.4% (5)
Comments	0 replies	0 replies	2 replies	7 replies	1 reply	10
answered question	0	5	6	29	4	44

skipped question 0

6. The area of activities of the company(s) in which I have been involved is similar to the area of activities of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	40.0% (2)	16.7% (1)	10.7% (3)	0.0% (0)	14.0% (6)
Disagree	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	7.1% (2)	0.0% (0)	9.3% (4)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (3)	14.3% (4)	0.0% (0)	16.3% (7)
Agree	0.0% (0)	20.0% (1)	33.3% (2)	60.7% (17)	75.0% (3)	53.5% (23)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.1% (2)	25.0% (1)	7.0% (3)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	3 replies	0 replies	3
<i>answered question</i>	0	5	6	28	4	43
					<i>skipped question</i>	1

7. The nature of the mission of any company(s) in which I have been involved is similar to the nature of the mission of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	7.7% (2)	0.0% (0)	7.3% (3)
Disagree	0.0% (0)	60.0% (3)	50.0% (3)	30.8% (8)	0.0% (0)	34.1% (14)
Neutral	0.0% (0)	20.0% (1)	16.7% (1)	19.2% (5)	0.0% (0)	17.1% (7)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	38.5% (10)	100.0% (4)	39.0% (16)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.8% (1)	0.0% (0)	2.4% (1)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	4 replies	1 reply	5
answered question	0	5	6	26	4	41
					skipped question	3

8. It is useful to use the same successful decision-making model that I use in the company(s) to make good decisions in the not-for-profit sector.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	60.0% (3)	33.3% (2)	6.9% (2)	0.0% (0)	15.9% (7)
Neutral	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)	0.0% (0)	4.5% (2)
Agree	0.0% (0)	20.0% (1)	50.0% (3)	89.7% (26)	25.0% (1)	70.5% (31)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	0.0% (0)	75.0% (3)	9.1% (4)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	3 replies	1 reply	4
answered question	0	5	6	29	4	44
						skipped question
						0

9. The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	100.0% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.4% (5)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (6)	0.0% (0)	0.0% (0)	13.6% (6)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (29)	0.0% (0)	65.9% (29)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (4)	9.1% (4)
Comments	0 replies	1 reply	0 replies	2 replies	1 reply	4
answered question	0	5	6	29	4	44
					skipped question	0

10. In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.5% (2)
Disagree	0.0% (0)	40.0% (2)	33.3% (2)	51.7% (15)	50.0% (2)	47.7% (21)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	6.9% (2)	25.0% (1)	11.4% (5)
Agree	0.0% (0)	20.0% (1)	33.3% (2)	37.9% (11)	0.0% (0)	31.8% (14)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.4% (1)	25.0% (1)	4.5% (2)
Comments	0 replies	2 replies	0 replies	6 replies	1 reply	9
answered question	0	5	6	29	4	44
						skipped question

11. My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.9% (2)	0.0% (0)	4.7% (2)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)	0.0% (0)	4.7% (2)
Agree	0.0% (0)	50.0% (2)	83.3% (5)	72.4% (21)	50.0% (2)	69.8% (30)
Strongly agree	0.0% (0)	25.0% (1)	16.7% (1)	17.2% (5)	50.0% (2)	20.9% (9)
Comments	0 replies	1 reply	1 reply	1 reply	0 replies	3
<i>answered question</i>	0	4	6	29	4	43

skipped question **1**

12. The most challenging issue in my experience in not-for-profit organization(s) is to reach a consensus with all my fellow Board Members regarding the exact description of the expected results from our decisions.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.4% (1)	0.0% (0)	2.3% (1)
Disagree	0.0% (0)	40.0% (2)	16.7% (1)	20.7% (6)	25.0% (1)	22.7% (10)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	24.1% (7)	50.0% (2)	22.7% (10)
Agree	0.0% (0)	60.0% (3)	50.0% (3)	27.6% (8)	0.0% (0)	31.8% (14)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	24.1% (7)	25.0% (1)	20.5% (9)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	1 reply	6
answered question	0	5	6	29	4	44
				skipped question		0

13. One difficult topic of consensus in the Board is to find the most accurate current interpretation of the mission of the not-for-profit organization, especially in times characterized by permanent change.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	25.0% (1)	0.0% (0)	29.6% (8)	75.0% (3)	29.3% (12)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	25.9% (7)	0.0% (0)	22.0% (9)
Agree	0.0% (0)	75.0% (3)	66.7% (4)	29.6% (8)	25.0% (1)	39.0% (16)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	14.8% (4)	0.0% (0)	9.8% (4)
Comments	0 replies	1 reply	0 replies	2 replies	1 reply	4
answered question	0	4	6	27	4	41

skipped question 3

14. Serving in a not-for-profit organization allows me to give back to society part of what society gave to me.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.4% (1)	0.0% (0)	2.3% (1)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (1)	3.4% (1)	0.0% (0)	4.5% (2)
Agree	0.0% (0)	40.0% (2)	66.7% (4)	55.2% (16)	75.0% (3)	56.8% (25)
Strongly agree	0.0% (0)	60.0% (3)	16.7% (1)	37.9% (11)	25.0% (1)	36.4% (16)
Comments	0 replies	0 replies	1 reply	2 replies	0 replies	3
answered question	0	5	6	29	4	44
				skipped question		(0)

15. Serving in a not-for-profit organization allows me to fulfill my dreams of helping those most in need.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	6.9% (2)	0.0% (0)	6.8% (3)
Neutral	0.0% (0)	20.0% (1)	33.3% (2)	13.8% (4)	25.0% (1)	18.2% (8)
Agree	0.0% (0)	20.0% (1)	66.7% (4)	51.7% (15)	75.0% (3)	52.3% (23)
Strongly agree	0.0% (0)	40.0% (2)	0.0% (0)	27.6% (8)	0.0% (0)	22.7% (10)
Comments	0 replies	0 replies	1 reply	3 replies	1 reply	5
answered question	0	5	6	29	4	44
				skipped question		0

16. Serving in a not-for-profit organization is a valuable contribution to build a better society.

		The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.4% (1)	0.0% (0)	2.3% (1)
	Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.4% (1)	25.0% (1)	4.5% (2)
	Agree	0.0% (0)	60.0% (3)	83.3% (5)	41.4% (12)	50.0% (2)	50.0% (22)
	Strongly agree	0.0% (0)	40.0% (2)	16.7% (1)	51.7% (15)	25.0% (1)	43.2% (19)
	Comments	0 replies	0 replies	1 reply	1 reply	1 reply	3
	<i>answered question</i>	0	5	6	29	4	44
	<i>skipped question</i>						0

17. Serving in a not-for-profit organization is a challenge which every successful person should accept.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	60.0% (3)	0.0% (0)	10.3% (3)	25.0% (1)	15.9% (7)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.7% (6)	0.0% (0)	13.6% (6)
Agree	0.0% (0)	20.0% (1)	83.3% (5)	44.8% (13)	50.0% (2)	47.7% (21)
Strongly agree	0.0% (0)	20.0% (1)	16.7% (1)	24.1% (7)	25.0% (1)	22.7% (10)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	4 replies	1 reply	5
answered question	0	5	6	29	4	44

skipped question

0

Boards of Not-For-Profit Organizations- Survey for PhD Dissertation- University of Buenos Aires

1. I am or have been a Board Member of a not-for-profit organization.						
	The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.					
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Yes	0.0% (0)	66.7% (2)	100.0% (2)	95.2% (20)	66.7% (2)	89.7% (26)
No	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	4.8% (1)	33.3% (1)	10.3% (3)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	0 replies	2
answered question	0	3	2	21	3	29
	skipped question					0

2. I have decision-making experience in the private sector in:

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Banking/Finance/Insurance	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	19.0% (4)	0.0% (0)	13.8% (4)
Retail/Wholesale	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (2)	19.0% (4)	0.0% (0)	20.7% (6)
Services (including professional services)	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	28.6% (6)	33.3% (1)	27.6% (8)
Education	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	38.1% (8)	66.7% (2)	37.9% (11)
Agribusiness	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)
Other (please specify)	0 replies (0.0%)	1 reply (33.3%)	1 reply (50.0%)	8 replies (38.1%)	2 replies (66.7%)	41.4% (12)
answered question	0	3	2	21	3	29
				skipped question		0

3. I am or have been President, Executive Director or Administrator of a not-for-profit organization.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Yes	0.0% (0)	100.0% (3)	100.0% (2)	100.0% (21)	100.0% (3)	100.0% (29)
No	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	0 replies	2
answered question	0	3	2	21	3	29
						skipped question 0

4. It is easy to relate the mission of a for-profit company to measurable results.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	9.5% (2)	0.0% (0)	6.9% (2)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	23.8% (5)	0.0% (0)	20.7% (6)
Agree	0.0% (0)	33.3% (1)	50.0% (1)	47.6% (10)	100.0% (3)	51.7% (15)
Strongly agree	0.0% (0)	66.7% (2)	0.0% (0)	19.0% (4)	0.0% (0)	20.7% (6)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	0 replies	5
answered question	0	3	2	21	3	29
				skipped question		0

5. It is easy to relate the mission of a not-for-profit organization to measurable results.

		The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)
	Disagree	0.0% (0)	100.0% (3)	0.0% (0)	38.1% (8)	0.0% (0)	37.9% (11)
	Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	9.5% (2)	33.3% (1)	13.8% (4)
	Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	33.3% (7)	66.7% (2)	34.5% (10)
	Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (3)	0.0% (0)	10.3% (3)
	Comments	0 replies	0 replies	1 reply	7 replies	0 replies	8
answered question		0	3	2	21	3	29
skipped question							0

6. The area of activities of the company(s) in which I have been involved is similar to the area of activities of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.0% (2)	0.0% (0)	7.1% (2)
Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	10.0% (2)	33.3% (1)	14.3% (4)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (1)	100.0% (2)	15.0% (3)	0.0% (0)	21.4% (6)
Agree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	55.0% (11)	33.3% (1)	46.4% (13)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.0% (2)	33.3% (1)	10.7% (3)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	3 replies	0 replies	3
answered question	0	3	2	20	3	28
				skipped question		1

7. The nature of the mission of any company(s) in which I have been involved is similar to the nature of the mission of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

		The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.					Response Totals
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	
Strongly disagree		0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (2)	0.0% (0)	7.7% (2)
Disagree		0.0% (0)	66.7% (2)	50.0% (1)	33.3% (6)	33.3% (1)	38.5% (10)
Neutral		0.0% (0)	33.3% (1)	50.0% (1)	16.7% (3)	0.0% (0)	19.2% (5)
Agree		0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (6)	66.7% (2)	30.8% (8)
Strongly agree		0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.6% (1)	0.0% (0)	3.8% (1)
Comments		0 replies	0 replies	0 replies	4 replies	0 replies	4
answered question		0	3	2	18	3	26
skipped question							3

8. It is useful to use the same successful decision-making model that I use in the company(s) to make good decisions in the not-for-profit sector.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	66.7% (2)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	10.3% (3)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	6.9% (2)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (2)	90.5% (19)	0.0% (0)	72.4% (21)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (3)	10.3% (3)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	3 replies	0 replies	3
answered question	0	3	2	21	3	29
				skipped question		0

9. The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	100.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.3% (3)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.9% (2)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (21)	0.0% (0)	72.4% (21)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (3)	10.3% (3)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	0 replies	2
answered question	0	3	2	21	3	29
						skipped question

10. In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.4% (1)
Disagree	0.0% (0)	66.7% (2)	0.0% (0)	57.1% (12)	33.3% (1)	51.7% (15)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	9.5% (2)	33.3% (1)	13.8% (4)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	28.6% (6)	0.0% (0)	24.1% (7)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	33.3% (1)	6.9% (2)
Comments	0 replies	1 reply	0 replies	5 replies	0 replies	6
answered question	0	3	2	21	3	29
				skipped question		0

11. My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	9.5% (2)	0.0% (0)	7.1% (2)
Neutral	0.0% (0)	50.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (1)	7.1% (2)
Agree	0.0% (0)	50.0% (1)	100.0% (2)	66.7% (14)	33.3% (1)	64.3% (18)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	23.8% (5)	33.3% (1)	21.4% (6)
Comments	0 replies	1 reply	1 reply	1 reply	0 replies	3
<i>answered question</i>	0	2	2	21	3	28
				<i>skipped question</i>		1

12. The most challenging issue in my experience in not-for-profit organization(s) is to reach a consensus with all my fellow Board Members regarding the exact description of the expected results from our decisions.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)
Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	23.8% (5)	0.0% (0)	20.7% (6)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	19.0% (4)	33.3% (1)	20.7% (6)
Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	0.0% (0)	28.6% (6)	33.3% (1)	31.0% (9)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	23.8% (5)	33.3% (1)	24.1% (7)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	0 replies	5
answered question	0	3	2	21	3	29

skipped question 0

13. One difficult topic of consensus in the Board is to find the most accurate current interpretation of the mission of the not-for-profit organization, especially in times characterized by permanent change.

		The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	25.0% (5)	66.7% (2)	28.6% (8)
	Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	30.0% (6)	0.0% (0)	25.0% (7)
	Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	50.0% (1)	30.0% (6)	33.3% (1)	35.7% (10)
	Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	15.0% (3)	0.0% (0)	10.7% (3)
	Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	0 replies	2
answered question		0	3	2	20	3	28
skipped question							

14. Serving in a not-for-profit organization allows me to give back to society part of what society gave to me.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)
Agree	0.0% (0)	33.3% (1)	100.0% (2)	57.1% (12)	100.0% (3)	62.1% (18)
Strongly agree	0.0% (0)	66.7% (2)	0.0% (0)	33.3% (7)	0.0% (0)	31.0% (9)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	0 replies	2
answered question	0	3	2	21	3	29

skipped question **0**

15. Serving in a not-for-profit organization allows me to fulfill my dreams of helping those most in need.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (3)	0.0% (0)	10.3% (3)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (1)	9.5% (2)	33.3% (1)	13.8% (4)
Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	50.0% (1)	47.6% (10)	66.7% (2)	51.7% (15)
Strongly agree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	28.6% (6)	0.0% (0)	24.1% (7)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	3 replies	1 reply	4
answered question	0	3	2	21	3	29
skipped question						(

16. Serving in a not-for-profit organization is a valuable contribution to build a better society.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	3.4% (1)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (1)	3.4% (1)
Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	100.0% (2)	42.9% (9)	66.7% (2)	51.7% (15)
Strongly agree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	52.4% (11)	0.0% (0)	41.4% (12)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	1 reply	1 reply	2
answered question	0	3	2	21	3	29
					skipped question	0

17. Serving in a not-for-profit organization is a challenge which every successful person should accept.

The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	14.3% (3)	33.3% (1)	17.2% (5)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	19.0% (4)	0.0% (0)	17.2% (5)
Agree	0.0% (0)	33.3% (1)	100.0% (2)	38.1% (8)	66.7% (2)	44.8% (13)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (6)	0.0% (0)	20.7% (6)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	4 replies	1 reply	5
<i>answered question</i>	0	3	2	21	3	29
					<i>skipped question</i>	0

Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro- Encuesta para Tesis Doctoral- FCE-UBA

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Sí	100.0% (1)	90.0% (18)	66.7% (16)	85.0% (17)	50.0% (1)	79.1% (53)
No	0.0% (0)	10.0% (2)	33.3% (8)	15.0% (3)	50.0% (1)	20.9% (14)
Comentarios	0 replies	4 replies	5 replies	4 replies	2 replies	15
<i>answered question</i>	1	20	24	20	2	67
					<i>skipped question</i>	1

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	10.0% (2)	28.0% (7)	15.0% (3)	0.0% (0)	17.6% (12)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	20.0% (4)	20.0% (5)	15.0% (3)	0.0% (0)	17.6% (12)
Servicios (incluye servicios profesionales)	0.0% (0)	45.0% (9)	56.0% (14)	60.0% (12)	100.0% (2)	54.4% (37)
Educación	0.0% (0)	40.0% (8)	24.0% (6)	30.0% (6)	50.0% (1)	30.9% (21)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	20.0% (4)	12.0% (3)	20.0% (4)	50.0% (1)	17.6% (12)
Otro (por favor especificar)	1 reply (100.0%)	7 replies (35.0%)	4 replies (16.0%)	5 replies (25.0%)	0 replies (0.0%)	25.0% (17)
<i>answered question</i>	1	20	25	20	2	68
					<i>skipped question</i>	0

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Sí	100.0% (1)	61.1% (11)	68.0% (17)	70.0% (14)	100.0% (2)	68.2% (45)
No	0.0% (0)	38.9% (7)	32.0% (8)	30.0% (6)	0.0% (0)	31.8% (21)
Comentarios	0 replies	2 replies	3 replies	3 replies	2 replies	10
answered question	1	18	25	20	2	66
					skipped question	2

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (5)	4.2% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	9.0% (6)
Neutral	100.0% (1)	15.0% (3)	20.8% (5)	15.0% (3)	0.0% (0)	17.9% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (10)	66.7% (16)	60.0% (12)	50.0% (1)	58.2% (39)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	10.0% (2)	8.3% (2)	25.0% (5)	50.0% (1)	14.9% (10)
Comentarios	0 replies	5 replies	3 replies	3 replies	0 replies	11
answered question	1	20	24	20	2	67
					skipped question	1

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	5.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (10)	25.0% (6)	20.0% (4)	0.0% (0)	29.9% (20)
Neutral	0.0% (0)	15.0% (3)	29.2% (7)	30.0% (6)	0.0% (0)	23.9% (16)
De acuerdo	100.0% (1)	20.0% (4)	33.3% (8)	50.0% (10)	100.0% (2)	37.3% (25)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	10.0% (2)	12.5% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.5% (5)
Comentarios	0 replies	6 replies	6 replies	4 replies	1 reply	17
answered question	1	20	24	20	2	67

skipped question 1

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	100.0% (1)	0.0% (0)	4.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.0% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	42.1% (8)	28.0% (7)	20.0% (4)	0.0% (0)	28.4% (19)
Neutral	0.0% (0)	26.3% (5)	28.0% (7)	15.0% (3)	0.0% (0)	22.4% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	26.3% (5)	36.0% (9)	60.0% (12)	100.0% (2)	41.8% (28)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	5.3% (1)	4.0% (1)	5.0% (1)	0.0% (0)	4.5% (3)
Comentarios	0 replies	5 replies	1 reply	5 replies	0 replies	11
answered question	1	19	25	20	2	67
					skipped question	1

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	100.0% (1)	15.8% (3)	12.5% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.6% (7)
En desacuerdo	0.0% (0)	42.1% (8)	33.3% (8)	35.0% (7)	0.0% (0)	34.8% (23)
Neutral	0.0% (0)	21.1% (4)	33.3% (8)	0.0% (0)	0.0% (0)	18.2% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	5.3% (1)	16.7% (4)	60.0% (12)	100.0% (2)	28.8% (19)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	15.8% (3)	4.2% (1)	5.0% (1)	0.0% (0)	7.6% (5)
Comentarios	0 replies	3 replies	4 replies	3 replies	2 replies	12
answered question	1	19	24	20	2	66
					skipped question	2

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	100.0% (1)	40.0% (8)	12.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	17.9% (12)
Neutral	0.0% (0)	20.0% (4)	36.0% (9)	21.1% (4)	0.0% (0)	25.4% (17)
De acuerdo	0.0% (0)	35.0% (7)	44.0% (11)	52.6% (10)	0.0% (0)	41.8% (28)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	5.0% (1)	8.0% (2)	26.3% (5)	100.0% (2)	14.9% (10)
Comentarios	0 replies	8 replies	5 replies	3 replies	1 reply	17
answered question	1	20	25	19	2	67
					skipped question	1

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	5.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	30.0% (6)	8.0% (2)	5.0% (1)	0.0% (0)	13.2% (9)
Neutral	100.0% (1)	15.0% (3)	28.0% (7)	0.0% (0)	0.0% (0)	16.2% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (10)	60.0% (15)	65.0% (13)	0.0% (0)	55.9% (38)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	4.0% (1)	30.0% (6)	100.0% (2)	13.2% (9)
Comentarios	0 replies	5 replies	3 replies	2 replies	0 replies	10
<i>answered question</i>	1	20	25	20	2	68
					<i>skipped question</i>	0

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	100.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	100.0% (20)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	29.4% (20)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (25)	0.0% (0)	0.0% (0)	36.8% (25)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (20)	0.0% (0)	29.4% (20)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (2)	2.9% (2)
Comentarios	0 replies	3 replies	5 replies	2 replies	0 replies	10
answered question	1	20	25	20	2	68
						skipped question

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	100.0% (1)	31.6% (6)	0.0% (0)	5.0% (1)	0.0% (0)	12.1% (8)
Neutral	0.0% (0)	10.5% (2)	37.5% (9)	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	52.6% (10)	50.0% (12)	70.0% (14)	0.0% (0)	54.5% (36)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	5.3% (1)	12.5% (3)	25.0% (5)	100.0% (2)	16.7% (11)
Comentarios	0 replies	3 replies	3 replies	1 reply	0 replies	7
<i>answered question</i>	1	19	24	20	2	66
				<i>skipped question</i>		2

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	100.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	30.0% (6)	28.0% (7)	25.0% (5)	50.0% (1)	27.9% (19)
Neutral	0.0% (0)	15.0% (3)	36.0% (9)	15.0% (3)	0.0% (0)	22.1% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	30.0% (6)	28.0% (7)	40.0% (8)	50.0% (1)	32.4% (22)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	25.0% (5)	8.0% (2)	20.0% (4)	0.0% (0)	16.2% (11)
Comentarios	0 replies	4 replies	4 replies	4 replies	0 replies	12
<i>answered question</i>	1	20	25	20	2	68
					<i>skipped question</i>	(

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	4.2% (1)	5.0% (1)	0.0% (0)	3.0% (2)
En desacuerdo	100.0% (1)	30.0% (6)	33.3% (8)	30.0% (6)	50.0% (1)	32.8% (22)
Neutral	0.0% (0)	10.0% (2)	33.3% (8)	10.0% (2)	0.0% (0)	17.9% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	40.0% (8)	25.0% (6)	35.0% (7)	50.0% (1)	32.8% (22)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	20.0% (4)	4.2% (1)	20.0% (4)	0.0% (0)	13.4% (9)
Comentarios	0 replies	0 replies	4 replies	3 replies	0 replies	7
answered question	1	20	24	20	2	67

skipped question

1

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	0.0% (0)	10.0% (2)	16.7% (4)	5.3% (1)	0.0% (0)	10.6% (7)
De acuerdo	0.0% (0)	40.0% (8)	33.3% (8)	68.4% (13)	50.0% (1)	45.5% (30)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	50.0% (10)	50.0% (12)	26.3% (5)	50.0% (1)	43.9% (29)
Comentarios	0 replies	0 replies	3 replies	2 replies	0 replies	5
answered question	1	20	24	19	2	66
					skipped question	2

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	5.0% (1)	4.2% (1)	0.0% (0)	50.0% (1)	4.5% (3)
Neutral	0.0% (0)	30.0% (6)	33.3% (8)	20.0% (4)	0.0% (0)	26.9% (18)
De acuerdo	100.0% (1)	45.0% (9)	45.8% (11)	70.0% (14)	50.0% (1)	53.7% (36)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	20.0% (4)	16.7% (4)	10.0% (2)	0.0% (0)	14.9% (10)
Comentarios	0 replies	0 replies	2 replies	2 replies	1 reply	5
answered question	1	20	24	20	2	67
					skipped question	1

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	4.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
Neutral	0.0% (0)	5.0% (1)	4.0% (1)	10.0% (2)	0.0% (0)	5.9% (4)
De acuerdo	0.0% (0)	35.0% (7)	56.0% (14)	40.0% (8)	50.0% (1)	44.1% (30)
Totalmente de acuerdo	100.0% (1)	60.0% (12)	36.0% (9)	50.0% (10)	50.0% (1)	48.5% (33)
Comentarios	0 replies	1 reply	3 replies	1 reply	1 reply	6
<i>answered question</i>	1	20	25	20	2	68
					<i>skipped question</i>	0

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	4.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	10.0% (2)	16.0% (4)	5.0% (1)	0.0% (0)	10.3% (7)
Neutral	100.0% (1)	5.0% (1)	36.0% (9)	10.0% (2)	50.0% (1)	20.6% (14)
De acuerdo	0.0% (0)	60.0% (12)	16.0% (4)	45.0% (9)	50.0% (1)	38.2% (26)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	25.0% (5)	28.0% (7)	40.0% (8)	0.0% (0)	29.4% (20)
Comentarios	0 replies	2 replies	4 replies	3 replies	1 reply	10
answered question	1	20	25	20	2	68

skipped question

0

Boards of Not-For-Profit Organizations- Survey for PhD Dissertation- University of Buenos Aires

1. I am or have been a Board Member of a not-for-profit organization.						
In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).						
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Yes	100.0% (2)	75.0% (21)	62.5% (5)	66.7% (14)	66.7% (2)	71.0% (44)
No	0.0% (0)	25.0% (7)	37.5% (3)	33.3% (7)	33.3% (1)	29.0% (18)
Comments	0 replies	2 replies	1 reply	0 replies	0 replies	3
answered question	2	28	8	21	3	62
					skipped question	0

2. I have decision-making experience in the private sector in:

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Banking/Finance/Insurance	50.0% (1)	14.3% (4)	42.9% (3)	9.5% (2)	33.3% (1)	18.0% (11)
Retail/Wholesale	0.0% (0)	7.1% (2)	14.3% (1)	28.6% (6)	33.3% (1)	16.4% (10)
Services (including professional services)	0.0% (0)	42.9% (12)	14.3% (1)	47.6% (10)	0.0% (0)	37.7% (23)
Education	50.0% (1)	46.4% (13)	42.9% (3)	33.3% (7)	0.0% (0)	39.3% (24)
Agribusiness	0.0% (0)	7.1% (2)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	4.9% (3)
Other (please specify)	1 reply (50.0%)	8 replies (28.6%)	5 replies (71.4%)	3 replies (14.3%)	1 reply (33.3%)	29.5% (18)
answered question	2	28	7	21	3	61
					skipped question	1

3. I am or have been President, Executive Director or Administrator of a not-for-profit organization.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Yes	50.0% (1)	55.6% (15)	50.0% (4)	33.3% (7)	66.7% (2)	47.5% (29)
No	50.0% (1)	44.4% (12)	50.0% (4)	66.7% (14)	33.3% (1)	52.5% (32)
Comments	0 replies	1 reply	1 reply	0 replies	0 replies	2
<i>answered question</i>	2	27	8	21	3	61
				<i>skipped question</i>		1

4. It is easy to relate the mission of a for-profit company to measurable results.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	10.7% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (3)
Neutral	0.0% (0)	10.7% (3)	50.0% (4)	9.5% (2)	0.0% (0)	14.5% (9)
Agree	50.0% (1)	57.1% (16)	25.0% (2)	76.2% (16)	66.7% (2)	59.7% (37)
Strongly agree	50.0% (1)	21.4% (6)	25.0% (2)	14.3% (3)	33.3% (1)	21.0% (13)
Comments	0 replies	4 replies	0 replies	2 replies	0 replies	6
<i>answered question</i>	2	28	8	21	3	62

skipped question

0

5. It is easy to relate the mission of a not-for-profit organization to measurable results.

		In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree		0.0% (0)	3.6% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.6% (1)
Disagree		100.0% (2)	53.6% (15)	0.0% (0)	9.5% (2)	0.0% (0)	30.6% (19)
Neutral		0.0% (0)	10.7% (3)	25.0% (2)	23.8% (5)	0.0% (0)	16.1% (10)
Agree		0.0% (0)	28.6% (8)	62.5% (5)	52.4% (11)	66.7% (2)	41.9% (26)
Strongly agree		0.0% (0)	3.6% (1)	12.5% (1)	14.3% (3)	33.3% (1)	9.7% (6)
Comments		0 replies	5 replies	2 replies	3 replies	0 replies	10
answered question		2	28	8	21	3	62
skipped question							0

6. The area of activities of the company(s) in which I have been involved is similar to the area of activities of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	50.0% (1)	7.1% (2)	25.0% (2)	5.3% (1)	0.0% (0)	10.0% (6)
Disagree	50.0% (1)	14.3% (4)	0.0% (0)	10.5% (2)	0.0% (0)	11.7% (7)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (7)	37.5% (3)	21.1% (4)	0.0% (0)	23.3% (14)
Agree	0.0% (0)	50.0% (14)	25.0% (2)	63.2% (12)	33.3% (1)	48.3% (29)
Strongly agree	0.0% (0)	3.6% (1)	12.5% (1)	0.0% (0)	66.7% (2)	6.7% (4)
Comments	0 replies	1 reply	0 replies	2 replies	0 replies	3
answered question	2	28	8	19	3	60
				skipped question		2

7. The nature of the mission of any company(s) in which I have been involved is similar to the nature of the mission of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

		In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	50.0% (1)	3.8% (1)	12.5% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.1% (3)
	Disagree	50.0% (1)	38.5% (10)	12.5% (1)	25.0% (5)	0.0% (0)	28.8% (17)
	Neutral	0.0% (0)	15.4% (4)	50.0% (4)	25.0% (5)	0.0% (0)	22.0% (13)
	Agree	0.0% (0)	38.5% (10)	25.0% (2)	50.0% (10)	66.7% (2)	40.7% (24)
	Strongly agree	0.0% (0)	3.8% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (1)	3.4% (2)
	Comments	0 replies	5 replies	0 replies	2 replies	0 replies	7
	answered question	2	26	8	20	3	59
	skipped question						3

8. It is useful to use the same successful decision-making model that I use in the company(s) to make good decisions in the not-for-profit sector.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	100.0% (2)	17.9% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.3% (7)
Neutral	0.0% (0)	14.3% (4)	25.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	9.7% (6)
Agree	0.0% (0)	53.6% (15)	50.0% (4)	95.2% (20)	66.7% (2)	66.1% (41)
Strongly agree	0.0% (0)	14.3% (4)	25.0% (2)	4.8% (1)	33.3% (1)	12.9% (8)
Comments	0 replies	5 replies	0 replies	1 reply	0 replies	6
<i>answered question</i>	2	28	8	21	3	62

skipped question **0**

9. The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

		In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree		0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree		100.0% (2)	10.7% (3)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	9.7% (6)
Neutral		0.0% (0)	7.1% (2)	50.0% (4)	9.5% (2)	0.0% (0)	12.9% (8)
Agree		0.0% (0)	71.4% (20)	25.0% (2)	81.0% (17)	66.7% (2)	66.1% (41)
Strongly agree		0.0% (0)	10.7% (3)	25.0% (2)	4.8% (1)	33.3% (1)	11.3% (7)
Comments		0 replies	3 replies	0 replies	1 reply	0 replies	4
answered question		2	28	8	21	3	62
skipped question							0

10. In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	100.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.2% (2)
Disagree	0.0% (0)	100.0% (28)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	45.2% (28)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (8)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.9% (8)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (21)	0.0% (0)	33.9% (21)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (3)	4.8% (3)
Comments	0 replies	9 replies	0 replies	2 replies	0 replies	11
answered question	2	28	8	21	3	62
					skipped question	0

11. My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	10.7% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.0% (3)
Neutral	0.0% (0)	10.7% (3)	25.0% (2)	10.0% (2)	0.0% (0)	11.7% (7)
Agree	100.0% (1)	60.7% (17)	50.0% (4)	75.0% (15)	33.3% (1)	63.3% (38)
Strongly agree	0.0% (0)	17.9% (5)	25.0% (2)	15.0% (3)	66.7% (2)	20.0% (12)
Comments	0 replies	4 replies	0 replies	1 reply	0 replies	5
answered question	1	28	8	20	3	60
skipped question						

12. The most challenging issue in my experience in not-for-profit organization(s) is to reach a consensus with all my fellow Board Members regarding the exact description of the expected results from our decisions.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	3.6% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.7% (1)
Disagree	100.0% (2)	14.3% (4)	12.5% (1)	26.3% (5)	0.0% (0)	20.0% (12)
Neutral	0.0% (0)	17.9% (5)	62.5% (5)	26.3% (5)	33.3% (1)	26.7% (16)
Agree	0.0% (0)	46.4% (13)	25.0% (2)	26.3% (5)	0.0% (0)	33.3% (20)
Strongly agree	0.0% (0)	17.9% (5)	0.0% (0)	21.1% (4)	66.7% (2)	18.3% (11)
Comments	0 replies	4 replies	0 replies	3 replies	0 replies	7
answered question	2	28	8	19	3	60
				skipped question		2

13. One difficult topic of consensus in the Board is to find the most accurate current interpretation of the mission of the not-for-profit organization, especially in times characterized by permanent change.

		In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Disagree	50.0% (1)	32.1% (9)	25.0% (2)	23.5% (4)	33.3% (1)	29.3% (17)
	Neutral	0.0% (0)	14.3% (4)	50.0% (4)	29.4% (5)	33.3% (1)	24.1% (14)
	Agree	50.0% (1)	42.9% (12)	25.0% (2)	41.2% (7)	33.3% (1)	39.7% (23)
	Strongly agree	0.0% (0)	10.7% (3)	0.0% (0)	5.9% (1)	0.0% (0)	6.9% (4)
	Comments	0 replies	2 replies	0 replies	2 replies	0 replies	4
answered question		2	28	8	17	3	50
skipped question							4

14. Serving in a not-for-profit organization allows me to give back to society part of what society gave to me.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.0% (2)	0.0% (0)	3.3% (2)
Neutral	0.0% (0)	3.6% (1)	37.5% (3)	5.0% (1)	66.7% (2)	11.5% (7)
Agree	50.0% (1)	50.0% (14)	37.5% (3)	65.0% (13)	33.3% (1)	52.5% (32)
Strongly agree	50.0% (1)	46.4% (13)	25.0% (2)	20.0% (4)	0.0% (0)	32.8% (20)
Comments	0 replies	1 reply	1 reply	1 reply	0 replies	3
answered question	2	28	8	20	3	61

skipped question 1

15. Serving in a not-for-profit organization allows me to fulfill my dreams of helping those most in need.

		In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Disagree	0.0% (0)	3.6% (1)	0.0% (0)	20.0% (4)	0.0% (0)	8.2% (5)
	Neutral	50.0% (1)	17.9% (5)	50.0% (4)	25.0% (5)	66.7% (2)	27.9% (17)
	Agree	0.0% (0)	60.7% (17)	25.0% (2)	40.0% (8)	33.3% (1)	45.9% (28)
	Strongly agree	50.0% (1)	17.9% (5)	25.0% (2)	15.0% (3)	0.0% (0)	18.0% (11)
	Comments	0 replies	2 replies	2 replies	1 reply	0 replies	5
answered question		2	28	8	20	3	61
		skipped question					1

16. Serving in a not-for-profit organization is a valuable contribution to build a better society.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (1)	0.0% (0)	1.6% (1)
Neutral	0.0% (0)	3.6% (1)	25.0% (2)	9.5% (2)	33.3% (1)	9.7% (6)
Agree	50.0% (1)	46.4% (13)	50.0% (4)	61.9% (13)	33.3% (1)	51.6% (32)
Strongly agree	50.0% (1)	50.0% (14)	25.0% (2)	23.8% (5)	33.3% (1)	37.1% (23)
Comments	0 replies	0 replies	2 replies	1 reply	0 replies	3
answered question	2	28	8	21	3	62
					skipped question	0

17. Serving in a not-for-profit organization is a challenge which every successful person should accept.

In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	100.0% (2)	7.1% (2)	12.5% (1)	23.8% (5)	0.0% (0)	16.1% (10)
Neutral	0.0% (0)	21.4% (6)	25.0% (2)	9.5% (2)	33.3% (1)	17.7% (11)
Agree	0.0% (0)	42.9% (12)	50.0% (4)	57.1% (12)	66.7% (2)	48.4% (30)
Strongly agree	0.0% (0)	28.6% (8)	12.5% (1)	9.5% (2)	0.0% (0)	17.7% (11)
Comments	0 replies	2 replies	1 reply	2 replies	0 replies	
answered question	2	28	8	21	3	6
skipped question						

Directorio de Organizaciones Sin Fines de Lucro- Encuesta para Tesis Doctoral- FCE-UBA

1. Soy o he sido miembro del directorio de una organización sin fines de lucro.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Sí	0.0% (0)	100.0% (8)	54.5% (6)	80.6% (29)	81.8% (9)	78.8% (52)
No	0.0% (0)	0.0% (0)	45.5% (5)	19.4% (7)	18.2% (2)	21.2% (14)
Comentarios	0 replies	1 reply	2 replies	8 replies	3 replies	14
answered question	0	8	11	36	11	66
					skipped question	0

2. Tengo experiencia en la toma de decisiones en el sector privado en:

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Banca/Finanzas/Seguros	0.0% (0)	12.5% (1)	18.2% (2)	19.4% (7)	18.2% (2)	18.2% (12)
Comercio minorista/Comercio mayorista	0.0% (0)	25.0% (2)	18.2% (2)	11.1% (4)	36.4% (4)	18.2% (12)
Servicios (incluye servicios profesionales)	0.0% (0)	62.5% (5)	36.4% (4)	58.3% (21)	63.6% (7)	56.1% (37)
Educación	0.0% (0)	62.5% (5)	18.2% (2)	30.6% (11)	18.2% (2)	30.3% (20)
Agricultura/ Ganadería/ Agroindustria	0.0% (0)	12.5% (1)	18.2% (2)	19.4% (7)	18.2% (2)	18.2% (12)
Otro (por favor especificar)	0 replies (0.0%)	3 replies (37.5%)	1 reply (9.1%)	11 replies (30.6%)	1 reply (9.1%)	24.2% (16)
answered question	0	8	11	36	11	66
						skipped question

3. Soy o he sido Director/a Ejecutivo o Administrador/a de una organización sin fines de lucro.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Sí	0.0% (0)	57.1% (4)	72.7% (8)	68.6% (24)	63.6% (7)	67.2% (43)
No	0.0% (0)	42.9% (3)	27.3% (3)	31.4% (11)	36.4% (4)	32.8% (21)
Comentarios	0 replies	1 reply	0 replies	6 replies	3 replies	10
answered question	0	7	11	35	11	64

skipped question 2

4. Es sencillo vincular la misión de las empresas privadas con resultados cuantificables.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	9.1% (1)	8.3% (3)	0.0% (0)	9.1% (6)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (2)	36.4% (4)	13.9% (5)	9.1% (1)	18.2% (12)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	45.5% (5)	63.9% (23)	54.5% (6)	57.6% (38)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	13.9% (5)	36.4% (4)	15.2% (10)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	8 replies	0 replies	11
answered question	0	8	11	36	11	66
skipped question						

5. Es sencillo vincular la misión de las organizaciones sin fines de lucro con resultados cuantificables.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	36.4% (4)	27.8% (10)	18.2% (2)	30.3% (20)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	36.4% (4)	27.8% (10)	9.1% (1)	24.2% (16)
De acuerdo	0.0% (0)	37.5% (3)	9.1% (1)	36.1% (13)	63.6% (7)	36.4% (24)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	8.3% (3)	9.1% (1)	7.6% (5)
Comentarios	0 replies	2 replies	1 reply	12 replies	1 reply	16
answered question	0	8	11	36	11	66
					skipped question	0

6. El área de acción de las empresas en las que he participado es similar al área de acción de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	3.0% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	27.3% (3)	27.8% (10)	18.2% (2)	28.8% (19)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	36.4% (4)	25.0% (9)	0.0% (0)	21.2% (14)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	36.4% (4)	41.7% (15)	63.6% (7)	42.4% (28)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.6% (2)	9.1% (1)	4.5% (3)
Cómentarios	0 replies	2 replies	1 reply	7 replies	0 replies	10
answered question	0	8	11	36	11	66

skipped question

0

7. La naturaleza de la misión de las empresas en las que he participado es similar a la naturaleza de la misión de las organizaciones sin fines de lucro en las que sirvo o he servido.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	0.0% (0)	5.7% (2)	18.2% (2)	9.4% (6)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	20.0% (2)	45.7% (16)	9.1% (1)	35.9% (23)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (2)	60.0% (6)	8.6% (3)	0.0% (0)	17.2% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (2)	28.6% (10)	63.6% (7)	29.7% (19)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.4% (4)	9.1% (1)	7.8% (5)
Comentarios	0 replies	1 reply	3 replies	5 replies	2 replies	11
answered question	0	8	10	35	11	64
					skipped question	2

8. Para tomar decisiones acertadas en la conducción de una organización sin fines de lucro es útil utilizar el mismo modelo decisorio que me condujo al éxito en la actividad empresarial privada.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	62.5% (5)	27.3% (3)	8.3% (3)	0.0% (0)	16.9% (11)
Neutral	0.0% (0)	37.5% (3)	45.5% (5)	19.4% (7)	10.0% (1)	24.6% (16)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	27.3% (3)	61.1% (22)	30.0% (3)	43.1% (28)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.1% (4)	60.0% (6)	15.4% (10)
Comentarios	0 replies	3 replies	1 reply	12 replies	1 reply	17
answered question	0	8	11	36	10	65
					skipped question	1

9. La transferencia de la racionalidad que utilizo en la toma de decisiones de la actividad privada a la organización sin fines de lucro, es la base para una conducción acertada en la organización sin fines de lucro.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.8% (1)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	9.1% (1)	8.3% (3)	0.0% (0)	12.1% (8)
Neutral	0.0% (0)	25.0% (2)	45.5% (5)	2.8% (1)	18.2% (2)	15.2% (10)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	45.5% (5)	77.8% (28)	27.3% (3)	57.6% (38)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	8.3% (3)	54.5% (6)	13.6% (9)
Comentarios	0 replies	2 replies	2 replies	6 replies	0 replies	10
answered question	0	8	11	36	11	66
					skipped question	0

10. En mi experiencia en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, ha sido sencillo analizar la efectividad de las acciones de la organización, utilizando el modelo de evaluación de resultados de la actividad privada.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	75.0% (6)	18.2% (2)	27.8% (10)	9.1% (1)	28.8% (19)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	81.8% (9)	33.3% (12)	27.3% (3)	36.4% (24)
De acuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	38.9% (14)	45.5% (5)	30.3% (20)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	18.2% (2)	3.0% (2)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	7 replies	1 reply	10
answered question	0	8	11	36	11	66

skipped question

11. Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	100.0% (8)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	12.1% (8)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (11)	0.0% (0)	0.0% (0)	16.7% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (36)	0.0% (0)	54.5% (36)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (11)	16.7% (11)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	4 replies	0 replies	6
answered question	0	8	11	36	11	66
					skipped question	0

12. La tarea más ardua en mi participación en la conducción de una organización sin fines de lucro es alcanzar un acuerdo con los otros miembros del directorio en la determinación clara de los resultados deseados.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	9.1% (1)	33.3% (12)	27.3% (3)	27.3% (18)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	63.6% (7)	16.7% (6)	18.2% (2)	22.7% (15)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	27.3% (3)	27.8% (10)	36.4% (4)	31.8% (21)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	22.2% (8)	18.2% (2)	16.7% (11)
Comentarios	0 replies	2 replies	1 reply	9 replies	0 replies	12
<i>answered question</i>	0	8	11	36	11	66
					<i>skipped question</i>	0

13. Una de las dificultades que he enfrentado en la conducción de organizaciones sin fines de lucro ha sido consensuar con los otros miembros de la conducción, cuál es en el presente la interpretación más acertada de la misión de la organización sin fines de lucro, especialmente en tiempos de continuo cambio.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	2.9% (1)	0.0% (0)	3.1% (2)
En desacuerdo	0.0% (0)	37.5% (3)	9.1% (1)	34.3% (12)	45.5% (5)	32.3% (21)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	45.5% (5)	11.4% (4)	9.1% (1)	16.9% (11)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	36.4% (4)	31.4% (11)	27.3% (3)	33.8% (22)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	20.0% (7)	18.2% (2)	13.8% (9)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	6 replies	0 replies	7
answered question	0	8	11	35	11	65
					skipped question	1

14. Servir en una organización sin fines de lucro me permite devolverle a la sociedad parte de lo que ella me ha brindado.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	18.2% (2)	8.6% (3)	0.0% (0)	9.4% (6)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	45.5% (5)	54.3% (19)	30.0% (3)	45.3% (29)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	62.5% (5)	36.4% (4)	37.1% (13)	70.0% (7)	45.3% (29)
Comentarios	0 replies	0 replies	1 reply	4 replies	0 replies	5
<i>answered question</i>	0	8	11	35	10	64
					<i>skipped question</i>	2

15. Servir en una organización sin fines de lucro me permite concretar mis sueños de ayudar a los que más ayuda necesitan.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	2.9% (1)	9.1% (1)	4.6% (3)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	27.3% (3)	34.3% (12)	9.1% (1)	26.2% (17)
De acuerdo	0.0% (0)	62.5% (5)	45.5% (5)	51.4% (18)	63.6% (7)	53.8% (35)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	18.2% (2)	11.4% (4)	18.2% (2)	15.4% (10)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	2 replies	1 reply	5
answered question	0	8	11	35	11	65

skipped question 1

16. Servir en una organización sin fines de lucro es una valiosa forma de construir una sociedad mejor.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	9.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	1.5% (1)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	0.0% (0)	8.3% (3)	0.0% (0)	6.1% (4)
De acuerdo	0.0% (0)	25.0% (2)	63.6% (7)	50.0% (18)	18.2% (2)	43.9% (29)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	62.5% (5)	27.3% (3)	41.7% (15)	81.8% (9)	48.5% (32)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	3 replies	1 reply	
answered question	0	8	11	36	11	66

skipped question

17. Servir en una organización sin fines de lucro es un desafío que toda persona de éxito en la esfera privada debería enfrentar.

Mi experiencia en el sector privado me resulta útil en la conducción de una organización sin fines de lucro porque me permite aplicar una estructura de pensamiento que ha probado ser exitosa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Response Totals
Totalmente en desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.8% (1)	0.0% (0)	1.5% (1)
En desacuerdo	0.0% (0)	0.0% (0)	18.2% (2)	11.1% (4)	0.0% (0)	9.1% (6)
Neutral	0.0% (0)	12.5% (1)	27.3% (3)	16.7% (6)	36.4% (4)	21.2% (14)
De acuerdo	0.0% (0)	50.0% (4)	36.4% (4)	44.4% (16)	18.2% (2)	39.4% (26)
Totalmente de acuerdo	0.0% (0)	37.5% (3)	18.2% (2)	25.0% (9)	45.5% (5)	28.8% (19)
Comentarios	0 replies	1 reply	1 reply	6 replies	2 replies	10
<i>answered question</i>	0	8	11	36	11	66
					<i>skipped question</i>	0

Boards of Not-For-Profit Organizations- Survey for PhD Dissertation- University of Buenos Aires

1. I am or have been a Board Member of a not-for-profit organization.							
		My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Yes	0.0% (0)	66.7% (2)	28.6% (2)	75.0% (30)	75.0% (9)	69.4% (43)
	No	0.0% (0)	33.3% (1)	71.4% (5)	25.0% (10)	25.0% (3)	30.6% (19)
	Comments	0 replies	0 replies	0 replies	2 replies	1 reply	
	<i>answered question</i>	0	3	7	40	12	6
							<i>skipped question</i>

2. I have decision-making experience in the private sector in:

		My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Banking/Finance/Insurance	0.0% (0)	33.3% (1)	16.7% (1)	20.0% (8)	8.3% (1)	18.0% (11)
	Retail/Wholesale	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	17.5% (7)	33.3% (4)	18.0% (11)
	Services (including professional services)	0.0% (0)	33.3% (1)	33.3% (2)	37.5% (15)	50.0% (6)	39.3% (24)
	Education	0.0% (0)	33.3% (1)	66.7% (4)	37.5% (15)	41.7% (5)	41.0% (25)
	Agribusiness	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.5% (3)	0.0% (0)	4.9% (3)
	Other (please specify)	0 replies (0.0%)	2 replies (66.7%)	2 replies (33.3%)	11 replies (27.5%)	3 replies (25.0%)	29.5% (18)
	answered question	0	3	6	40	12	61
						skipped question	1

3. I am or have been President, Executive Director or Administrator of a not-for-profit organization.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Yes	0.0% (0)	66.7% (2)	28.6% (2)	46.2% (18)	50.0% (6)	45.9% (28)
No	0.0% (0)	33.3% (1)	71.4% (5)	53.8% (21)	50.0% (6)	54.1% (33)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	1 reply	1 reply	
<i>answered question</i>	0	3	7	39	12	6
<i>skipped question</i>						

4. It is easy to relate the mission of a for-profit company to measurable results.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	10.0% (4)	0.0% (0)	6.5% (4)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	20.0% (8)	8.3% (1)	16.1% (10)
Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	85.7% (6)	55.0% (22)	58.3% (7)	59.7% (37)
Strongly agree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	15.0% (6)	33.3% (4)	17.7% (11)
Comments	0 replies	1 reply	0 replies	5 replies	1 reply	7
<i>answered question</i>	0	3	7	40	12	62

skipped question **0**

5. It is easy to relate the mission of a not-for-profit organization to measurable results.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.5% (1)	0.0% (0)	1.6% (1)
Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	28.6% (2)	30.0% (12)	33.3% (4)	30.6% (19)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	20.0% (8)	8.3% (1)	17.7% (11)
Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	42.9% (3)	40.0% (16)	33.3% (4)	40.3% (25)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	7.5% (3)	25.0% (3)	9.7% (6)
Comments	0 replies	2 replies	0 replies	7 replies	2 replies	11
answered question	0	3	7	40	12	62

skipped question

6. The area of activities of the company(s) in which I have been involved is similar to the area of activities of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

		My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	8.3% (3)	25.0% (3)	10.3% (6)
	Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	28.6% (2)	8.3% (3)	0.0% (0)	10.3% (6)
	Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	57.1% (4)	22.2% (8)	16.7% (2)	24.1% (14)
	Agree	0.0% (0)	33.3% (1)	14.3% (1)	61.1% (22)	33.3% (4)	48.3% (28)
	Strongly agree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	25.0% (3)	6.9% (4)
	Comments	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	0 replies	5
answered question		0	3	7	36	12	58
		skipped question					4

7. The nature of the mission of any company(s) in which I have been involved is similar to the nature of the mission of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.8% (1)	16.7% (2)	5.3% (5)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	36.1% (13)	8.3% (1)	28.1% (16)
Neutral	0.0% (0)	50.0% (1)	57.1% (4)	19.4% (7)	8.3% (1)	22.8% (13)
Agree	0.0% (0)	50.0% (1)	14.3% (1)	38.9% (14)	58.3% (7)	40.4% (23)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.8% (1)	8.3% (1)	3.5% (2)
Comments	0 replies	2 replies	0 replies	6 replies	1 reply	
answered question	0	2	7	36	12	55
skipped question						

8. It is useful to use the same successful decision-making model that I use in the company(s) to make good decisions in the not-for-profit sector.

		My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	12.5% (5)	0.0% (0)	9.7% (6)
	Neutral	0.0% (0)	33.3% (1)	57.1% (4)	7.5% (3)	0.0% (0)	12.9% (8)
	Agree	0.0% (0)	33.3% (1)	28.6% (2)	72.5% (29)	75.0% (9)	66.1% (41)
	Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	7.5% (3)	25.0% (3)	11.3% (7)
	Comments	0 replies	2 replies	0 replies	4 replies	1 reply	7
	answered question	0	3	7	40	12	62
					skipped question		0

9. The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	5.1% (2)	8.3% (1)	8.2% (5)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	15.4% (6)	8.3% (1)	14.8% (9)
Agree	0.0% (0)	100.0% (3)	28.6% (2)	74.4% (29)	58.3% (7)	67.2% (41)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	5.1% (2)	25.0% (3)	9.8% (6)
Comments	0 replies	0 replies	1 reply	3 replies	1 reply	
answered question	0	3	7	39	12	61
skipped question						

10. In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.6% (1)	0.0% (0)	1.7% (1)
Disagree	0.0% (0)	100.0% (3)	42.9% (3)	44.7% (17)	41.7% (5)	46.7% (28)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	10.5% (4)	16.7% (2)	13.3% (8)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	39.5% (15)	25.0% (3)	33.3% (20)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.6% (1)	16.7% (2)	5.0% (3)
Comments	0 replies	2 replies	1 reply	8 replies	2 replies	13
answered question	0	3	7	38	12	60

skipped question

2

11. My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

		My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.					Response
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Totals
	Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
	Disagree	0.0% (0)	100.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	4.8% (3)
	Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (7)	0.0% (0)	0.0% (0)	11.3% (7)
	Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (40)	0.0% (0)	64.5% (40)
	Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (12)	19.4% (12)
	Comments	0 replies	1 reply	0 replies	5 replies	0 replies	
	answered question	0	3	7	40	12	62
	skipped question						

12. The most challenging issue in my experience in not-for-profit organization(s) is to reach a consensus with all my fellow Board Members regarding the exact description of the expected results from our decisions.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.6% (1)	0.0% (0)	1.7% (1)
Disagree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	18.4% (7)	25.0% (3)	18.3% (11)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (1)	28.6% (2)	23.7% (9)	41.7% (5)	28.3% (17)
Agree	0.0% (0)	0.0% (0)	71.4% (5)	34.2% (13)	16.7% (2)	33.3% (20)
Strongly agree	0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	21.1% (8)	16.7% (2)	18.3% (11)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	7 replies	1 reply	8
<i>answered question</i>	0	3	7	38	12	60
					<i>skipped question</i>	2

13. One difficult topic of consensus in the Board is to find the most accurate current interpretation of the mission of the not-for-profit organization, especially in times characterized by permanent change.

		My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.					
		Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree		0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree		0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	26.3% (10)	45.5% (5)	27.6% (16)
Neutral		0.0% (0)	0.0% (0)	33.3% (2)	28.9% (11)	18.2% (2)	25.9% (15)
Agree		0.0% (0)	33.3% (1)	66.7% (4)	42.1% (16)	18.2% (2)	39.7% (23)
Strongly agree		0.0% (0)	33.3% (1)	0.0% (0)	2.6% (1)	18.2% (2)	6.9% (4)
Comments		0 replies	0 replies	0 replies	3 replies	2 replies	
answered question		0	3	6	38	11	5
		skipped question					

14. Serving in a not-for-profit organization allows me to give back to society part of what society gave to me.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.3% (2)	0.0% (0)	3.3% (2)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	42.9% (3)	7.9% (3)	8.3% (1)	11.7% (7)
Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	28.6% (2)	65.8% (25)	25.0% (3)	53.3% (32)
Strongly agree	0.0% (0)	33.3% (1)	28.6% (2)	21.1% (8)	66.7% (8)	31.7% (19)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	0 replies	5
<i>answered question</i>	0	3	7	38	12	60
					<i>skipped question</i>	2

15. Serving in a not-for-profit organization allows me to fulfill my dreams of helping those most in need.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	8.1% (3)	16.7% (2)	8.5% (5)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	57.1% (4)	29.7% (11)	8.3% (1)	27.1% (16)
Agree	0.0% (0)	100.0% (3)	14.3% (1)	51.4% (19)	41.7% (5)	47.5% (28)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	28.6% (2)	10.8% (4)	33.3% (4)	16.9% (10)
Comments	0 replies	1 reply	0 replies	6 replies	0 replies	
answered question	0	3	7	37	12	59

skipped question

16. Serving in a not-for-profit organization is a valuable contribution to build a better society.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.6% (1)	0.0% (0)	1.6% (1)
Neutral	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	15.4% (6)	0.0% (0)	11.5% (7)
Agree	0.0% (0)	33.3% (1)	57.1% (4)	56.4% (22)	33.3% (4)	50.8% (31)
Strongly agree	0.0% (0)	66.7% (2)	28.6% (2)	25.6% (10)	66.7% (8)	36.1% (22)
Comments	0 replies	0 replies	0 replies	5 replies	0 replies	5
<i>answered question</i>	0	3	7	39	12	61
						<i>skipped question</i> 1

17. Serving in a not-for-profit organization is a challenge which every successful person should accept.

My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Response Totals
Strongly disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)
Disagree	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	23.1% (9)	8.3% (1)	16.4% (10)
Neutral	0.0% (0)	33.3% (1)	14.3% (1)	17.9% (7)	16.7% (2)	18.0% (11)
Agree	0.0% (0)	66.7% (2)	71.4% (5)	35.9% (14)	66.7% (8)	47.5% (23)
Strongly agree	0.0% (0)	0.0% (0)	14.3% (1)	23.1% (9)	8.3% (1)	18.0% (11)
Comments	0 replies	1 reply	0 replies	6 replies	0 replies	
answered question	0	3	7	39	12	61
skipped question						

**COMENTARIOS EN IDIOMA ORIGINAL DE ENCUESTADOS QUE
RESPONDIERON EN INGLÉS**

1. I am or have been a Board Member of a not-for-profit organization.
2. I have decision-making experience in the private sector in:
3. I am or have been President, Executive Director or Administrator of a not-for-profit organization.
4. It is easy to relate the mission of a for-profit company to measurable results.

One can see that the mission is fulfilled, and the company makes a profit.

It can be done, but it is not easy

People with a common mission vision can set goals with measurable results. Research and development projects are far more nebulous than most but results must be established and course-corrected.

Mission statements usually are very general and thus hard to quantify results. If the company had line-of site goals for all employees then easier to measure.

It isn't easy, and I don't think many for-profits do a great job of it. The most successful for-profits do well at it, as often they have re-evaluated and adjusted their mission so there are more measurable results which flow from the mission statement. Lots of companies are measuring results which are not part of their core business, and are not reflected in their mission. Obviously, shareholders and the

marketplace influence the missions and measurement practices of for-profit firms.

It tends to be easier to measure results at a for-profit, but there are still often times when it is difficult to measure the true success of the mission -- it depends on what the mission works toward.

If you have a strong mission and clear vision that is well known throughout the organization and drives your strategy, it will be measurable. I have had experience in many organizations where no one could recite either mission or vision, therefore it was pretty hard to link to outcomes.

5. It is easy to relate the mission of a not-for-profit organization to measurable results.

It depends. I think the results are often subjective. Often the mission is a very loosely worded statement.

It can be done, but it is not easy

Comments from others....look at your own agencies.....active memberships...etc

With the exception of funding, people problems are the most difficult.

It is not always as transparent, but a non-profit organization must have an organization that is accountable.

It is more difficult for the not-for-profit to measure results, as the mission can change as the person with the most influence in the organization changes, and there is not the same

marketplace/shareholder oversight as in a for profit company. There also can be huge differences in mission and measurement between a large, national not-for-profit with many subsidiaries and a small, local not-for-profit which struggles to even fill a board. Oftentimes, board members in those small organizations wouldn't know a mission statement from a hole in the ground...

It depends on the type of non-profit. I work with two. One is very much like a for-profit and is measurable. The other is not.

It depends on the nonprofit -- sometimes it is easier than others, but it is often difficult to measure social return.

It is harder many times to measure results of non-for-profit orgs as the end result of a big picture idea may take a long time. For example, "to end gang violence and set children on a positive life path through ballroom dance", you could measure gang violence stats. But you have limited ability to tell if the ballroom dance was the main impact, or if it was investment in police force, a move in a population to another location, improved economics circumstances, etc.

I believe it is fairly easy because most of the activities are as a result of the effort of the entire group. The group normally being comprised of people who want to be involved and are being forced in no way, thus the results are usually very positive and easily demonstrated.

- 6. The area of activities of the company(s) in which I have been involved is similar to the area of activities of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.**

Educational

Managing people, funds, and time against set objectives. All projects are similar.

Selling concepts, creating enthusiasm, bettering communications, and improving organization...all skills used in both the for-profit and nfp arenas.

- 7. The nature of the mission of any company(s) in which I have been involved is similar to the nature of the mission of the not-for-profit organization(s) in which I serve or have served.**

Educational

Yes in that my for profit and not-for-profit experience both involved services

A mission statement expresses the organization's purpose; should be adaptable to not-for-profit as well

Every effort should have a definite objective that can be measured. Salaried versus volunteer workers makes motivation difficult.

This is true at a very high level, but I work in higher education, and much of my board responsibility is toward education and mentoring of younger children.

I have worked in a wide variety of industries and organizations in my career. Their missions vary greatly. I would say the one thing they have in common is a desire to continue to grow and develop. Other than that there is minimal comparison.

8. It is useful to use the same successful decision-making model that I use in the company(s) to make good decisions in the not-for-profit sector.

The group dynamics are not the same

Don't really use a model

The quality of not-for-profit decision making (satisfying the lowest common denominator) is my concern

Handling non-paid volunteer workers is more difficult than salaried employees. Also, raising funds is from a larger base. Accountability is very important in either scenario.

Only if the model one used actually worked!

I think this is very true, but unfortunately not often the case. I previously worked for a very successful nonprofit, and it ran very much like a business.

9. The application of the basic rationality that I use in the decision-making process in the company(s) sets the baseline for the correct governance of a not-for-profit organization.

The not-for-profit organizations were performing a needed service not trying to make money.

Why should there be any difference? Both deal with problem resolution whether it be people or things.

If by basic rationality you mean common sense, I would somewhat agree. In any decision-making process, one uses common sense. That goes for parenting, planning a party, running a

business, etc. Finding people with the same level of common sense can be challenging!

There are certainly differences, but using the same decision-making process/criteria can be very helpful in nonprofits as well.

10. In my experience in not-for-profit organization(s), it has been relatively simple to analyze the effectiveness of its performance using the same evaluation model that I use in the company(s).

Working with volunteers is quite different than working with paid employees.

This is true in education.

I feel the purpose, the outcome, and the dynamics of both these organizations are different and you cannot use the same evaluation methods

It depends. Some nonprofit organizations have goals that can be quantified and measured. However, other goals may be more qualitative in nature. The same may be true in a for profit company, but the emphasis is usually on the quantitative goals.

No profit motive. Not-for-profit is much more subjective

This is mostly because the others with whom I collaborate in non-profit activities are reluctant to use strategies from the for-profit sector.

In forty years of managing people and complex problems, over-analyzation and methodology is a major problem! Needed most: right people, right attitude, right commitment, right tools gets the right results.

There is always much less measurement done in a not-for-profit environment. Since there is no profit motive, and there is constant pressure to fund initiatives with all available monies, time and money spent to analyze and critique effectiveness is largely absent, except in the very large, very well-funded not-for-profits.

Measuring social return can be very difficult -- different people value the social return differently. Financial goals are much easier to measure and communicate.

Many non profits don't set measurable objectives or effectiveness ratings

In the for-profit world, the work was the same as the non-profit, but the evaluation as to whether it was successful or not, is different. In the for-profit world, it was about money--the bottom-line; but in the non-profit world it is about improving the quality of lives of my patients--we may not get rich or make a lot of money, but we're improving the quality of life of our patients--and that's priceless. The for-profit companies would be happy if they improved some lives, but only if they could make money in the process.

11. My experience in the private sector is useful in my serving as a Board Member of a not-for-profit organization since it lets me apply a mind-set that has proved to be successful.

You need a different mindset for these organizations.

The experience in the private sector has provided skills that are useful in the nonprofit arena. Despite the differences, leadership ability gained from the private sector is valuable in the nonprofit world.

It is all about people....both are involved in both situations...

Yes, but it puts me at odds with idealistic, less practical colleagues in the non-profit, especially those who volunteer their time.

From those individuals who have served on both that I know have indicated as such

If by mind-set, you mean common sense, then yes...

12. The most challenging issue in my experience in not-for-profit organization(s) is to reach a consensus with all my fellow Board Members regarding the exact description of the expected results from our decisions.

Some members are self serving and do not focus on the people they serve.

I am the major decision maker, there is no opposition.

Not-for-profit decision making typically falls to the lowest common denominator

Both ventures have the same type problems in setting expected parameters, goals and objectives. People problems are similar and are the usual cause of discord. Need people with a common vision.

I don't believe this is the most difficult challenge at all. I believe shared vision is the most challenging aspect in a not-for-profit. If there is shared vision, then reaching consensus on any matter is going to be easier, as the good of the organization will take precedence. Aligning vision is difficult, as most board members come

in with different reasons for participation, and different understandings of what they are missioned to do.

I agree that this is a difficulty, but I'm not sure it's the most challenging issue -- I think that communicating results to investors/donors/supporters is a key challenge, along with others.

It is not difficult to gain agreement. It is more difficult to get people to do the necessary work. It is also challenging to work with an Exec Director that started the org and now is responsible to a board. That shift in decision making is challenging to manage.

13. One difficult topic of consensus in the Board is to find the most accurate current interpretation of the mission of the not-for-profit organization, especially in times characterized by permanent change.

I believe it is rare to find a whole board which understands its mission, or even one which spends a lot of time interpreting its mission. Boards are often whipsawed by pressing needs, many of them financial, which set its agenda, regardless of mission. Setting actionable agendas SHOULD flow out of the mission statement, but often agendas are created based on the strength of board leadership and board/staff cooperation.

I do think this can be difficult, as different board members may interpret the mission differently, but another key difficulty is having the capacity to reach our goals, since we are all working full-time as well as volunteering on the board.

14. Serving in a not-for-profit organization allows me to give back to society part of what society gave to me.

Also, correcting something the government and/or a portion of society has ignored or created.

I agree with this to a degree. Personally, I would state it as: I can see areas for improvement, which my involvement could effect.

I feel that the term "give back" is self-serving. I do it because it is the right thing to do.

15. Serving in a not-for-profit organization allows me to fulfill my dreams of helping those most in need.

Not necessarily most in need

There is "satisfaction" in knowing that you have tried to help others in need.

I agree that serving might be altruistic, but not necessarily for the purpose stated above. I would say serving in a not-for-profit organization helps further a cause I believe in...there are many not-for-profit organizations which do not serve the needy.

16. Serving in a not-for-profit organization is a valuable contribution to build a better society.

It depends on your motive for serving

Depends on what the objectives and goals are. Many are fraudulent and self-serving.

17. Serving in a not-for-profit organization is a challenge which every successful person should accept.

Not all people are suited for this task.

It is valuable, but it is not necessarily for everyone

This depends on if the attributes that made the person successful transfer to the not-for-profit organization.

"Successful person" must be defined.

In today's economic climate???

Some people are not suited for not-for-profit organization board or committee membership. Some people find an all-volunteer environment discouraging, as some are in it for the perceived prestige, some are incompetent, some are lazy, etc. In a for profit environment, you can fix that. In a not-for-profit organization, you have to accept all that, and work around it. I believe there are many successful people who are NOT good board members...I have worked with many of them!