

# **Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector**

**Rosana da Rosa Portella Tondolo  
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo  
Manuela Rösing Agostini  
Aléssio Bessa Sarquis y  
Simone Portella Teixeira de Mello**

### **Rosana da Rosa Portella Tondolo**

Doctora en Administración por la Universidad do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Brasil. Posdoctora por la Universidad do Sul de Santa Catarina. Profesora adjunta de la Facultad de Administración y de Turismo de la Universidad Federal de Pelotas (UFPEL) Brasil. Ha sido docente en las carreras de Administración, Ciencias Contables y Recursos Humanos. Actúa en el área de Administración, con énfasis en gestión organizacional, capital social organizacional, gestión de las organizaciones del tercer sector, transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sociales, e innovación social.

### **Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo**

Doctor en Administración por la Universidad de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Brasil. Profesor adjunto del Instituto de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Federal do Rio Grande. Profesor del Programa de Maestría en Administración de la Universidad Federal do Rio Grande.

### **Manuela Rösing Agostini**

Profesora del Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Brasil. Doctorando en Administración en el Programa de Posgrado en Administración de la Universidad de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

### **Aléssio Bessa Sarquis**

Doctor en Administración por la Universidad de São Paulo (USP), Brasil. Profesor del Programa de Maestría en Administración de la Universidad do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

### **Simone Portella Teixeira de Mello**

Doctora en Educación por la Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Posdoctora por la Universidad Federal de Santa Catarina. Profesora asociada de la Facultad de Administración y de Turismo de la Universidad Federal de Pelotas (UFPEL).

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:

E-mails: [rosanatondolo@gmail.com](mailto:rosanatondolo@gmail.com)

[vtondolo@gmail.com](mailto:vtondolo@gmail.com)

[manuagostini@yahoo.com.br](mailto:manuagostini@yahoo.com.br)

[alessio.sarquis@unisul.br](mailto:alessio.sarquis@unisul.br)

[sptmello@gmail.com](mailto:sptmello@gmail.com)

## Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector

*Debido a la creciente preocupación de las organizaciones sociales y sus stakeholders por el perfeccionamiento del proceso de gestión organizacional, este estudio presenta un modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. Para ello se ejecutó el trabajo en dos etapas. Primeramente, en la elaboración del modelo se aplicó una investigación exploratoria-cualitativa con la recolección de datos secundarios y primarios, provenientes de la revisión literaria y entrevistas en profundidad con una organización no gubernamental de Brasil. En segundo lugar, en la verificación del instrumento de medición se aplicó una investigación exploratoria, cuantitativa, en forma de encuesta de campo con trece organizaciones del tercer sector. Los resultados presentan un modelo teórico de madurez en gestión constituido por cinco dimensiones y 16 variables, y un instrumento de medición pretestado, aplicables en el tercer sector. Los resultados indican también que las organizaciones sociales analizadas poseen distintos niveles de madurez, que la dimensión Comunicación es la más desarrollada, y que las dimensiones Beneficiarios, Estrategia y Planes, y Sociedad y Redes Colaborativas son las que merecen mayor atención por parte de los gestores.*

**Palabras clave:** Público No Estatal; Organización No Gubernamental; Organización Sin Fines de Lucro; Desarrollo Organizacional; Modelos Administrativos; Brasil

### Management Maturity Model for Nonprofit Organizations

*Due to the growing concern of social organizations and their stakeholders with the improvement of the organizational management process, this study presents a management maturity model for nonprofit organizations. Thus, the work was performed in two stages. First, in developing the model, exploratory qualitative research was applied with collection of secondary and primary data from theoretical and in-depth interview with NGO. Second, the verification of the measuring instrument, an exploratory, quantitative research was conducted in the form of survey with 13 nonprofit organizations. The results present a theoretical model of maturity in management with five dimensions and 16 variables, and a pre-tested measurement instrument. The results also indicate that the proposed model and measurement instrument are applicable in the third sector, which analyzed social organizations have different levels of maturity, that the Communication dimension is the most developed, and that the dimensions Strategy/Plans and Society/Collaborative Networks are those that deserve greater attention by managers.*

---

Recibido: 23-05-2016. Aceptado: 02-08-2016.

**Key words:** Non Governmental Public; Non-Governmental Organization; Non-Profit Organization; Organizational Development; Administrative Models; Brazil

## **Introducción**

**E**n el tercer sector, el tema “proceso de gestión” todavía está poco explorado, tanto en las investigaciones académicas como en la práctica gerencial de las organizaciones (Tondolo, 2014). Sin embargo, en las últimas décadas, la cantidad de organizaciones sin fines de lucro ha aumentado continuamente, aun cuando el volumen de recursos disponibles no haya crecido en la misma proporción (Khieng, 2014). De hecho, la competencia por recursos privados y públicos ha provocado inquietud en el sector, pero ha contribuido al perfeccionamiento del proceso de gestión de las organizaciones.

En esta lógica, analizar las formas de captación de recursos, el porcentaje de recursos aplicados en proyectos sociales y la eficiencia en el uso de los recursos obtenidos es un tema relevante, ya que esta información puede contribuir con las decisiones del gestor y mejorar el proceso de gestión de la organización (Valencia, Queiruga y González-Benito, 2015). No obstante, la gestión de las organizaciones del tercer sector es todavía un tema incipiente, y, poco a poco, aquellos mecanismos adoptados de la gestión pública y la gestión privada (con fines de lucro) empiezan a ser sustituidos por mecanismos de gestión propios del tercer sector. Con el aumento de las exigencias legales y la fiscalización gubernamental, estas organizaciones han percibido que el proceso de gestión es una cuestión relevante para el alcance de sus objetivos (Tondolo, 2014).

Esta preocupación de los gestores se ha reflejado en la práctica de las organizaciones, en la mejor gestión de los recursos y, consecuentemente, en la capacidad de captación de recursos. Las organizaciones que tienen claro dónde aplican sus recursos y que actúan de forma más organizada tienden a recibir más fácilmente recursos de terceros (Khieng, 2014). Frente a esto, se ha hecho creciente la presión por lograr una gestión más sostenible y estructurada en las organizaciones del tercer sector, cuya sustentabilidad radica en las exigencias legales y de las partes interesadas, cada vez más preocupadas por saber cómo se aplican los recursos y donaciones.

Teniendo en cuenta este contexto, se vuelve central el desarrollo de modelos teóricos e instrumentos que auxilien en el perfeccionamiento del proceso de gestión de esas organizaciones. Asimismo, modelos

Es creciente la presión por lograr una gestión más sostenible y estructurada en las organizaciones del tercer sector, cuya sustentabilidad radica en las exigencias legales y de las partes interesadas, cada vez más preocupadas por saber cómo se aplican los recursos y donaciones.

e instrumentos que sean multidimensionales, que permitan una evaluación más amplia y enfocada en los aspectos esenciales. Así, el propósito de este estudio es desarrollar un modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. Este artículo presenta las etapas realizadas en la construcción de un modelo e instrumento de medición para evaluar la madurez en gestión en el tercer sector, con vistas a contribuir a la práctica de las organizaciones y fomentar nuevos estudios y desarrollos teóricos.

Cabe resaltar que este modelo de madurez en gestión puede ser útil tanto para las organizaciones que lo utilizan como para las políticas públicas desarrollistas. En primer lugar, porque puede posibilitar que la organización identifique sus fuerzas y debilidades, permitiendo que focalice su atención en las mejoras de procesos. En segundo lugar, el poder público podrá identificar las organizaciones del tercer sector que estarían aptas para llevar a cabo las actividades que les delegue, y podría asociar este modelo de madurez en gestión a nuevas políticas públicas con vistas al desarrollo y perfeccionamiento de dichas organizaciones.

Además de esta sección introductoria, el artículo aborda una revisión de la literatura acerca de los temas de gestión de organizaciones del tercer sector y su proceso de madurez, seguida de la descripción de los aspectos metodológicos del estudio, de la presentación de los resultados y de las consideraciones finales.

## 1. Revisión de la literatura

### *Gestión de las organizaciones del tercer sector*

En Brasil, como en la mayoría de los países, se verifica un incremento en la actuación del tercer sector en las políticas públicas (Fernandes, Maciel y Barros, 2011).

Las organizaciones del tercer sector presentan peculiaridades en su forma de gestión, ya que, en gran medida, dicha gestión no es profesionalizada. Ese aspecto puede explicarse porque los gestores tienen formación en áreas como psicología, asistencia social y pedagogía, entre otras. Además, muchos actúan de manera voluntaria, volviendo, así, el cobro por resultados un aspecto bastante delicado (Tondolo, 2014).

Otra cuestión sensible relacionada con la gestión de las organizaciones del tercer sector es la movilización de recursos físicos, financieros y humanos, los cuales son imprescindibles para la sustentabilidad organizacional (Tondolo, 2014). La manera cómo se movilizan estos

La gestión de proyectos auxilia los procesos organizacionales y posibilita la sustentabilidad organizacional mediante la captación de recursos.

recursos y la competencia existente entre las organizaciones introducen una lógica de competitividad en el sector (Khieng, 2014). El tercer sector tenía como premisa, hasta entonces, la lógica cooperativa y colaborativa de las organizaciones (Bitencourt ...[et al], 2010).

En ese sentido, una de las formas más utilizadas de captación de recursos financieros por las organizaciones del tercer sector es a través de proyectos, los cuales pueden ser financiados por organizaciones públicas, privadas y bancos de desarrollo (Froelich, 1999; Campos y Andion, 2011). De esta manera, la gestión de proyectos denota la realidad de estas organizaciones, ya que auxilia los procesos organizacionales y posibilita la sustentabilidad organizacional mediante la captación de recursos (Froelich, 1999; Coelho y Gonçalves, 2011).

Entre las peculiaridades que envuelven a este sector destacan la movilización de actores que actúan de forma voluntaria y la limitación de recursos financieros, siendo esta última considerada como restrictiva de sus actividades, dado que tales recursos se originan de donaciones y sociedades de fomento (United Nations, 2003; Salamon, 2010).

La gestión de estas organizaciones es relevante, especialmente en lo que atañe a la medición de los resultados presentados por sus proyectos, así como por la evaluación e impacto generado en el contexto social (Campos y Andion, 2011; Fernandes, Maciel y Barros, 2011). Sin embargo, la gestión de estas organizaciones todavía presenta limitaciones en lo concerniente a la medición de resultados y evaluaciones (Campos y Andion, 2011).

En relación con estudios anteriores realizados en el tercer sector, destaca la existencia de lagunas en el contexto gerencial, las cuales pueden explorarse teórica y empíricamente. Los procesos organizacionales se conducen con la utilización de herramientas y conceptos adaptados del primer o segundo sector, que muchas veces no se corresponden con las reales necesidades de las organizaciones (Benjamin, 2008; Campos y Andion, 2011; Salamon, 2010).

Ante ello, desarrollar una lógica de actuación basada en procesos organizacionales definidos y transparentes acaba siendo una necesidad de las organizaciones del tercer sector, ya que procesos eficientes y eficaces de gestión son de gran significación en el contexto competitivo.

### ***Madurez en proceso***

Para definir la madurez en proceso se hace necesario aclarar previamente qué se entiende por proceso y, a partir de ello, identificar las acciones y consecuentes etapas de la madurez. Siguiendo este

precepto, Barbará (2006: 137) conceptúa proceso como un “conjunto de acciones ordenadas e integradas para un propósito productivo específico, al fin del cual se generarán productos y/o servicios y/o información”.

En una perspectiva complementaria, Rummler y Brache (1994) comprenden el proceso como una serie de etapas desarrolladas para generar un producto o servicio, configurándose como una cadena de agregación de valores, visto que cada etapa del proceso debe añadir valor a las etapas que la preceden. Siguiendo los mismos planteamientos, Davenport (1994) aduce que un proceso debe ser comprendido como una ordenación específica de las actividades en el tiempo y en el espacio, las cuales tienen un comienzo, un fin, entradas y salidas bien clarificadas, así como una ordenación para la acción.

Frente a ello, este estudio entiende por proceso las actividades/ acciones realizadas por las organizaciones del tercer sector, estando estas ordenadas en el tiempo y en el espacio, con un inicio (entradas), desarrollo y un fin (salidas), siendo definidas para estructurar una acción, la cual puede ser la generación de productos, servicios o información.

Así, los procesos pueden mensurarse en niveles según su evolución, y la nomenclatura atribuida a esta clasificación es la madurez de los procesos. El concepto de madurez en proceso es ampliamente discutido en la literatura, aunque no haya una perspectiva predominante. Sen, Ramamurthy y Sinha (2012) muestran que el concepto de madurez se refiere a un progreso desde un estado inicial hasta un estado más avanzado, señalando que el progreso ocurre por medio de transiciones desde los estados intermedios hasta los niveles más elevados de madurez. Así, una definición que está presente en gran parte de los conceptos se refiere a una etapa de evolución de los procesos organizacionales, en la cual existe un progreso en el desarrollo de las actividades que realiza la organización.

Becker, Knackstedt y Pöppelbub (2009) identificaron que los más de 100 modelos de madurez analizados, con el fin medir los niveles de madurez, tenían objetivos distintos y premisas inherentes a cada uno. Con todo, Khoshgoftar y Osman (2009) concluyen que: 1) el desarrollo de una organización se describe por un número limitado de niveles de madurez (generalmente entre 4 y 6 niveles); 2) los niveles se caracterizan por ciertos requisitos que solo se superarán cuando la organización los alcance; y 3) los niveles se ordenan desde una escala inicial hasta su límite superior, que sería el alcance de la perfección organizacional.

Cada modelo de madurez contempla cuestiones específicas de gestión y niveles de evolución diferenciados. Sin embargo, en casi todos los modelos se destacan aspectos relacionados a procesos clave de las organizaciones.

Quintella y Rocha (2007), al analizar los distintos modelos de niveles de madurez, destacan que el primer modelo propuesto por Crosby en 1979, posteriormente se adaptó para el CMM (*Capability Maturity Model*) con el fin de evaluar el proceso de desarrollo de software. Otros modelos surgieron a lo largo del tiempo, como el *Project Management Maturity Model*, el OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), desarrollado por el *Project Management Institute* (PMI), entre otros. Más recientemente, en Brasil destacan el Modelo de Madurez para PDP (Proceso de Desarrollo de Producto), de Rozenfeld, Scalice y Amaral (2005), y el Prado-MMGP (Modelo de Madurez en Gerenciamiento de Proyectos), desarrollado por Prado (2012).

En un intento por sustituir y agregar todos estos modelos de madurez, desde 1991 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos y el Comité de Ingeniería de Sistemas de la Asociación Industrial de Defensa Nacional (NDIA), con la participación de varias organizaciones de todo el mundo, ha estado desarrollando y aplicando el CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), que tiene cinco niveles de madurez de procesos, los cuales son acumulativos, es decir, el nivel 1 -inicial- no tiene ninguna actividad en el proceso; mientras los demás niveles presentan actividades acumulativas y más desarrolladas que el nivel anterior (Quintella y Rocha, 2007).

De esta manera, cada modelo de madurez contempla cuestiones específicas de gestión y niveles de evolución diferenciados. Sin embargo, en casi todos los modelos se destacan aspectos relacionados a procesos clave de las organizaciones, como: prácticas de gestión, comunicación interna y externa, relación con *stakeholders*, gestión estratégica, desarrollo de personal, desarrollo de proyectos y productos, entre otros. Además, se resalta que las especificidades de cada tipo de organización deben estar contempladas en los modelos propuestos.

## 2. Aspectos metodológicos

El presente estudio se ejecutó en dos etapas. La etapa 1 involucró la elaboración de un modelo teórico y un instrumento de medición para la evaluación del nivel de madurez de la gestión en organizaciones del tercer sector, y requirió la aplicación de una investigación exploratoria-cualitativa a través de la recolección de datos secundarios y primarios provenientes de la revisión de la literatura y la entrevista de validación con una organización no gubernamental. La etapa 2 abarcó la aplicación de un pretest del instrumento de medición para verificar la necesidad de perfeccionamiento y la efectividad del cuestionario, y requirió una investigación exploratoria-cuantitativa



en forma de encuesta de campo (*survey*) con organizaciones del tercer sector.

En la etapa 1, la construcción del modelo teórico y del instrumento de medición comprendió la identificación de constructos/dimensiones y variables presentes en el proceso de gestión de organizaciones del tercer sector, la elaboración de las cuestiones y la determinación de la forma de evaluación y de acumulación de los niveles de madurez en el proceso. El modelo e instrumento de medición propuestos fueron inspirados en la pericia sobre el contexto gerencial de las organizaciones del tercer sector, que se identificó a partir de la revisión de la literatura descrita. La lógica de evaluación del cuestionario se basó en Prado (2004), Miles y Snow (2003) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990); y la lógica acumulativa de los niveles de madurez, en Prado (2004) y Ferdows y De Meyer (1990).

La construcción del instrumento de medición incluyó también la validación por miembros de la dirección de la ONG “Parceiros Voluntários”, organización no gubernamental sin fines de lucro, apartidista, fundada en 1997, ubicada en Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, y que actúa en la promoción de trabajos voluntarios en el área de gestión/administración de organizaciones sociales. Se eligió esta organización porque tiene un proceso de gestión estructurado, utiliza herramientas de gestión (*Balanced Score Card*, Gestión por Proyectos), dispone de metas y planes de acción e invierte en la profesionalización de su proceso de gestión. Además, la organización promueve el trabajo voluntario y la cualificación de personas e instituciones por medio de tecnologías sociales y voluntariado.

En la etapa 2, la verificación de la efectividad del instrumento de medición comprendió la aplicación de un pretest con 13 organizaciones sociales de Rio Grande do Sul, que aceptaron voluntariamente participar del estudio (muestreo por conveniencia). Se seleccionaron también los elementos muestrales con el apoyo de la ONG “Parceiros Voluntários”, que indicó las organizaciones consolidadas en el mercado y con participación en programas de capacitación de la ONG, de las cuales tres pertenecían y diez no pertenecían a la red de colaboradores/asociados de la ONG (muestreo por intencionalidad). La aplicación del pretest se hizo en el ambiente de la ONG “Parceiros Voluntários” y contempló llenar un cuestionario estructurado (Instrumento de medición de la madurez en gestión de organizaciones del tercer sector) por parte de los participantes y la presentación de críticas, sugerencias y dificultades encontradas en el llenado del cuestionario.

Se analizaron los datos recolectados inicialmente en el pretest de forma cuantitativa, lo que implicó el cálculo de la puntuación obtenida por cada organización por dimensión de evaluación, y, posteriormente, la determinación del nivel de madurez en gestión de cada organización, según el modelo teórico de evaluación propuesto. En cuanto a los datos sobre sugerencias, críticas y limitaciones, el análisis se hizo de forma cualitativa y comprendió la identificación de las necesidades de ajustes/mejoras y la revisión final del instrumento de medición. El análisis de sugerencias, críticas y limitaciones reveló la necesidad de ajustes en la ortografía de palabras, en la secuencia de las respuestas y de adición de alternativas de respuestas en algunas preguntas. Los resultados indicaron también la necesidad de elaboración de un glosario de las terminologías técnicas utilizadas, con el propósito de facilitar la comprensión y la interpretación del cuestionario por los participantes. El **Apéndice** contiene la versión final del instrumento de medición tras la revisión final con datos del pretest, que se hizo en conjunto con un miembro de la ONG “Parceiros Voluntários”.

### **3. Proposición del modelo e instrumento de medición**

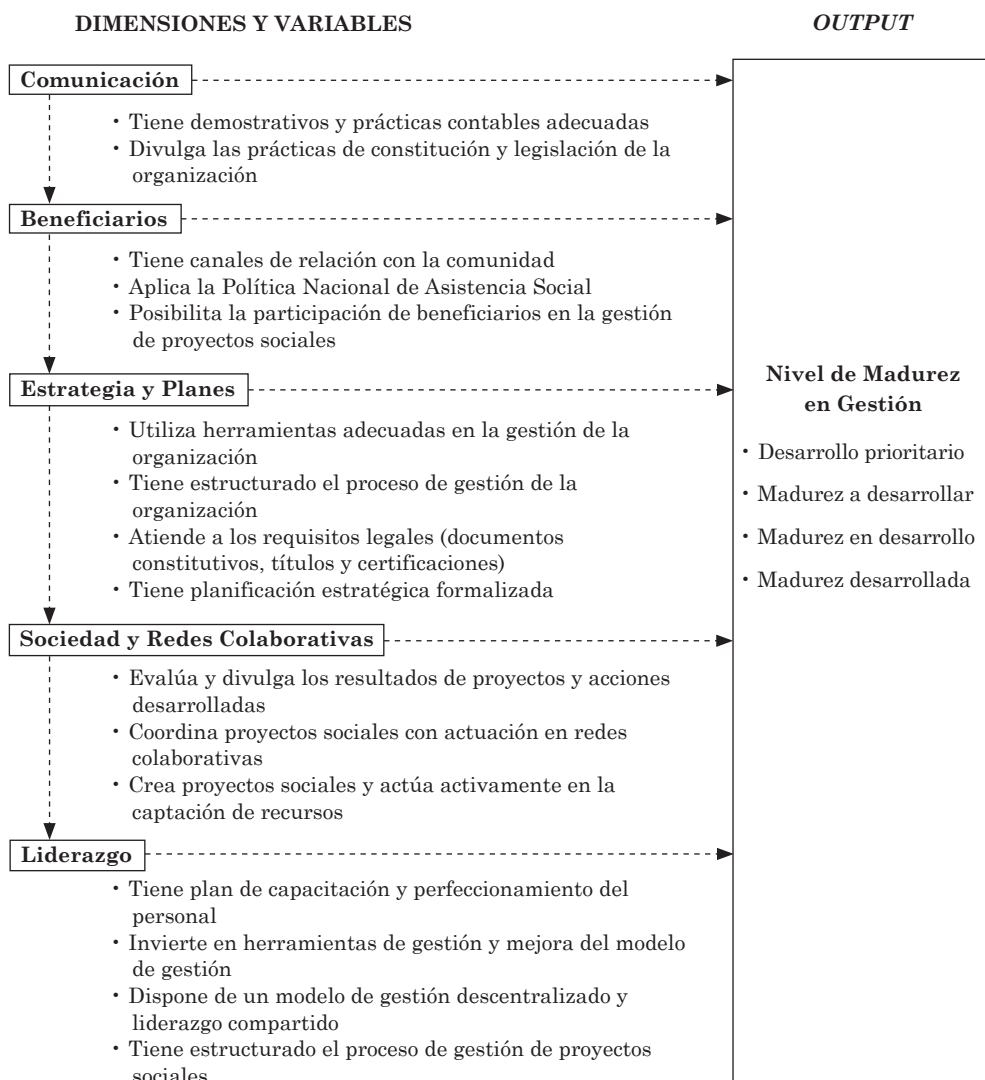
El Cuadro 1 contiene el modelo de evaluación de la madurez en gestión propuesto para organizaciones del tercer sector, el cual está compuesto por cinco dimensiones: Comunicación, Beneficiarios, Estrategia y Planes, Sociedad y Redes Colaborativas, y Liderazgo. En el modelo, la dimensión Comunicación contiene dos variables: demostrativos contables y divulgación de las prácticas legales de la organización. La dimensión Beneficiarios contiene tres variables: canales de relación con la comunidad, Política Nacional de Asistencia Social y participación de los beneficiarios en la gestión de proyectos sociales.

Cabe hacer un paréntesis para aclarar el significado de la Política Nacional de Asistencia Social. Es una política pública del Gobierno brasileño, la cual inserta la asistencia social en el sistema de bienestar social, concebido este como campo de la seguridad social, y se configura a partir de un triángulo conjuntamente con la salud y la previsión social (Gobierno de Brasil, 2005).

La dimensión Estrategia y Planes contiene cuatro variables: uso de herramientas de gestión, proceso de gestión estructurado, atención a los requisitos de la legislación vigente y planificación estratégica. La dimensión Sociedad y Redes Colaborativas contiene tres variables: actuación en redes colaborativas, creación de proyectos sociales y evaluación de resultados de proyectos/acciones realizadas. Finalmente, la dimensión Liderazgo contiene cuatro aspectos: capacitación de personal, desarrollo

del modelo de gestión, proceso estructurado de gestión de proyectos sociales y liderazgo compartido. La identificación del nivel de madurez en gestión requiere la evaluación del desempeño de la organización en cada una de las cinco dimensiones y 16 variables de medición.

**Cuadro 1**  
**Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector**

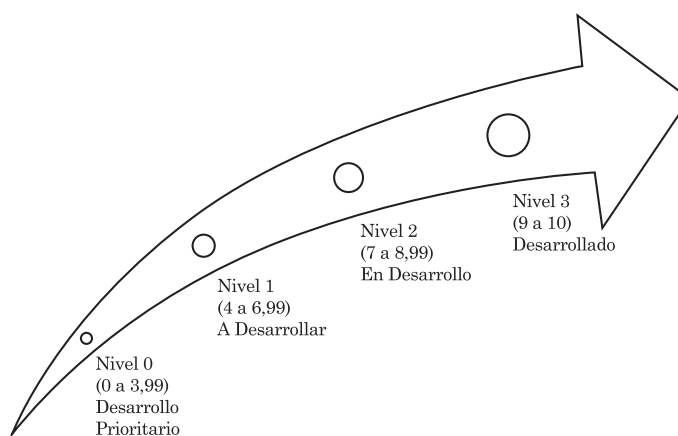


Fuente: elaboración propia.

El instrumento de medición propuesto está constituido por 17 cuestiones, que abarcan las cinco dimensiones y 16 variables del modelo teórico de madurez en gestión propuesto (véase Apéndice). Las cuestiones están elaboradas en formato de múltiple elección, cada una con cuatro alternativas de respuestas (lo que representa 68 alternativas/puntos de observación). Como sugieren Prado (2004) y Ferdows y Meyer (1990), el instrumento de medición propuesto tiene en cuenta que, primero, el nivel de madurez de la organización es acumulativo, es decir, para que la organización alcance un nivel de madurez más elevado debe haber superado el nivel anterior (más básico) y, segundo, se debe señalar solo una alternativa de cada cuestión, la que mejor describa la práctica, estructura y/o características del proceso de gestión de la organización.

Para identificar el nivel de madurez de la organización, debe sumarse la puntuación obtenida en todas las dimensiones de evaluación y, luego, dividirse el resultado por 5 (cantidad de dimensiones). El resultado final será una nota en la escala de 0 a 10, habiendo la posibilidad de que se clasifique la organización en: nivel 0, desarrollo prioritario, cuando la nota sea entre 0 y 3,99; nivel 1, madurez a desarrollar, cuando la nota sea entre 4 y 6,99; nivel 2, madurez en desarrollo, cuando la nota sea entre 7 y 8,99; nivel 3, madurez desarrollada, cuando la nota final sea entre 9 y 10. El Gráfico 1 ilustra el proceso de evolución, a través de los distintos niveles de madurez en gestión de las organizaciones del tercer sector.

**Gráfico 1**  
**Niveles de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector**



Fuente: elaboración propia.

Para determinar el nivel de madurez de cada dimensión de evaluación, el modelo propuesto establece que primero se calcule la puntuación obtenida en cada cuestión/pregunta del instrumento de medición. Para ello se necesita transformar las respuestas de las alternativas (elaboradas en escala nominal) a una escala numérica de puntuación (0 a 10). La Tabla 1 presenta el criterio de cálculo para la identificación de la puntuación obtenida, según la alternativa de respuesta señalada.

**Tabla 1**  
**Criterio para cuantificación de las respuestas/alternativas**

Respuesta/ alternativas	Puntos obtenidos
A	0
B	2
C	6
D	10

Fuente: elaboración propia.

Tras el cálculo de la puntuación obtenida en cada cuestión, se debe sumar el total de puntos obtenidos en cada dimensión de evaluación, luego multiplicar el resultado por 10 y después dividir el nuevo resultado por el número de cuestiones. El resultado final obtenido identifica el nivel de madurez de la organización en el ámbito de la dimensión evaluada. Por ejemplo, en la dimensión Comunicación, si la organización ha señalado las siguientes respuestas: Cuestión 1 = C y Cuestión 2 = B, los puntos obtenidos son: 6 + 2 = 8. Y el nivel de madurez en la dimensión es:  $(8 \times 10)/20 = 4,0$ . Así, en la dimensión Comunicación, el nivel de madurez de la organización es 1 (madurez a desarrollar), según ilustra la Tabla 2, un cuadro de puntuación que auxilia en la determinación del nivel de madurez de la organización por dimensión de evaluación.

**Tabla 2**  
**Cuadro de puntuación y nivel de madurez por dimensión de evaluación**

Dimensiones	Puntos obtenidos	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
		(0 a 3,99)	(4 a 6,99)	(7 a 8,99)	(9 a 10)
Comunicación			4,00		
Beneficiarios					
Estrategia y Planes					
Sociedad y Redes Colaborativas					
Liderazgo					

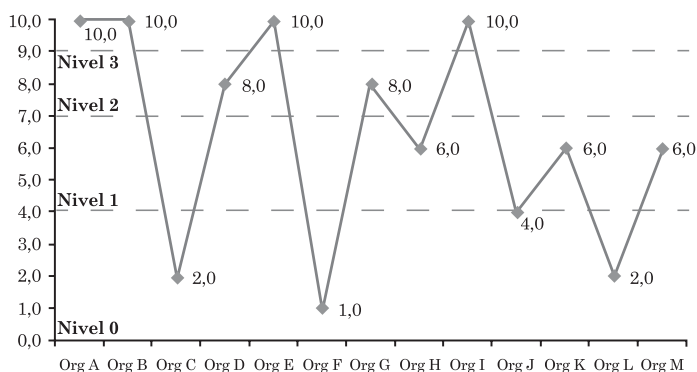
Fuente: elaboración propia.

## Resultados del pretest del instrumento de medición propuesto

Para ilustrar la aplicación del modelo teórico propuesto, esta sección presenta los resultados de la etapa de pretest del instrumento de medición, que implicó la evaluación del nivel de madurez en gestión de 13 organizaciones sociales de Rio Grande do Sul participantes (organizaciones A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L y M). Como prevé el modelo teórico propuesto, se presentan inicialmente los resultados por dimensión de evaluación (Comunicación, Beneficiarios, Estrategia y Planes, Sociedad y Redes Colaborativas, Liderazgo) y, en seguida, el resultado final del nivel de madurez de cada organización analizada.

El Gráfico 2 presenta los resultados de la evaluación de la madurez en la dimensión Comunicación por organización analizada. Del total investigado (n = 13), solo cuatro organizaciones sociales obtuvieron nota 10,0 y se clasificaron en el nivel 3 (madurez desarrollada); dos organizaciones obtuvieron nota 8,0, clasificándose en el nivel 2 (madurez en desarrollo); cuatro organizaciones obtuvieron notas entre 4,0 y 6,0, posicionándose en el nivel 1 (madurez a desarrollar); las otras tres organizaciones obtuvieron notas entre 1,0 y 2,0 y se encuentran en el nivel 0 (desarrollo prioritario). De esta manera, el 69,2% de las organizaciones analizadas (nueve de ellas) tiene madurez en gestión que carece de mejoras en la dimensión Comunicación, sea en las prácticas contables (por ejemplo, balance patrimonial, cuentas de resultados y actas de asambleas) y/o en la divulgación a las partes interesadas (por ejemplo, auspiciadores, beneficiarios y Gobierno). Sin embargo, esta es la dimensión que presenta la mayor cantidad de organizaciones sociales (cuatro de ellas) con madurez en el nivel 3 (madurez desarrollada).

**Gráfico 2**  
**Resultados de madurez en la dimensión Comunicación**



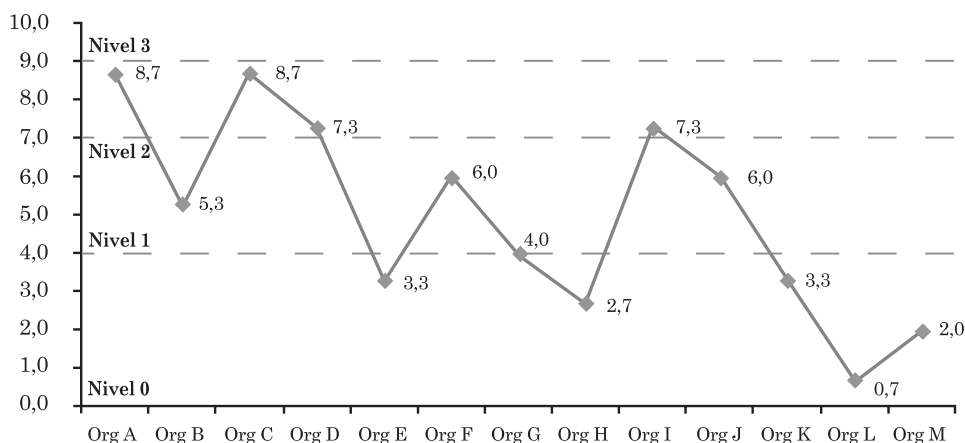
Fuente: elaboración propia.

En los resultados obtenidos en la dimensión *Comunicación* es posible observar que no hay regularidad en el factor de realización de prácticas que son fundamentales para toda y cualquier organización, es decir, de comunicar a la comunidad prácticas adoptadas por la organización. Uno de los elementos analizados en esta dimensión se refiere a la práctica de rendir cuentas por medio de estados contables y entrega de informes que contienen las prácticas de la organización. Como se observó en la bibliografía consultada, se percibe que uno de los factores de mayor aceptación y credibilidad en las organizaciones sociales sería la práctica de la transparencia y demostración pública de sus acciones, así como el aporte de documentos legales y constitutivos.

Prácticas de mejora de la comunicación pueden ser adoptadas por organizaciones sociales con el objetivo de incrementar las relaciones con las partes interesadas e intensificar una gestión transparente y ética. Herramientas y aplicaciones tecnológicas están cada vez más presentes y accesibles, y las organizaciones pueden usufructuar de determinadas herramientas tecnológicas para divulgar sus documentos, balances contables y prácticas de gestión adoptadas. La organización de esta documentación, y su posterior divulgación, podrá auxiliar a las organizaciones sociales en una mejor visualización de las necesidades jurídicas y contables que se deben satisfacer y/o mejorar.

El Gráfico 3 contiene los resultados de la evaluación de la madurez por organización en la dimensión *Beneficiarios*. Del total investigado, cuatro organizaciones sociales están clasificadas en el nivel 2 (madurez en desarrollo), de las cuales dos cuentan con nota 8,7 y las demás con nota 7,3; cuatro organizaciones están clasificadas en el nivel 1 (madurez a desarrollar), de las que una tiene nota 4,0, la segunda, 5,3 y las demás, 6,0; las otras cinco organizaciones obtuvieron nota igual o inferior a 3,3, clasificándose en el nivel 0 (desarrollo prioritario). Así, en la dimensión Beneficiarios, ninguna de las organizaciones que se analizaron se encuentra en el nivel 3 (madurez desarrollada) y el 69,2% de ellas (nueve organizaciones) se halla en los niveles 0 y 1, con madurez a desarrollar o desarrollo prioritario. Incluso hay una organización que obtuvo solamente nota 0,7, revelando una reducida madurez en esa dimensión y con elevada deficiencia en aspectos relacionados a la aplicación de la Política Nacional de Asistencia Social, la disponibilidad de canales de relación con la comunidad y la participación de beneficiarios en la gestión de los proyectos sociales. Inclusive esta es la dimensión que presenta mayor cantidad de organizaciones sociales (cinco de ellas) con madurez en el nivel 0 (desarrollo prioritario).

**Gráfico 3**  
**Resultados de madurez en la dimensión Beneficiarios**



Fuente: elaboración propia.

Al observar la dimensión Beneficiarios, se percibe que la mayoría de las organizaciones sociales investigadas no está estimulando la participación activa de sus beneficiarios en la elaboración conjunta de sus proyectos y procesos organizacionales. Una de las maneras encontradas para medir esta dimensión es el análisis sobre los canales de comunicación que utilizan las organizaciones para que sus beneficiarios puedan someter sugerencias o críticas. Parte de las organizaciones sociales investigadas no está invirtiendo tiempo ni espacio para garantizar que la comunidad pueda contribuir con los proyectos.

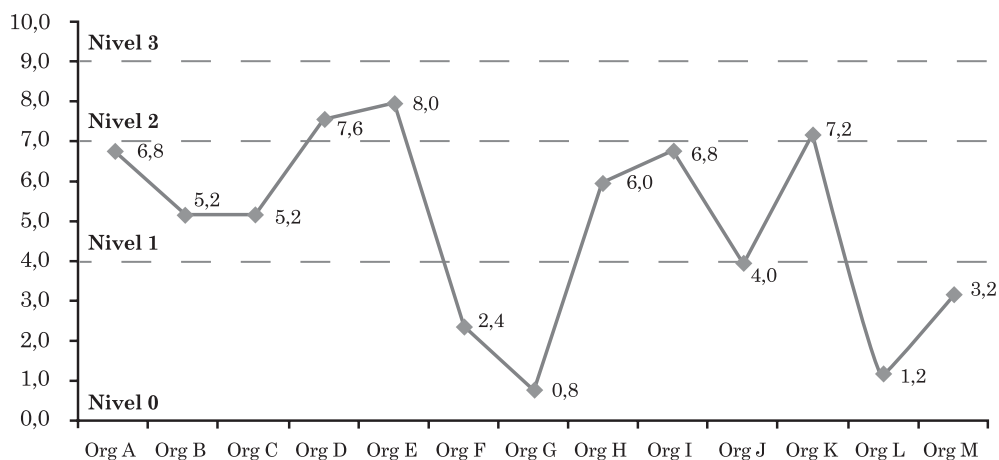
A partir de la literatura analizada, se sabe que una de las maneras de concretar proyectos sociales se da mediante el involucramiento activo de comunidades y partes interesadas. Muchos proyectos que objetivan beneficios sociales no son plenamente exitosos en razón de que no comprenden la realidad de su público objetivo. Una de las formas posibles de sanar esta dificultad es por medio de canales de comunicación activos, como redes sociales, correo electrónico, página *web* del proyecto, una central de defensoría, etc. Otra manera es por medio de la creación de mecanismos de participación activa de los beneficiarios, como reuniones esporádicas para presentar resultados y oír opiniones, grupos de apoyo y proyectos interactivos, cuestionarios o investigaciones de opinión, etc. Cada organización social deberá



analizar su público y encontrar maneras accesibles de comunicarse e interactuar, generando, así, beneficios mutuos para la organización y la comunidad.

El Gráfico 4 muestra los resultados de la evaluación de la madurez en la dimensión *Estrategia y Planes*, por organización. De las 13 organizaciones sociales investigadas, tres están clasificadas en el nivel 2 (madurez en desarrollo), con notas entre 7,2 y 8,0; seis organizaciones están clasificadas en el nivel 1 (madurez a desarrollar), con notas entre 4,0 y 6,8; las otras cuatro organizaciones están clasificadas en el nivel 0 (desarrollo prioritario), con notas entre 0,8 y 3,2. Así, en la dimensión *Estrategia y Planes*, ninguna de las organizaciones que se analizaron se encuentra en el nivel 3 (madurez desarrollada) y 76,9% de ellas (10 organizaciones) se halla en los niveles 0 y 1, con madurez a desarrollar o desarrollo prioritario. Los resultados indican que esas organizaciones carecen de planificación estratégica, de procesos de gestión estructurado, de uso de herramientas de gestión adecuadas y/o de atención a los requisitos de la legislación vigente.

**Gráfico 4**  
**Resultados de madurez en la dimensión Estrategia y Planes**



Fuente: elaboración propia.

Como se visualiza en la bibliografía sobre gestión de organizaciones del tercer sector, las prácticas de gestión son incipientes y las herramientas que utilizan los gestores de estas organizaciones muchas veces son informales y no consolidadas. Los resultados encontrados en

este estudio demuestran que las organizaciones sociales investigadas están en niveles de madurez muy bajos, lo que explica que prácticas de gestión tales como 5W2H, PDCA y FODA no sean conocidas y tampoco aplicadas por los gestores. Esos resultados pueden ser un reflejo de la no profesionalización de los cargos de gestión en las organizaciones sociales, dado que las actividades de gestión están a cargo de profesionales, muchos de los cuales son voluntarios, que ejercen o tienen formación en otras carreras, distintas a la de administración.

En ese sentido, en las organizaciones sociales investigadas no se elaboran o ejecutan prácticas como la planificación de acciones futuras y se desconocen aspectos legales de la organización. Como un intento por mejorar el desempeño en esta dimensión, las organizaciones pueden desarrollar cursos de capacitación en gestión y/o buscar profesionales especializados en esta área. Un mayor nivel de madurez de los procesos en esta dimensión podrá propiciar mejoras gerenciales significativas para las organizaciones del tercer sector, ganando en eficiencia y garantizando, así, mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos sociales.

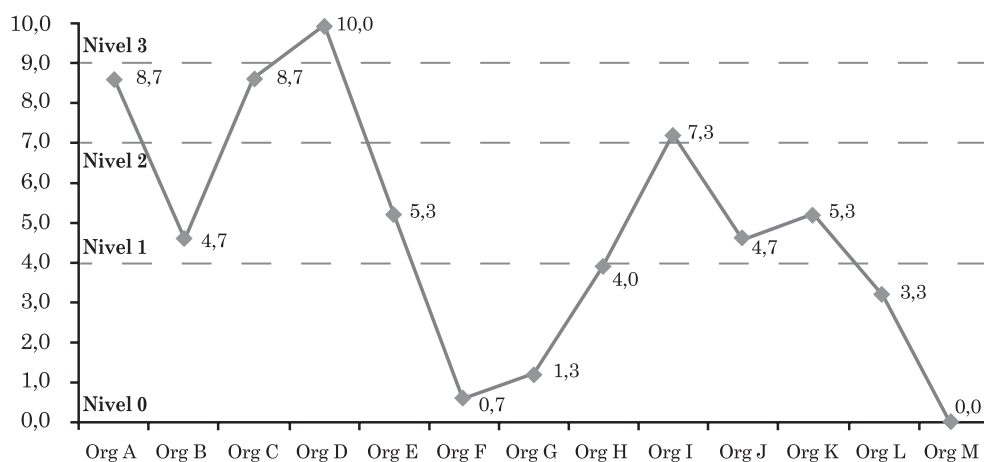
El Gráfico 5 presenta los resultados de la evaluación de la madurez en la dimensión *Sociedad y Redes Colaborativas*, por organización. De las 13 organizaciones sociales investigadas, una obtuvo nota máxima y está clasificada en el nivel 3 (madurez desarrollada); dos organizaciones están clasificadas en el nivel 2 (madurez en desarrollo), ambas con nota 8,7; cinco organizaciones están clasificadas en el nivel 1 (madurez a desarrollar), con notas entre 4,0 y 5,3; las otras cuatro están clasificadas en el nivel 0 (desarrollo prioritario), todas con notas igual o inferior a 3,3. Así, el 69,2% de las organizaciones analizadas (nueve de ellas) está en los niveles 0 o 1, con madurez a desarrollar o desarrollo prioritario en la dimensión *Sociedad y Redes Colaborativas*, dos de ellas con nota 0 y 0,7. Tales organizaciones revelaron la ausencia de madurez en esta dimensión y deficiencias en aspectos como creación de nuevos proyectos sociales, coordinación de proyectos sociales en redes colaborativas y evaluación de los resultados de los proyectos/acciones desarrollados.

En la dimensión *Sociedad y Redes Colaborativas* se buscó identificar elementos sobre cómo las organizaciones sociales monitorean sus proyectos sociales e interactúan con otros actores que pueden colaborar con sus actividades. En el factor sobre monitoreo, evaluación y divulgación de los resultados se vuelve a la necesidad de herramientas de gestión que permitan que las organizaciones puedan elaborar acciones, medir el impacto de sus acciones y divulgar estos resultados.

Como se puede observar, las organizaciones sociales, en razón de que no disponen de tales herramientas, no pueden medir el impacto de lo que están practicando. Así, herramientas de gestión eficientes podrán auxiliar en la identificación de las prácticas y esfuerzos que están adoptando las organizaciones, y que, muchas veces, no están generando impactos significativos.

Otro elemento que se observó en esta dimensión se refiere a las relaciones que las organizaciones sociales pueden establecer con otras organizaciones o comunidades, lo que les permitiría un intercambio de información, de prácticas y de conocimientos para un mutuo perfeccionamiento. Muchas organizaciones sociales trabajan de forma aislada y sus prácticas no son compartidas con otras organizaciones, lo que conlleva pérdidas y esfuerzo adicional. La participación en redes colaborativas podría intensificar la búsqueda de nuevas herramientas de gestión, profesionalización de actividades y proyectos sociales.

**Gráfico 5**  
**Resultados de madurez en la dimensión Sociedad y Redes Colaborativas**

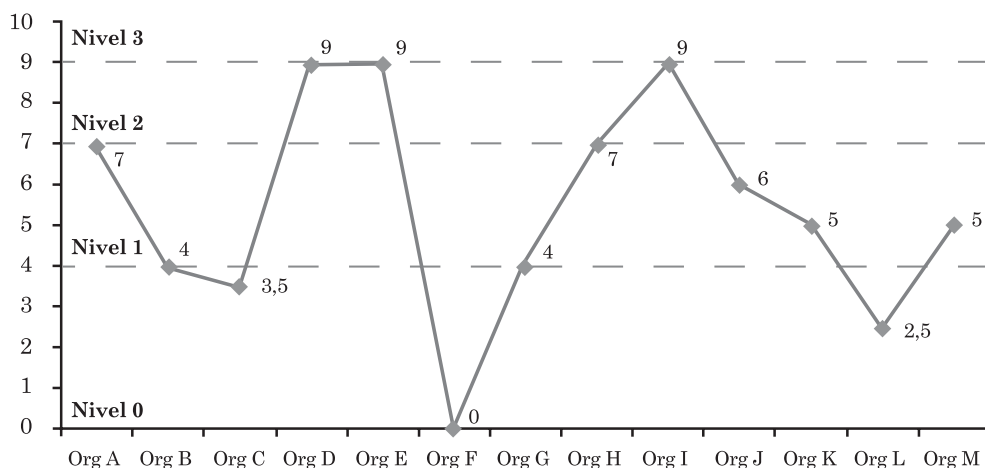


Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 6 contiene los resultados de la evaluación de la madurez en la dimensión *Liderazgo*, por organización. De las 13 organizaciones sociales investigadas, tres obtuvieron nota 9,0, clasificándose en el nivel 3 (madurez desarrollada); dos organizaciones alcanzaron nota 7,0 y están clasificadas en el nivel 2 (madurez en desarrollo); cinco

organizaciones obtuvieron notas entre 4,0 y 6,0, posicionándose en el nivel 1 (madurez a desarrollar); tres organizaciones están clasificadas en el nivel 0 (desarrollo prioritario), con nota igual o inferior a 3,5. Así, en la dimensión Liderazgo, 61,5% de las organizaciones analizadas (ocho de ellas) está en los niveles 0 o 1, con madurez a desarrollar o desarrollo prioritario, y una de ellas obtuvo nota 0,0. Esas organizaciones necesitan mejorar el nivel de madurez en gestión en esa dimensión, mediante inversión en capacitación de personal, en el modelo de gestión descentralizado, en la estructuración del proceso de gestión de proyectos sociales y/o en liderazgo compartido.

**Gráfico 6**  
**Resultados de madurez en la dimensión Liderazgo**



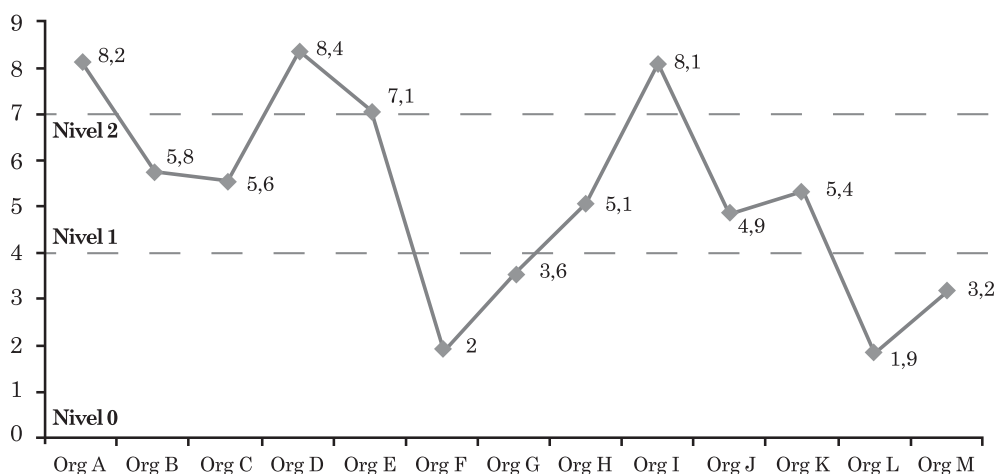
Fuente: elaboración propia.

En la dimensión Liderazgo, en la que se analiza el involucramiento de los colaboradores y voluntarios en la toma de decisiones, se observa que ninguna de las organizaciones alcanzó nivel máximo. Nuevamente, se percibe que las organizaciones sociales deberían invertir en capacitación y profesionalización de sus colaboradores para una actuación más activa en los procesos de toma de decisiones.

Finalmente, el Gráfico 7 presenta los resultados de la evaluación general de la *madurez en gestión* de las 13 organizaciones sociales investigadas. Los resultados muestran que cuatro organizaciones obtuvieron notas entre 7,1 y 8,4 (Org. A, D, E e I), clasificándose en

el nivel 2 (madurez en desarrollo); cinco organizaciones alcanzaron nota entre 4,9 y 5,8 (B, C, H, J y K), clasificándose en el nivel 1 (madurez a desarrollar); cuatro organizaciones (F, G, L y M) obtuvieron nota igual o inferior a 3,6 y están clasificadas en el nivel 0 (desarrollo prioritario). Ninguna de ellas alcanzó el nivel de madurez máximo, equivalente al nivel 3 (madurez desarrollada).

**Gráfico 7**  
**Resultados de la evaluación general de la madurez**  
**en gestión de las organizaciones**



Fuente: elaboración propia.

Es conveniente señalar que siete de las organizaciones sociales que se analizaron (cuatro clasificadas en el nivel 2) ya tienen madurez desarrollada en alguna dimensión evaluada (en la dimensión Comunicación, las organizaciones A, B, E e I; en la de Liderazgo, las organizaciones D, E e I; en la de Sociedad y Redes Colaborativas, la organización D) y ahora necesitan centrarse en la mejora de otras dimensiones del proceso de gestión. La organización A necesita, por ejemplo, mejorar las dimensiones Estrategia y Planes y Liderazgo; la organización D, las dimensiones Comunicación, Beneficiarios y Estrategia y Planes; la organización E, las dimensiones Beneficiarios y Sociedad y Redes Colaborativas; la organización I, las dimensiones Beneficiarios, Estrategia y Planes, y Sociedad y Redes Colaborativas.

Las organizaciones sociales con peor desempeño de madurez en gestión son F, G, L y M; todas con elevada deficiencia en las dimensiones Estrategia y Planes, y Sociedad y Redes Colaborativas. Además, la organización L tiene elevada deficiencia en las dimensiones Comunicación, Beneficiarios y Liderazgo; la organización F, en la dimensión Comunicación y Liderazgo; y la organización M, en la dimensión Beneficiarios.

#### **4. Consideraciones finales**

Este estudio buscó desarrollar un modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. Para ello se ejecutó el estudio en dos etapas.

Los resultados de la etapa 1 contienen el modelo teórico propuesto para evaluar la madurez en gestión de organizaciones del tercer sector, compuesto de cinco dimensiones y 16 variables de medición. Incluye también el instrumento de medición propuesto, que contiene 17 cuestiones de múltiple elección, en la forma de cuestionario autoadministrado. En el modelo propuesto, la madurez en gestión en el tercer sector puede ser evaluada por dimensión y/o desempeño general de la organización. La evaluación por dimensión posibilita que se verifique el desempeño en los distintos aspectos del proceso de gestión y que se identifiquen las prioridades para mejorar la madurez de la organización. Se recomienda que se consideren prioritarios los aspectos/dimensiones cuyo nivel de madurez sea 0 (desarrollo prioritario). Por su parte, la evaluación general (desempeño consolidado) permite que se verifique el desempeño de la organización a lo largo del tiempo, el desempeño obtenido en relación con el deseado (meta), y/o que se compare su desempeño en relación con otras organizaciones.

Los resultados de la etapa 2 contienen también el instrumento de medición propuesto, pretestado y revisado a partir de datos recolectados de 13 organizaciones sociales y con el apoyo de la ONG "Parceiros Voluntários". Los resultados indican que el instrumento de medición propuesto es coherente con las especificidades del tercer sector y su aplicación es viable en organizaciones sociales. El instrumento se reveló de fácil aplicación, con relleno rápido (10 a 15 minutos) y de relativamente simple comprensión, especialmente si es apoyado por un glosario de las terminologías técnicas utilizadas. Los resultados indican además que los datos recolectados pueden ser tabulados sin dificultad y presentados en formato de gráficos de línea, facilitando la visualización del desempeño general y por dimensión.

**El modelo, al reflejar la capacidad de gestión de las organizaciones del tercer sector, puede facilitar que se direccionen políticas públicas al fortalecimiento de estas organizaciones. Por otra parte, al identificar organizaciones del tercer sector que tengan un nivel elevado en gestión, puede actuar en el apoyo e implementación de nuevas políticas públicas.**

Los resultados del estudio también ilustran la aplicación del modelo teórico propuesto en la evaluación del nivel de madurez en gestión de 13 organizaciones sociales de Rio Grande do Sul. Dichos resultados muestran que las organizaciones sociales investigadas presentan distintos niveles de madurez en gestión, que la dimensión Comunicación es la más desarrollada (cuatro organizaciones obtuvieron nota máxima), y que las dimensiones Beneficiarios, Estrategia y Planes, y Sociedad y Redes Colaborativas son las que merecen mayor atención por parte de los gestores (hay por lo menos cuatro organizaciones con nota inferior a 3,99).

Como contribuciones del estudio, se destacan el desarrollo de un modelo teórico para evaluar la madurez en gestión de organizaciones del tercer sector, un tema todavía poco explorado en las investigaciones académicas (Tondolo, 2014), y la presentación de un instrumento de medición testeado, cuya lógica de evaluación atiende las recomendaciones de Prado (2004), Miles y Snow (2003) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990). El estudio contribuye también a la ampliación del conocimiento sobre la situación del proceso de gestión de las organizaciones sociales investigadas y posibilitó la identificación de directivas para futuros estudios y desarrollos teóricos sobre el tema.

Cabe destacar además que el modelo, al reflejar la capacidad de gestión de las organizaciones del tercer sector, puede facilitar que se direccionen políticas públicas al fortalecimiento de estas organizaciones, las cuales desempeñan un papel fundamental en la sociedad. Por otra parte, al identificar organizaciones del tercer sector que tengan un nivel elevado en gestión, puede actuar en el apoyo e implementación de nuevas políticas públicas.

En el ámbito gerencial, el estudio contribuye al desarrollo de un modelo de evaluación con instrumento de medición que pueden utilizar gestores del tercer sector en el análisis de la madurez en gestión de organizaciones (de diferentes tipos y tamaños), en la evaluación del desempeño del proceso de gestión en varias dimensiones relevantes (Comunicación, Beneficiarios, Estrategia y Planes, Sociedad y Redes Colaborativas, y Liderazgo) y en la identificación de oportunidades o prioridades de mejoras en la madurez en gestión de la organización.

Como orientación para futuros estudios, se recomienda la realización de investigaciones cuantitativas con una muestra más amplia (tipo probabilística) para confirmar la efectividad del instrumento de medición propuesto, inclusive con la verificación de la consistencia interna. Se sugiere también la ejecución de estudios cualitativos para

la comprensión de los resultados de este trabajo, específicamente por qué la dimensión Comunicación es la más desarrollada, y por qué Beneficiarios, Estrategia y Planes, y Sociedad y Redes Colaborativas son las dimensiones más deficientes. Además, se recomienda replicar esta investigación en otros ramos/tipos de organizaciones del tercer sector (por ejemplo, fundaciones, empresas sociales juveniles y entidades filantrópicas) o en otras regiones/estados de Brasil para comprender mejor la madurez en gestión de las organizaciones del tercer sector.

## Bibliografía

- Barbará, Saulo (org.) (2006), *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000*, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Becker, Jörg; Knackstedt, Ralf; y Pöppelhub, Jeans (2009), "Developing Maturity Models for IT Management: a Procedure Model and Its Application", en *Business and Information Systems Engineering*, Vol. 1 N° 3, pp. 213-222.
- Benjamin, Lehn M. (2008), "Account Space: How Accountability Requirements Shape Nonprofit", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 37 N° 2, pp. 201-223.
- Bitencourt, Claudia Cristina ...[et al], (2010), "Doing Better by Doing Good: the Experience of a Virtual Community Network in Brazil", en *International Journal of Business and Systems Research*, Vol. 4 N° 2, pp. 209-226.
- Campos, Lucila Maria de Souza y Andion, Maria Carolina Martinez (2011), "Avaliação de projetos sociais em organizações da sociedade civil: um estudo sobre concepções e práticas", en *Anais do XXXV Encontro da Anpad - Enanpad*, Rio de Janeiro, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Coelho, Michele Queiroz y Gonçalves, Carlos Alberto (2011), "Avaliação de projetos sociais: a perspectiva da comunidade", en *Revista Alcance - Eletrônica*, Vol. 18 N° 04, pp. 436-447.
- Conant, Jeffrey S.; Mokwa, Michael P. y Varadarajan, P. Rajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study", en *Strategic Management Journal*, Vol. 11 N° 5, pp. 365-383.
- Davenport, Thomas (1994), *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da*



- informação*, Rio de Janeiro, Campus.
- Ferdows, Karsa y De Meyer, Arnoud (1990), “Lasting Improvements in Manufacturing Performance: in Search of a New Theory”, en *Journal of Operations Management*, Vol. 9 N° 2, pp. 168-185.
- Fernandes, Rosa Maria Castilhos; Maciel, Ana Lucia Suárez; y Barros, Xênia Maria Tamborena (2011), *Estudo sobre o terceiro setor no Rio Grande do Sul: perfil, gestão e impactos sociais*, Porto Alegre, Fundação Irmão José Otão.
- Froelich, Karen A. (1999), “Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations”, en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28 N° 3, pp. 246-268.
- Gobierno de Brasil (2005), “Política Nacional de Assistência Social - PNAS-2004”, Brasília, Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social.
- Khieng, Sothy (2014), “Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia”, en *Voluntas*, Vol. 25 N° 6, pp. 1441-1464.
- Khoshgoftar, Mohammad y Osman, Omar (2009), “Comparison of Maturity Models”, paper presented at the 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, Beijing, China, August 8-11.
- Miles, Raymond E. y Snow, Charles C. (2003), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, Stanford Business Classics.
- Prado, Darci (2004), *Gerenciamento de programas e projetos nas organizações*, Belo Horizonte, INDG Tecnologia e Serviços. 3. ed.
- \_\_\_\_\_ (2012), *Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações*, Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços. 5. ed.
- Quintella, Heitor Luiz Murat de Meirelles y Rocha, Henrique Martins (2007), “Nível de maturidade e comparação dos PDPs de produtos automotivos”, en *Produção - Online*, Vol. 17 N° 1, pp. 199-215.
- Rozenfeld, Henrique; Scalice, Régis; y Amaral Daniel (2005), “Proposta de um modelo de maturidade para o processo de desenvolvimento de produtos”, en *Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produto*, Curitiba, Brasil, 10 a 12 de agosto.
- Rummler, Geary A. y Brache, Alan P. (1994), *Melhores desempenhos das empresas:*

- uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*, São Paulo, Makron Books.
- Salamon, Lester (2010), "Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World", en *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 81 N° 2, pp. 167-210.
- Sen, Arun; Ramamurthy, K.; y Sinha, Atish P. (2012), "A Model of Data Warehousing Process Maturity", en *IEEE Transactions of Software Engineering*, Vol. 38 N° 2, pp. 336-353.
- Tondolo, Rosana da Rosa Portella (2013), "Aspectos emergentes entre o terceiro setor e a inovação social: um olhar a partir do contexto brasileiro", en *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, Vol. 1 N° 1, pp. 21-36.
- \_\_\_\_\_ (2014), "Desenvolvimento de capital social organizacional em um projeto interorganizacional no terceiro setor", São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Administração. Tesis de Doutorado em Administração.
- Tondolo, Rosana da Rosa Portella y Bitencourt, Claudia Cristina (2012), "Mensuração do capital social em projetos desenvolvidos no terceiro setor: uma proposta a partir do projeto Transparência e Prestação de Contas em OSCs no Rio Grande do Sul", en *Anais do XXXVI Encontro Nacional da Anpad - Enanpad*, Rio de Janeiro, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- United Nations (2003), *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, New York, United Nations.
- Valencia, Luz Amira Rocha; Queiruga, Dolores; y González-Benito, Javier (2015), "Relationship between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations", en *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26 N° 6, pp. 2517-2535.

## **Apéndice**

### **Instrumento de medición de la madurez en gestión de organizaciones del tercer sector**

#### **I) Dimensión Comunicación**

1. Con respecto a las demostraciones y prácticas contables, su organización (C):

- a) No tiene demostraciones contables (ejemplo: balance patrimonial, demostración del resultado del ejercicio y demostración de flujo de caja).
- b) Tiene algunas prácticas contables.
- c) Divulga sus demostraciones contables a las partes interesadas (ejemplo: auspiciadores, Gobierno, comunidad y beneficiarios).
- d) Rinde cuentas regularmente de los recursos obtenidos (financieros, físicos y humanos) y divulga sus demostrativos contables e informes de actividades.

2. Con respecto a la divulgación de las prácticas de constitución/legislación, su organización (C):

- a) No divulga sus documentos constitutivos/legales.
- b) Divulga a las partes interesadas sus documentos constitutivos/legales.
- c) Divulga a las partes interesadas sus documentos constitutivos/legales y el estatuto.
- d) Divulga a las partes interesadas sus documentos constitutivos, estatuto, actas de asambleas y documentos de elecciones/nombramiento de presidencia y dirección.

#### **II) Dimensión Beneficiarios**

3. Con respecto a la relación con comunidad/beneficiarios, la organización (B):

- a) No dispone de canal para recibir críticas y sugerencias de la comunidad.
- b) Dispone de correo electrónico para recibir críticas y sugerencias de la comunidad y partes interesadas.
- c) Dispone de página web y medios sociales (ejemplo: Facebook) para recibir críticas y sugerencias de la comunidad y partes interesadas.
- d) Dispone de Defensoría para atención a los beneficiarios, partes interesadas y comunidad en general.

4. Con respecto a la Política Nacional de Asistencia Social, su organización (BPNAS):

- a) Desconoce la Política Nacional de Asistencia Social.
- b) Conoce en parte la Política Nacional de Asistencia Social y la legislación pertinente, pero no las aplica.
- c) Conoce en su totalidad y aplica la Política Nacional de Asistencia Social.
- d) Conoce en su totalidad y aplica la Política Nacional de Asistencia Social, y

la difunde para que otras organizaciones puedan tener acceso a los mismos beneficios.

5. Con respecto a la participación de beneficiarios en la gestión, su organización (BPBG):

- a) No utiliza y tampoco estimula la participación de beneficiarios en la gestión de los proyectos sociales.
- b) Utiliza y estimula la participación de beneficiarios en la identificación de necesidades de la comunidad.
- c) Utiliza y estimula la participación de beneficiarios en la elaboración de proyectos sociales.
- d) Utiliza y estimula la participación de beneficiarios en la elaboración y en la evaluación de los resultados de los proyectos sociales realizados.

### **III) Dimensión Estrategia y Planes**

6. Con respecto a la gestión organizacional y al uso de herramientas de gestión, su organización (GPO):

- a) No dispone de herramientas de gestión implementadas (ejemplo: 5W2H, FODA y PDCA).
- b) Utiliza parcialmente o pocas herramientas de gestión.
- c) Utiliza todas las siguientes herramientas de gestión: 5W2H, FODA y PDCA.
- d) Tiene implantadas todas las herramientas de gestión mencionadas y otras adicionales (ejemplo: gestión de calidad).

7. En cuanto a la práctica de gestión de proyectos sociales, su organización (GPS):

- a) Desconoce y no utiliza prácticas de gestión de proyectos sociales.
- b) Conoce y ha implantado prácticas de gestión de proyectos sociales.
- c) Tiene implantadas prácticas de gestión de proyectos sociales, que son inclusive testeadas y utilizadas rutinariamente por los gestores de los proyectos.
- d) Tiene implantadas prácticas de gestión de proyectos sociales, con cultura y estructura adecuadas (ejemplo: oficina de gestión de proyectos).

8. Con respecto a los aspectos legales, su organización (LALB):

- a) No tiene CNPJ y Estatuto Social.
- b) Tiene CNPJ, Estatuto Social y Actas de Asambleas.
- c) Tiene CNPJ, Estatuto Social, Actas de Asambleas y licencia de funcionamiento.
- d) Tiene todos los documentos constitutivos, certificaciones y/o titulaciones que requieren los órganos responsables y de fiscalización.

9. Con respecto a los títulos y certificaciones, su organización (LTC):

- a) Desconoce los títulos y certificaciones necesarios.
- b) Conoce en parte los títulos y certificaciones necesarios, y desea obtenerlos.
- c) Posee los títulos/certificaciones necesarios, de acuerdo con su área de actuación y naturaleza jurídica.
- d) Posee todos los títulos/certificaciones necesarios y los divulga para que otras organizaciones puedan tener acceso a los beneficios de la legislación.

10. Con respecto a la planificación organizacional, su organización (EPPE):

- a) No dispone de planificación para las acciones futuras.
- b) Conoce la planificación estratégica y desea implementarla.
- c) Tiene planificación estratégica formalizada, con acciones programadas en ejecución.
- d) Tiene cultura de planificación y adopta la planificación como herramienta de gestión.

#### **IV) Dimensión Sociedad y Redes Colaborativas**

11. En cuanto a la evaluación de resultados de las acciones realizadas, la organización (GCR):

- a) No realiza la evaluación de resultados de las acciones desarrolladas en la comunidad.
- b) Realiza la evaluación de resultados de las acciones desarrolladas en la comunidad, pero de forma esporádica o solamente cuando es exigida por el auspiciador.
- c) Evalúa periódicamente los resultados de las acciones desarrolladas en la comunidad.
- d) Evalúa y divulga periódicamente los resultados de las acciones desarrolladas en la comunidad.

12. En cuanto a la práctica de redes colaborativas, su organización (RC):

- a) Desconoce el concepto de redes colaborativas.
- b) Conoce el concepto de redes colaborativas y busca implantarlo en la organización.
- c) Tiene implantado el concepto y moviliza sus recursos actuando en redes colaborativas.
- d) Coordina proyectos y actúa como articulador de una red colaborativa.

13. En cuanto a la elaboración de proyectos sociales, su organización (SRCPS):

- a) No elabora proyectos sociales.
- b) Crea y redacta sus proyectos sociales, pero estos, la mayoría de las veces, no son aprobados por financiadores.

- c) Crea, redacta y aprueba la mayoría de los proyectos sociales ante los financiadores.
- d) Tiene desarrollada la lógica de elaboración de proyectos sociales y la utiliza activamente en la captación de recursos, no presentando dificultades en la elaboración, redacción, gerenciamiento y rendición de cuentas.

#### **V) Dimensión Liderazgo**

14. En cuanto a la capacitación de personal, su organización (LDP):

- a) No invierte y tampoco incentiva la capacitación de colaboradores y voluntarios.
- b) Tiene algunas acciones de instrucción, pero esporádicas o en fase inicial.
- c) Tiene capacitación y perfeccionamiento para algunas funciones/cargos.
- d) Tiene capacitación y perfeccionamiento para todas las funciones/cargos, abordando aspectos como relaciones humanas, liderazgo, negociación, conflictos y motivación personal.

15. En cuanto al uso de herramientas de gestión, su organización (LDOPR):

- a) No invierte en la capacitación e implementación de herramientas de gestión.
- b) Busca la capacitación e implementación de herramientas de gestión.
- c) Está invirtiendo en la capacitación e implementación de herramientas de gestión.
- d) Tiene cultura y proceso de mejora continua de las herramientas de gestión.

16. Considerando el desarrollo en la gestión de proyectos, su organización (LDOPJ):

- a) No busca implementar un proceso estructurado de gestión de proyectos sociales.
- b) Busca implementar un proceso estructurado de gestión de proyectos sociales.
- c) Está implantando un proceso estructurado de gestión de proyectos sociales.
- d) Tiene cultura y proceso estructurado de gestión de proyectos sociales.

17. En cuanto a la participación de los colaboradores en la gestión/decisión, su organización (LC):

- a) No permite la participación de los colaboradores en la gestión/decisión.
- b) Desea implantar la participación de los colaboradores en la gestión/decisión.
- c) Posibilita la participación de los colaboradores en la gestión/decisión.
- d) Dispone de un modelo de gestión/decisión descentralizado y liderazgo compartido entre los colaboradores.