



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



Aprendizaje organizacional en las organizaciones no gubernamentales: planificación y gestión, herramientas para la eficiencia

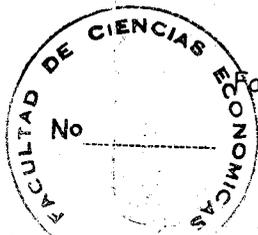
Botta, Nancy N.

2002

Cita APA: Botta, N. (2002). Aprendizaje organizacional en las organizaciones no gubernamentales: planificación y gestión, herramientas para la eficiencia. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado 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



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

118-0034

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
POSGRADO GESTION DE PyMES

TESINA

Col. 1502/0127

**TEMA: Aprendizaje Organizacional en las Organizaciones no Gubernamentales.
Planificación y Gestión: herramientas para la eficiencia**

ALUMNO: CPN Nancy N. Botta

CATALOGADO

**DOCENTES A CARGO: Lic. Adriana Fassio
CPN Angel de Mendonca**

Segundo Cuatrimestre 2002

*hp. Y. 350, Y. 352, B. 4151
B4
Tesis M*

Este trabajo se propone investigar sobre la aplicación de las técnicas de administración en las ONGs que muestran creciente importancia en la sociedad. Se realiza ademas...

*NOTA: 4 (cuatro)
de Mendonca
Angel de Mendonca*

INDICE

INTRODUCCION	3
1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	7
1.1 Clasificación de las organizaciones	7
1.1.2. Tercer Sector o Sector Solidario	8
1.2 Qué es una ONG?	9
1.2.1. Definición amplia	9
1.2.2. Características	10
1.3 ¿Por qué hablar de Gestión institucional?	14
1.4 Administración y Gestión	14
1.5 El modelo de Gestión	15
1.5.1. Desde el Ser	16
1.5.2. Desde el Hacer	17
1.5.3. Desde el Estar	19
2. METODOLOGIA	20
3. ANALISIS ORGANIZACIONAL	22
3.1 Similitudes y diferencias	22
3.2 Fortalezas y debilidades	23
3.3. Análisis de las variables	23
3.3.1. Grado de institucionalidad	25
3.3.2. Uso de Herramientas de Planificación	26
3.3.3. Uso de Herramientas de Gestión	27
3.3.4. Evaluación	28
4. CONCLUSIONES	29
5. BIBLIOGRAFIA	32
6. FUENTES ESTADISTICAS	33

INTRODUCCION

Desde el rol protagónico que las Organizaciones no Gubernamentales comienzan a tener en este mundo globalizado, éstas se enfrentan al desafío de participar en la construcción de una sociedad civil organizada sobre la base de un tejido social autónomo, para lo cual deben cumplir su misión, adoptando nuevas modalidades de trabajo y herramientas capaces de disminuir su vulnerabilidad y mejorar su adecuación al entorno (idea de management, la gestión de calidad, son herramientas indispensables en las ONG, para alcanzar su fin y ser sustentables en el tiempo). La visibilidad de sus acciones, por otra parte, se presenta como un requisito fundamental a la hora de lograr los recursos necesarios para mantenerse en el tiempo. Sin embargo, el logro de estos objetivos requerirá, entre otras cosas, de un esfuerzo adicional en el desarrollo de habilidades específicas en materia de **Personal (rentado y voluntario)**, **Planificación** y **Gestión**, más allá de las personas que las lideran circunstancialmente.

El análisis del perfil de las ONGs en Argentina se inscribe dentro de un contexto más amplio vinculado a la consolidación del proceso democrático y al cambio de la relación entre el Estado y la sociedad en los últimos años. En esta transformación, que ha impactado tanto en las nuevas modalidades de investigación social como en el modelo de Estado que se constituye y en las formas de participación que adopta la sociedad, han tenido un papel preponderante cinco aspectos: la redefinición del concepto de "governabilidad", la políticas de reforma del Estado, la crisis de representación, la fragmentación social y el cambio en el modelo de organización social en nuestro país.¹

Uno de cada diez adultos participa en la Argentina de algún tipo de sociedad civil no gubernamental o sin fines de lucro.² El "tercer sector" (también conocido como "sector social") crece en el país a un ritmo vertiginoso, a tal punto que los académicos que siguen el tema aseguran que la Argentina cuenta con unos de los stocks de "capital social" más importantes del continente. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) cubren un rango amplio que va desde la defensa de la ecología y los derechos humanos, los comedores comunitarios y la ayuda en catástrofes hasta la defensa de

¹ FILMUS D, ARROYO D y ESTEBANEZ ME. El perfil de las ONGs en Argentina. Banco Mundial-Flacso. Buenos Aires 1997. Introducción, pag.15.

los consumidores o la lucha por una mayor transparencia política, pasando por asociaciones civiles como los colegios de profesionales. Todas tienen algo en común: ayudan de una u otra forma, a promover los lazos comunitarios entre los ciudadanos.

En la Argentina, el tercer sector viene ganando terreno a una velocidad que llamó la atención de los especialistas internacionales. "Nuestro país tiene el tercer sector más fuerte de América Latina"³ y donde las estadísticas oficiales al respecto son escasas.

En este Tercer Sector, imperan leyes de reciprocidad ciudadana, de solidaridad productiva y de compromiso mutuo. En la Argentina se calcula que hay unos tres millones de personas que trabajan (la mayoría en forma no rentada, voluntaria) en instituciones de este sector como ONG, que abarcan rangos de actividades muy amplios: desde organizaciones de ayuda social hasta asociaciones de defensa del consumidor, pasando por todo tipo de asociaciones civiles. Formalmente, en la Argentina, hay unas 3.600 ONG, pero quienes trabajan en esta área aseguran que hay una cantidad infinitamente mayor de centros pequeños, no registrados oficialmente. Un trabajo conjunto realizado por el CEDES y la Universidad John Hopkins de Estados Unidos contó en el país 76.760 locales pertenecientes a organizaciones sin fines de lucro, orientadas principalmente a realizar tareas solidarias y educativas.

El crecimiento del área se combina, o se potencia, con una mayor credibilidad registrada por las entidades sin fines de lucro frente a cualquiera de los otros actores políticos o económicos (políticos, sindicalistas, empresas, militares, gobierno y municipalidades). Se trata de un sector que en la Argentina genera no menos de 12.000 millones de dólares al año y conforma el grueso del denominado "capital social" local.

Los estudiosos del sector afirman que en el 2003 las ONG serán más numerosas, más poderosas y más importantes que nunca. Ya hay 30.000 ONG "multinacionales". En EEUU se calcula que el 8% de la población trabajadora está empleado por alguna asociación sin fines de lucro, y en países como Zambia las ONG proliferan de tal modo que los diarios publican artículos que explican "cómo descubrir una falsa ONG". De hecho, en los países pobres se multiplican con particular celeridad, ya que demostraron ser un instrumento eficaz. Sencillamente, los gobiernos opulentos perdieron las ganas de entregar dinero a los regímenes pobres, corruptos y dictatoriales. Según la Oficina de Estadísticas de la Unión Europea, en los últimos cinco años el Viejo Continente canalizó cada vez más ayuda a los países pobres de

² <http://cpcecf.org.ar/Publicaciones>. REVISTA UNIVERSO ECONOMICO. "La importancia del Tercer Sector".

³ MARIO ROITTER. Area Sociedad Civil. CEDES (Centro de Estudios para el Desarrollo Económico y Social)

Africa vía ONG: la participación de este canal creció en el período citado del 47% a más del 70%.

Peter Drucker, definió al tercer sector en EEUU como “la gran industria en crecimiento”. El interés de Drucker por las ONG no es casual: en los últimos años, muchas de las principales organizaciones sin fines de lucro encararon procesos de reestructuración que harían poner verdes de envidia a los gerentes de las compañías más eficientes del mundo. “No hablamos de gerenciamiento empresario, hablamos de hacer la cosas con un estilo empresarial”⁴

El cambio producido en la relación Estado-sociedad ha modificado las pautas de funcionamiento de los actores sociales, potenciando el surgimiento de un conjunto heterogéneo de organizaciones desarrolladas desde la propia sociedad civil que obligan a un análisis profundo respecto de las potencialidades de las organizaciones, del rol del Estado y de las perspectivas de trabajo conjunto existente entre las ONGs, el sector público y los organismos de financiamiento internacional.⁵

Frente a la variada gama de necesidades, surgieron y surgen iniciativas de personas preocupadas por resolverlas y que formulan rápidos planes de acción para dar respuesta a las diferentes problemáticas. Por ende, a medida que se desarrollan estas tareas, se generan de hecho “organizaciones”. En general sus fundadores y líderes son personas de acción orientadas a atender lo más pronto posible una necesidad y resolverla.

En este sentido, y teniendo en cuenta la importancia que estas organizaciones no gubernamentales han cobrado y que tienen una misión y una responsabilidad únicas, éstas deberían “profesionalizarse” para poder lograr más eficaz y eficientemente sus objetivos. Porque para lograr que el voluntariado quiera seguir contribuyendo y que su ayuda se caracterice por ser cada día más efectiva, es de suma importancia que dentro de la organización se faciliten los medios. Los costos de la no calidad influyen drásticamente (conflictos, trabajos duplicados, mala comunicación, etc), ya que entorpecen la labor y generan desgastes sin ningún resultado, provocando la pérdida del voluntariado, que siente que su desempeño se frustra, agregando a esto, en muchas oportunidades, conflictos con el personal rentado, si lo hubiera).

⁴ FRANCES HESSELBEIN (Directora ejecutiva de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management)

⁵ FILMUS D, ARROYO D y ESTEBANEZ ME, op. Cit., Introducción, pag. 24

Es decir, tendrán que aprender a cambiar los modelos que hasta ahora las han regido para poder sobrevivir y adaptarse al entorno actual y a los nuevos valores socioeconómicos. Deberán pasar de la gestión tradicional a la gestión de calidad cambiando, en muchos casos, el estilo de liderazgo, cambiando la planificación a corto plazo por una de mediano y largo plazo, la cultura de apagar incendios por la prevención y el aseguramiento de la calidad, deben desarrollar habilidades específicas en materia de gestión.

Los Objetivos generales de este trabajo son:

- Relevar algunas de la Organizaciones no gubernamentales que generan emprendimientos económicos, sus características, modo de acción, gestión, grado de institucionalidad y legalidad, fortalezas y debilidades. Identificar y conocer el Sector.
- Estudiar el desempeño de estas ONG en los emprendimientos que llevan a cabo.

Las hipótesis del trabajo son:

Las organizaciones no gubernamentales (ONGs), generalmente, están signadas por la acción más que por la reflexión; en general sus fundadores y líderes tienen una clara orientación a accionar y menos a reflexionar, a planificar.

Las ONGs –generalmente las de mayor grado de institucionalidad- que utilizan herramientas de Planificación y Gestión, es decir, que “piensan” la organización, son mucho más eficientes y eficaces en el logro de sus objetivos.

Existe una relación directa y proporcional entre el éxito de una organización y el comportamiento administrativo de quienes integran la misma.

1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

"Todo tiene que ser transformado en mejor".

Tomás de Kempis

1.1. Clasificación de las organizaciones⁶

En la sociedad moderna podemos distinguir diversos sectores en los que el hombre y sus creaciones culturales se desarrollan. El parámetro que utilizamos para la enunciación de los mismos, es:

a) **En cuanto al objetivo de la adhesión:**

- con fines lucrativos:
a ella pertenecen las personas físicas o jurídicas que voluntariamente se asocian con el objeto de generar recursos, que convertidos en ganancias realizadas y líquidas, serán distribuidas entre ellos en proporción al capital aportado.
- con fines no lucrativos
a ella pertenecen las personas físicas o jurídicas que voluntariamente o no, se asocian con el objeto de generar recursos que convertidos en superávits, generarán nuevos servicios para la satisfacción de necesidades mutuas y recíprocas.

b) **En cuanto al carácter de la actividad:**

Reconociendo el carácter público de las actividades del sector estatal, definimos como privadas las actividades del sector empresarial y del sector solidario.

- Acto solidario público:
Es el desarrollado por los organismos de la administración del sector estatal.
- Acto solidario privado:
Es el desarrollado por las entidades del sector solidario (no lucrativo).
- Acto lucrativo privado:
Es el desarrollado por entidades del sector empresarial (lucrativo).

⁶ Dr. CP Norberto Luis Aguirre. Foda en las organizaciones no gubernamentales. C.P.C.E.C.A.

SECTORES:

- Primer sector o sector estatal.
Realiza actividades públicas que reúnen la adhesión de carácter coercitivo con objetivos o fines no lucrativos.
- Segundo sector o sector empresarial.
Realiza actividades privadas que reúnen la adhesión de carácter voluntario con objetivos o fines lucrativos.
- Tercer sector o sector solidario.
Realiza actividades privadas que reúnen la adhesión de carácter voluntario con objetivos o fines no lucrativos.

1.1.2. Tercer Sector o Sector Solidario

Definición Básica:

- Rasgos genéricos:
“Hablamos de Organizaciones del Tercer Sector, cuando una o más personas, llamados fundador (fundadores) o asociados, en forma voluntaria, deciden organizar o constituir una entidad...”
- Rasgos específicos:
Carácter Privado (No Público)
... que nace en la comunidad sin la participación de la organización política y administrativa del estado y...
Finalidad social (No lucrativa)
... cumplen con fines solidarios”.

Si bien la denominación Tercer Sector suscita amplio acuerdo entre los científicos y académicos en el ámbito internacional, al considerar el contexto latinoamericano aparecen también otros conceptos como sector de la economía solidaria, sector no lucrativo y otros, adaptados a la realidad socio-política local, a los marcos jurídicos y fiscales vigentes, a los esquemas culturales dominantes o a la historia de la región.

1.2. ¿Qué es una ONG?

1.2.1. Definición amplia:

Para las Naciones Unidas (año 2001) “una ONG es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. Las ONG llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad. Proporcionan análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar y a implementar acuerdos internacionales. Algunas están organizadas en torno a temas concretos como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud.”⁷

La amplia e inclusiva definición de ONG que propone la Organización de Naciones Unidas, está respaldada en la práctica por una lista de más de 1.500 ONG a las que el Consejo Económico y Social (ECOSOC) de dicha organización ha reconocido estatuto consultivo. Esta lista ⁸ incluye sindicatos, alianzas cooperativas, centros de investigación académica, organizaciones de profesionales, instituciones de la educación, consejos ecuménicos, asociaciones de consumidores, grupos de defensa de derechos, de actuación e incidencia tanto internacional como regional o nacional o local. Es claro que la ONU maneja un concepto amplio del término organización no gubernamental, asimilándola a todo tipo de asociación ciudadana en la esfera de la sociedad civil, tanto organizaciones que representan estamentos de población como grupos técnicos que trabajan en beneficio de distintas causas o sectores.

Intentamos de esta forma definir el concepto de O.N.G., como un género al que pertenecen las Asociaciones Civiles, Asociaciones Mutuales, Cooperativas, Fundaciones y Asociaciones Simples.

En este trabajo, utilizaremos un concepto amplio de ONG, es decir, amplio criterio de inclusión, reconociendo su diversidad y conjunto heterogéneos de realidades institucionales. Los términos. “Tercer Sector” y “ONG” serán utilizados indistintamente, para referirnos a cualquiera de las organizaciones sin fines de

⁷ ¿Qué es una ONG?. Departamento de Información Pública, DPI, Naciones Unidas, 2001.

⁸ Lista de ONG en estatuto consultivo con ECOSOC (NGOs in Consultative Status with ECOSOC), noviembre de 2001. Disponible en <http://www.un.org/partners/civilsociety/ecosoc.htm>

lucro, es decir a las distintas corrientes o vertientes organizativas y asociativas que conforman esta vasta esfera de relaciones no gubernamentales y no comerciales.

1.2.2. Características

Si nos imaginamos una dimensión más allá de los límites del Estado y del mercado. Un área en silencioso crecimiento, con reglas propias, que se fortalece en épocas de crisis, el fenómeno característico del milenio que empieza, llegamos al denominado "Tercer Sector". Según Salamon y Anheier (Salomón-Anheier, 1992), hay cinco criterios que deben cumplir las organizaciones sin fines de lucro. Estos criterios son:

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

En términos generales, estos cinco criterios son aplicables al sector no lucrativo en la Argentina, existiendo ciertas particularidades que comentamos a continuación:

- Estructuradas: la Constitución Argentina garantiza a través de su artículo número 14, el derecho a la libre asociación. Además, el artículo 46 del Código Civil, establece la figura de "simples asociaciones", es decir, organizaciones sin personería jurídica. Dichas organizaciones son consideradas como sujetos de derecho, siempre que el acto constitutivo y la designación de autoridades se acrediten mediante escritura pública o mediante instrumento privado con autenticidad certificada por escribano público. Por lo tanto, existe un número indeterminado de organizaciones sin fines de lucro que no poseen personería jurídica, por lo cual para aplicarles el criterio de "estructuradas" sería necesario conocer el nivel de

formalización en que se desarrollan sus prácticas, así como su duración en el tiempo. Según el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)⁹ la mayor parte de las organizaciones de base son simples asociaciones, independientemente del tiempo que lleven actuando.

- Privadas: en Argentina, el Estado fue en una primera etapa histórica, la herramienta de construcción de la nación y de integración de sus habitantes a través de la ciudadanía civil. Y luego, cuando se desarrolló el Estado de bienestar bajo un régimen populista, fue la herramienta de integración de la mayoría de la población a través de la extensión masiva de los derechos sociales. Sin embargo, este papel del Estado, no impidió el desarrollo de un sector no lucrativo importante. Redundó en el desarrollo de particulares relaciones de cooperación entre ambos sectores, realizando un tipo de fusión entre lo público y lo privado. El criterio de "privadas", también tiene sus matices en el caso de la Iglesia Católica y las diversas instituciones que de ella dependen. En Argentina, la Iglesia Católica es la única que comparte con el Estado, los municipios y las provincias el hecho de ser personas jurídicas de derecho público. También su sostenimiento económico por el gobierno federal está establecido en la Constitución Nacional; pero esto no alcanza para concluir que el criterio de "privadas" no es aplicable. No sólo por la independencia administrativa de la Iglesia en sí misma, sino porque dependen de ella diversas instituciones no sacramentales que además de distribuir y gestionar servicios asistenciales del Estado, realizan una gran variedad de actividades (desde comedores a microemprendimientos productivos) financiadas autónomamente, mediante colectas nacionales y los aportes de algunas fundaciones extranjeras y empresas nacionales.

Engloba todo el trabajo no gubernamental o sin fines de lucro, un espacio poco contemplado por los economistas y las cuentas nacionales, que, se calcula, mueve en todo el mundo un trillón de dólares al año. Si podemos considerar a este sector como la semilla del cambio, entonces hay señales económicas e institucionales alentadoras. En Argentina, según GADIS, ya existen alrededor de 100.000 organizaciones de la sociedad civil. Resulta, también, significativo mirar hacia los

⁹ Este organismo depende de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, como estructura específica destinada a interactuar con las organizaciones de la comunidad. En 1995 el CENOC estableció un registro voluntario de organizaciones.

Estados Unidos de Norteamérica donde según Jeremy Rifkin (1996) se cuentan más de 1.400.000 organizaciones sin ánimo de lucro que son responsables del 6% del PBI y el 10,5% del empleo total.

Existen expresiones innovadoras en el sector social que aparecen y tal vez lo sean, invertebradas, espontáneas, que nunca llegan a institucionalizarse ni llegan a adquirir una estructura organizativa, pero existen también otras que se desvanecen sin haber logrado su misión. Para el fortalecimiento del Tercer Sector, sería beneficioso pensar básicamente en cómo aplicar herramientas de la gestión empresarial, pero sin dejar de lado “la gestión de valores” y en particular de la solidaridad, que constituyen estrategias propias de la gestión social. Una encuesta realizada por el Wall Street Journal (1993), en todos los estados de Norteamérica registró que la lealtad es la mayor debilidad en la fuerza del trabajo de aquel país. Aunque los individuos desean un ambiente de compromiso y estabilidad, sus conductas personales en el mercado laboral y dentro de las empresas son contrarias a la construcción de ese ambiente. Las organizaciones del Tercer Sector parecen haber encontrado el antídoto para esa falta de sincronía entre individuo y organización. Las organizaciones del Tercer Sector tienden a centrar su toma de decisiones en los valores compartidos de sus miembros.

Otras de las características de algunas de las organizaciones del tercer sector, es que llevan a cabo proyectos asistencialistas y proyectos de promoción. A continuación definiremos estos conceptos, ya que se utilizarán en el desarrollo del presente trabajo. En sentido amplio, asistir, significa, “prestar servicios eventuales; socorrer”, es decir, supone un acto donde una de las partes da a la otra lo que cree que necesita. Los siguientes autores, definen “asistencialismo”: “...Proveer directamente y prioritariamente bienes y/o servicios a quienes tienen restringido su acceso por los canales legítimos de satisfacción de las necesidades...”¹⁰

“... La asistencia se definirá como ayuda humanitaria, en casos excepcionales, a personas o grupos en situación de emergencia y vulnerabilidad extrema...”¹¹

Podemos definir “promoción”, “... como el proceso que comienza con la más insignificante de las acciones que sea conducente al fin de la promoción, que no es otra cosa que pasar de condiciones de vida menos humanas a más humanas... el

¹⁰ GRASSI ESTELA. El asistencialismo en el Estado neoliberal. La experiencia Argentina de la década del 90. Ponencia. Instituto Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

¹¹ VALLAEYS, FRANCOIS. El difícil camino hacia un desarrollo social y ético. PUCP Lima

fin de la promoción es que los beneficiarios asuman su propio proceso de crecimiento y desarrollo...”¹²

“... La promoción humana implica actividades que ayudan a despertar la conciencia del hombre en todas sus dimensiones y a valerse por sí mismo para ser protagonista de su propio desarrollo humano (...) Educa para la convivencia, da impulso a la organización, fomenta la comunicación cristiana de bienes, ayuda de modo eficaz a la comunión y a la participación...El objeto primario de esta enseñanza social es la dignidad personal del hombre...”¹³

En una conferencia dirigida a los Jóvenes de la Acción Católica Argentina, en San Antonio de Arredondo (Pcia de Córdoba), con motivo del Encuentro Nacional de Verano 2002, la Profesora María Nieves Tapia,¹⁴ refiriéndose al “asistencialismo” y a la “promoción”, les decía lo siguiente: “... se presenta como un antagonismo o como algo opuesto, el tema del asistencialismo y de la promoción social; hay una frase conocida que dice algo así como ‘en vez de dar el pescado hay que enseñar a pescar’. Lo de dar el pescado sería el asistencialismo, y lo de enseñar a pescar sería la promoción social. Como frase es muy linda, pero trabajando en promoción social se sabe que si una persona está desfalleciente de hambre difícilmente va a poder sostener la caña de pescar, así que, entonces muchas veces hay que empezar por lo del pescado porque sino tampoco se puede enseñar a pescar. Por lo tanto, no hay una necesaria posición, un necesario antagonismo entre las actividades asistenciales y las de promoción; sí es cierto que si uno queda reducido en su actividad social sólo a lo asistencial, corre el riesgo de caer en actividades que están siempre poniendo curitas al enfermo de cáncer, que están siempre dándole aspirinas a alguien que necesita una operación, no atacamos las raíces del problema con lo cual vamos a estar siempre poniendo parches. El riesgo de que caigamos en el asistencialismo es que vayamos a hacer ‘excursiones a la pobreza’. Otro riesgo, es que sin querer alimentemos algo que está muy enraizado en la cultura popular argentina, que es la imagen de que el pobre es alguien que tiene que quedarse sentado esperando que otros lo ayuden y que sólo puede estar a la espera de una dádiva. La dádiva es necesaria en momentos de emergencia, pero si nos quedamos solo en el repartir, estamos alimentando una cultura clientelista que no dignifica a los pobres. Hay que lograr avanzar desde lo necesario y

¹² PETTY MIGUEL, S.J. La promoción humana en los medios rurales Marginales. Bs. As. San Pablo.

¹³ III CONFERENCIA GENERAL DEL EPISCOPADO LATINOAMERICANO. La Evangelización en el presente y en el futuro de América Latina. Documento de Puebla. Conferencia Episcopal Argentina, Buenos Aires, 1979.nº475 y 477.

legítimo, asistencial, hacia acciones que tienden a una promoción integral...ayudando a que cada uno se haga responsable de su propio destino. Porque así como nosotros no dejaríamos que los otros tomen decisiones por nosotros en cuanto a nuestro proyecto de vida, todas las personas por más pobres que sean, tienen ese derecho de su destino y a generar su propio proyecto..."

1.3. ¿Por qué hablar de Gestión Institucional?

Este mundo de las organizaciones sin fines de lucro, se caracteriza por una alta vocación de servicio y compromiso con el prójimo, y por el "hacer, hacer, hacer", muchas veces, "con lo que se pueda y como se pueda", tomando cualquier camino con tal de que conduzca a algún lado. Por eso, creemos que es importante, introducir el concepto de *gestión institucional* y "...resaltar la importancia de dos factores: la existencia de una *misión* para la organización y de un proceso de *planificación estratégica*. Estas herramientas poseen la capacidad de guiar a las organizaciones, orientando esa energía para "hacer, hacer, hacer" hacia una misma dirección y maximizando de esta manera el impacto sobre las poblaciones beneficiarias de sus acciones."¹⁵

¿Por qué hablar de gestión institucional? Porque el contexto está cambiando, el entorno externo de las instituciones se está transformando. Alguno de estos cambios son originados por la reforma del Estado, otros por los cambios en la dinámica económica, otros tantos por los nuevos modelos de organización industrial. "...Esto significa que no se puede continuar haciendo las cosas como antes o, al menos, que si se continúa con los mismos modelos administrativos corremos graves riesgos."¹⁶

1.4. Administración y Gestión

Administración y gestión resultan términos de uso corriente en el mundo moderno. Sin embargo, encontrar una definición para estos términos que al mismo tiempo sea precisa y completa deviene una tarea controvertida. Motta (1991) señala que en Inglaterra y los países de lengua francesa se verifica la distinción en el uso de las

¹⁴ Profesora de Historia. Dirige el Proyecto Escuelas Solidarias del Ministerio de Educación de la Nación. Forma parte del Departamento de Laicos del Episcopado Argentino (DEPLAI).

¹⁵ FLORENCIA BIANCO y PABLO DE LAFUENTE. Organizaciones de la Sociedad Civil. Desafíos de Gestión y Desarrollo de Capital Social. Fundación Grupo Sophia. Avellaneda 1999.

¹⁶ FEDERICO TOBAR y CARLOS FERNANDEZ PARDO. Organizaciones Solidarias. Gestión e innovación en el Tercer Sector. Buenos Aires 2001. Capítulo 4, pag. 73

palabras *management* (normalmente traducida como gestión) y *administration* (traducida como administración), empleándose la primera para el área privada, mientras que la segunda estaría asociada a la administración pública. En la Argentina, como en otros países de América Latina, los términos gestión y administración han sido usados como sinónimos. La evolución del conocimiento en estas áreas tienden a diferenciarse progresivamente.

"...Emplear el término gestión connota el abandono de los modelos normativos, las organizaciones burocráticas, el control de procedimientos. En relación con esto, Ouchi formuló un teorema que postula que, allí donde no se pueden controlar ni evaluar los resultados, todos los esfuerzos tienden entonces a concentrarse en la evaluación de los procedimientos. Entendemos hoy al concepto de gestión más asociado con el control de resultados. Solemos referirlo a un enfoque estratégico, con una orientación hacia los actores. Con frecuencia se utilizan las metáforas de la organización como sistema cultural, como una suerte de entidad mental. En contraposición, se tiende a describir como administración al conjunto de conocimientos y herramientas, más centradas en el control de procedimientos, donde, se utilizan frecuentemente metáforas mecanicistas de la organización. La unidad de administración resultante es una complementación de normas y procedimientos."¹⁷

Por tanto, la toma de decisiones es el eje constitutivo de cualquier organización. Es la unidad mínima de gestión. Definir la organización como un conjunto coordinado de recursos que se despliegan en el tiempo y el espacio para alcanzar una misión, implica destacar el protagonismo del factor humano dentro de ella.

1.5. El modelo de Gestión

Estamos en condiciones de hablar de "modelo de gestión". Llamamos modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.¹⁸ Siempre se encontrará un modelo de gestión. Toda organización posee un modelo de gestión. Este modelo puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades acaso pueden ser transparentes o visibles y manifiestas, pero siempre existen. Un análisis de modelo organizacional consiste en hacer explícito el modelo de gestión vigente.

¹⁷ FEDERICO TOBAR y CARLOS FERNANDEZ PARDO, op.cit., Capítulo 4, pag. 75

¹⁸ FEDERICO TOBAR y CARLOS FERNANDEZ PARDO, op.cit., Capítulo 4, pag. 78

Podemos decir del modelo de gestión que:

- Se trata de la unidad mínima que contiene los elementos de la identidad de la organización.
- Expresa un estilo de gerencia.
- Expresa jerarquías.
- Incluye razón e intuición, lo formal y lo informal.

Definir el modelo de gestión involucra identificar cuales son las principales decisiones que se toman en una institución, cómo se las toma, quién y finalmente decide. Es decir, involucra definiciones desde el ser, desde el hacer y desde el estar. Observar el modelo de gestión nos impone examinar las decisiones de la organización.

1.5.1. Desde el ser.

Se distingue a ...*“la misión como una idea fuerza que resume en abstracto la razón de ser de una organización. Su existencia sienta las bases para la planificación estratégica, que mediante la determinación de una estrategia, objetivos y de metas, logra traducir la misión en acciones concretas.”*¹⁹

La misión es una idea fuerza, movilizadora y creativa que delimita claramente el campo de acción de la organización a lo que le es realmente competente. Es aquella que resume sus funciones principales y la orienta hacia el cumplimiento de sus responsabilidades. Aquello por lo cual hace falta que la institución exista. Bien enunciada, posee también la virtud de motivar a los miembros y de legitimar a la organización frente a otros. Es por ello que la misión cumple tanto una función interna, orientando y motivando a los miembros de la organización, como externa, comunicándose con el mundo exterior, incluyendo a los beneficiarios. A través de la misión es como definimos la eficacia porque la misión es aquello que por definición debe hacer una organización instituida. “No hay nada menos productivo que hacer eficientemente lo que no debe ser hecho”, advertía Peter Drucker. “Usted puede adquirir insumos, tecnología, infraestructura y hasta excelentes ejecutivos en el mercado, pero no puede comprar una misión.”

A través de la misión, la organización pone de relieve lo que pretende lograr. Esto lleva a que los miembros puedan incorporar los objetivos de la organización como un fin propio y canalizar toda su atención y energías en el logro de éste. Sin

¹⁹ FLORENCIA BIANCO y PABLO DE LAFUENTE. Op.cit., Capítulo I, pag.18

embargo, para que la misión pueda ser comunicable y comprendida por los miembros de la organización, debe cumplir con ciertos requisitos:

- Ser clara y concisa, fácilmente referenciable con las acciones concretas de la organización.
- Servir de guía para la acción presente y futura.
- Definir quién es el beneficiario de las acciones de la organización.
- Ser compartida entre los miembros de la organización.
- Ser fácil de comprender por personas ajenas a la institución.

Como ya he mencionado, la misión debe ser comunicable y comprendida hacia adentro de la organización, por todos los miembros y voluntarios que la conforman. De no ser así, ésta seguramente, no cumpliría con sus funciones de orientar las actividades, y de servir como herramienta motivadora.

A su vez, la misión también debe ser comunicable hacia fuera de la organización, y comprendida por sus beneficiarios y por la sociedad en general. Esta, debería ser la manera cómo se logra se logra el acercamiento a la comunidad a la cual se dirigen sus acciones. Para esto, la organización debe, en principio, identificar claramente en la misión, cuál será el beneficiario, es decir, hacia quienes estará dirigida la ayuda, y a partir de allí elaborar los programas específicos para esa población. La organización debe preguntarse cuáles son las necesidades que quiere atender y a cuáles podrá dar respuesta de acuerdo a sus capacidades y medios.

Clarificar los propósitos de la organización ayuda a eliminar una gran cantidad de conflictos que se producen dentro de ella, ya que al llegar a un acuerdo acerca de los fines que persigue la organización, podemos saber en qué área se va a desarrollar, comenzando a trazar cursos de acción para lograr los fines deseados. Una misión clara facilita la proyección hacia el futuro, eligiendo el camino correcto y anticipándose en la solución de los problemas que puedan surgir.

1.5.2. Desde el hacer

Hemos visto que la misión posee un papel protagónico para la identificación, conformación y funcionamiento de una organización. A partir de su elaboración, puede iniciarse el proceso de *planificación estratégica* que traduce esa misión en

pasos concretos, en acciones coherentes con el logro de las funciones enunciadas en la misión.

“...Específicamente la planificación estratégica consiste en un esfuerzo disciplinado, destinado a establecer estrategias de acción, objetivos y metas que guíen las actividades de la organización en el cumplimiento de su misión principal....”²⁰

La importancia de la planificación estratégica radica en que ella facilita la concreción de todos aquellos anhelos, valores e ideas que se propuso la organización cuando definió su misión, estableciendo estrategias que definen el enfoque de las acciones. La planificación no es rígida ni estática, sino que posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones concretas y reales, respetando siempre la esencia de los fines de la organización.

Algunas de las ventajas de la planificación estratégica son:²¹

- Ayuda a pensar en forma objetiva, teniendo en cuenta no sólo las falencias, sino también las potencialidades de la organización para concretar sus metas.
- Clarifica la visión sobre el futuro, lo que es importante para la expansión y mejor definición de las áreas y actividades a realizar.
- Permite priorizar ciertos objetivos y resolver de mejor manera las problemáticas de la organización.
- Permite desenvolverse de forma rápida y efectiva frente a situaciones cambiantes.
- Construye espíritu de trabajo en equipo
- Genera credibilidad y legitimidad organizacional hacia fuera de la misma.

Las desventajas resultantes de la carencia de planificación estratégica son, entre otras:

- Falta de una definición de las áreas prioritarias para la implementación de acción inmediata, resolución de conflictos, etc.
- Incapacidad de distinguir lo importante de lo imprescindible para la vigencia de la organización.

²⁰ FLORENCIA BIANCO y PABLO DE LAFUENTE. Op.cit., Capítulo I, pag 30

²¹ TRACY CONNORS. The Nonprofit Management Book. Operating Policies and Procedures. Wiley Nonprofit Series. 1993

- Posibilidad de que exista un alto grado de disconformidad con los resultados obtenidos, porque carece de un control efectivo o de los parámetros necesarios para constatar si la misión es cumplida a través de metas, objetivos, roles, etc.
- Pérdida de oportunidades capaces de, por ejemplo, ampliar el marco de acción o el financiamiento, por no percibir las o por no haberlas empleado efectivamente.

Sin una planificación eficiente, los esfuerzos se desperdician al tomarse direcciones, que muchas veces, no son coherentes con los objetivos postulados. De esta manera, algunas de las actividades de la organización pueden volverse contradictorias. Dicha carencia, también impide evaluar el impacto y el trabajo de las organizaciones en forma precisa.

1.5.3. Desde el estar

A determinada escala, toda actividad requiere de algún modelo de división del trabajo. Esto implica definir funciones, distinguir actividades y asignarlas a los actores involucrados en la institución. Es decir, una cadena de mando donde hay un jefe o superior y un subordinado y este, a la vez, es un superior del otro. Cuando esta jerarquía responde exclusivamente a un modelo racional de división del trabajo se denomina *estructura organizativa*. Es decir que se trata de un orden jerárquico establecido en función del proceso de producción. Cada posición en esa cadena de mando es denominada unidad organizativa. Son unidades organizativas todas las que desempeñan alguna función explícita. El organigrama es una representación gráfica de la estructura y en el se identifican todas las unidades organizativas. Sin embargo, debe considerarse que en muchas organizaciones hay una brecha entre la cadena de mando real y la representada en el organigrama. Es decir, hay flujos de cooperación horizontales entre unidades organizativas que no dependen de mismo superior.

Con alguna frecuencia, ocurre que las estructuras, por más racionalmente diseñadas que estén, no garantizan el cumplimiento de las funciones. Esto se relaciona con las motivaciones de los actores de las organizaciones. Las motivaciones para participar en una organización son múltiples. Herbert Simon, quien ganó el premio Nobel de Economía con su Teoría de comportamiento administrativo en las Organizaciones, formuló que cuando se puede decodificar lo

que las personas buscan dentro de la organización es factible incorporar estímulos que permitan orientar sus conductas hacia las funciones de la institución. Se trata de los incentivos, que pueden ser definidos como estímulos dirigidos a armonizar los objetivos individuales con la cultura de la organización. Los incentivos no siempre son iguales ni valen para todos los casos.

Una de las claves del éxito del modelo de gestión es adecuar la cadena de mando para obtener una mayor amplitud de control. En esto se puede recurrir a mecanismos de control rígidos o flexibles. La determinación de los instrumentos de control adecuados, dependerá seguramente, del contexto en el que se sitúa la organización. En síntesis, podría agregar a la definición de modelo de gestión: se trata de una forma de conciliar los objetivos individuales con los de la organización.

2. METODOLOGIA

El cuanto a los aspectos metodológicos, se han utilizado tanto el método de investigación descriptivo como explicativo.

La unidad de análisis, ha sido, "la administración" de aquellas ONG que estén trabajando en determinados emprendimientos económicos y teniendo en cuenta estos criterios:

- Organizaciones estructuradas: supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica reconocida por la autoridad competente.
- Organizaciones privadas: formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad de que reciban fondos públicos.
- Organizaciones autónomas: que tengan la capacidad de autogobernarse, de manejar sus propias actividades y elegir sus autoridades y reglamentar su propio funcionamiento.
- Organizaciones sin fines de lucro: que no distribuyen beneficios económicos entre sus miembros, es decir que las eventuales ganancias generadas por los servicios de la institución no deben ser distribuidas entre sus miembros.
- Organizaciones de carácter voluntario: son instituciones voluntarias en su origen, es decir de libre afiliación, ya que no se ejerce ningún tipo de coacción para el ingreso de afiliados o adherentes a las mismas.

Se ha armado una muestra "no probabilística" ya que se tomaron las organizaciones descriptas a continuación:

1) Diagonal Asociación Civil; emprendimiento: "Periódico Diagonal": esta publicación periódica (distribuida en Capital Federal y Gran Buenos Aires) actúa como fuente de trabajo a los deambulantes. La misión de "DIAGONAL" es ofrecer a los deambulantes una alternativa que ayude a lograr una salida de la calle (acompañamiento social y oportunidad laboral). Este modelo de emprendimiento promueve la autogestión de las personas sin techo y sin trabajo. A través del ofrecimiento del periódico "DIAGONAL" solicitando una contribución solidaria de un peso por cada ejemplar, los deambulantes distribuidores retienen setenta centavos para sí, en tanto que los treinta restantes ayudan a cubrir el costo de edición del número siguiente.

2) Fundación Provienda Social: otorgan créditos para personas fuera del circuito bancario y que necesitan acceder a una vivienda. Es una entidad sin fines de lucro creada en 1992. La misión de la Fundación es contribuir a la solución de la pobreza a través del mejoramiento de la vivienda y de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos. Trabajan mediante Programas.

3) Asociación Civil sin fines de lucro "Barriletes". Proyecto social, cultural y educativo con chicos en situación de riesgo y sus familias. Editan una revista "Barriletes" en la ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos.

4) Hogar Pelota de trapo; tienen dos emprendimientos, una imprenta y una panificadora en la ciudad de Avellaneda, Pcia de Buenos Aires.

En lo que respecta a la investigación empírica, en cada una de las organizaciones, se llevaron a cabo 2 (dos) entrevistas y una encuesta, a una autoridad de la institución y a un voluntario; tratando de captar las perspectivas de los entrevistados, es decir, teniendo en cuenta las expresiones, comentarios y evaluaciones que ellos mismos hicieron sobre la realidad de su/s organización/es. También se realizó la lectura y análisis de documentación (estatuto/reglamento), publicaciones, folletos, etcétera, de las organizaciones entrevistadas. Posteriormente se efectuó el procesamiento de estos datos relevados.

3. ANALISIS ORGANIZACIONAL

3.1. Similitudes y diferencias. De los datos relevados, luego de su procesamiento y el respectivo análisis e interpretación de los mismos, hemos detectando diferencias y similitudes:

- Todas las Organizaciones en cuestión, tienen un objetivo y una misión bien definidos, y si bien la misión es la misma desde el nacimiento de la organización, han ido modificando algunos objetivos para poder cumplir fielmente con ella, de acuerdo a los cambios producidos en la realidad nacional. Todas las decisiones cotidianas, por mínimas que parezcan, se evalúan y legitiman, en primera instancia, a través del examen de su coherencia con la misión.
- También, todas las organizaciones estudiadas poseen “Estatutos”, donde están plasmados “la misión y los objetivos” de cada una de ellas.
- Respecto a la/s persona/s que tuvieron la iniciativa de crear estas organizaciones, en algunas, éstas continúan al frente de las mismas o trabajando, mientras que en otras, si bien mantienen una comunicación fluida, actualmente no forman parte de la organización.
- Una similitud está dada por los emprendimientos económicos que cada una de las organizaciones lleva a cabo, pero esta igualdad, no está dada por los emprendimientos en sí mismos, sino en que “son medios para llevar a cabo sus objetivos”(mecanismos de autogestión económica).
- Otra similitud, es que coinciden en características tales como: destacan los valores de la solidaridad, compromiso, responsabilidad, respeto; no persiguen “fin de lucro”; son proyectos sociales, independientes, sin inclinación política ni religiosa.
- Una similitud importante es que estas organizaciones, además de la tarea asistencialista que realizan, desarrollan la promoción social.

“...la realidad todo el tiempo nos fue indicando que había que hacer una diferencia tajante entre hacer un proyecto asistencialista o hacer un proyecto de promoción social. Nosotros, nos inclinamos por este último...”

- Otra similitud, es el “contacto” con otras ONGs y la participación en redes, aunque, normalmente, este “contacto” no desarrolla “interacciones” concretas, (por ejemplo, la Asociación Barriletes, participó del II Encuentro Regional de Publicaciones de Calle, en diciembre pasado).
- La captación de trabajo voluntario, es otra similitud; éste cumple múltiples funciones dentro de una institución. Donde hay gente trabajando voluntariamente rige de alguna manera una cultura solidaria.

3.2. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Misión clara, precisa, consistente y definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de autoridades (la forma en que se realiza)
<ul style="list-style-type: none"> • Cierta grado de legalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de esquemas de capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • Son pilares de su fundamentación, VALORES 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuaciones en los recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Precarios sistemas de administración
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de trabajo voluntario 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal voluntario
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • No “interactúan” en las redes
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento de las necesidades de la población 	
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos con especialización 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de trabajo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tienden a cubrir espacios que el Estado deja vacante 	

3.3. Análisis de las variables.

Hemos analizado en las organizaciones, las variables descritas a continuación, a través de determinadas dimensiones; cada una de las cuales se desagrega en diversos indicadores, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORIAS
Grado De Institucionalidad	Legalidad	Estatuto/ reglamento	1. Existe 2. En preparación 3. No existe
	Misión	Grado de conocimiento	1. Alto 2. Medio 3. Bajo
		Grado de precisión de la misión	1. Simple 2. Complejo
Uso de Herramientas de Planificación	Tamaño	Número de empleados	1. De 1 a 5 2. Entre 6 y 15 3. Entre 16 y 50 4. Entre 51 y 100 5. Más de 100
		Número de beneficiarios y/o destinatarios	1. Menos de 20 2. De 21 a 50 3. De 51 a 100 4. Más de 100
		Número de miembros	1. Menos de 20 2. De 21 a 50 3. De 51 a 100 4. Más de 100
		Recursos	1. Propios 2. Donaciones 3. Gener. Microe
Planificación	Recursos Humanos	Nivel de educación formal	1. Primaria 2. Secundaria 3. Terciaria 4. Universitaria 5. Posgrado 6. Otra
		Forma de vinculación	1. Rentados 2. No rentados
Uso de Herramientas de Gestión	Estructura interna		1. Existe 2. No existe
	Administración de Procesos		1. Existe 2. No existe
	Liderazgo	Tipos de Liderazgo	1. Autoritario 2. Democrático 3. Paternalista
	Decisiones de la organización	Quién/quienes las toman	1. Uno 2. Varios
	Evaluación	Cómo se hace	

3.3.1. Grado de institucionalidad. Este es analizado a través de dos dimensiones, legalidad y misión, donde a la vez, cada una de estas dimensiones, se desagrega en indicadores.

3.3.1.1. Legalidad. Todas las organizaciones estudiadas poseen Estatuto y Personería Jurídica, aunque estos no existían en los inicios de las organizaciones.

- *“...Nosotros nunca quisimos hacer otra cosa que no hacer una revista. Posteriormente la misma realidad nos fue llevando a que tomáramos algunas otras cuestiones que hacen al crecimiento de la institución...”*
- *“... Institucionalmente, es muy importante recordar que antes de sacar la revista, de buscar la imprenta, de calcular los ejemplares... hicimos una declaración de principios. Institucionalmente, ese es como un punto de partida, ... esto llevo un debate previo muy interesante...Después, vino comenzar con la organización, la metodología, la fundamentación, el sentido de qué, el para qué...”*

Sin embargo, - aunque en forma heterogénea entre las organizaciones, estos Estatutos, incluyen expresamente la misión de éstas -, la “legalidad”, no indica un grado de institucionalidad alto, ya que pudimos apreciar que el tener o no un Estatuto y/o Personería Jurídica, en algunos casos, es un simple requisito, ya que por ejemplo, no se cumplen del modo en que indican los estatutos las renovaciones de autoridades. Además, no debemos dejar de tener en cuenta que para acceder a algunos beneficios como ser, subsidios, donaciones, necesitan tener un grado de institucionalización básico.

3.3.1.2. Misión. Analizando los indicadores de esta dimensión, claramente, percibimos que en todas las organizaciones “la misión” y sus objetivos, están claramente expresados y todos los miembros tienen conocimiento de ellos.

- *“... todos conocen la misión, los objetivos y valores de Diagonal, debido a que se refuerza este mensaje permanentemente a través de los diversos canales de comunicación con y entre voluntarios y vendedores (carteleros, boletines, e- mails, reuniones, etc.) ...”*
- *“... En el Proyecto Institucional los objetivos están claramente detallados... todos los miembros del equipo han trabajado para construir esos objetivos y cumplirlos...”*

3.3.2. Uso de Herramientas de Planificación. Esta variable es analizada a través de las dimensiones “tamaño” y “recursos humanos”, las cuales tienen diversos indicadores, como se puede ver en el cuadro anterior.

3.3.2.1. Tamaño. Todos los indicadores, nos llevan a definir a estas organizaciones como medianas, ya sea por el número de gente que trabaja en las organizaciones (entre 16 y 50), el número de beneficiarios y/o destinatarios (de 51 a 100). Cabe aclarar, que respecto a la gente que trabaja, incluimos tanto al personal rentado como al voluntario. En relación a los recursos, hay una homogeneidad en lo que respecta a ellos, ya que todas las organizaciones poseen tres fuentes de financiación bien definidas: a) recursos propios, que provienen de aporte de socios, publicidades y actividades –rifas, eventos, etc.-; b) donaciones; c) generados por emprendimientos económicos. Si bien el origen de los recursos es el mismo para todas las organizaciones, hay una diferencia bien marcada entre ellas, en lo que respecta a los “ingresos fijos”, ya que claramente hemos podido apreciar que aquellas donde la organización se ve más clara, pueden planificar en mayor medida sus actividades en relación a sus ingresos fijos; y siendo una limitación concreta, la obtención de estos ingresos fijos sistemáticamente, para las otras.

3.3.2.2. Recursos Humanos. En relación a estos, también encontramos situaciones bien diferenciadas entre las organizaciones objeto de estudio: 1) en lo que respecta a la forma de vinculación, podríamos dividir en: a) organizaciones con personal voluntario (no rentado) y personal rentado, y b) organizaciones solamente con personal voluntario; 2) en relación a la educación formal de los recursos humanos, encontramos a) todos (rentados y voluntarios) son profesionales (educación terciaria o universitaria) y/o estudiantes (terciarios y/o universitarios), b) pocos profesionales y el resto con una educación formal básica, y c) todos con educación formal básica. Cabe aclarar que esta clasificación de “todos con educación formal básica”, se da en las organizaciones que solamente cuentan con personal voluntario. Por el contrario, las organizaciones que cuentan entre sus recursos humanos, rentados y voluntarios, son aquellas que poseen un nivel de profesionalización mayor, y consecuentemente un accionar más ordenado y planificado.

- *“...Para ingresar se realizan entrevistas con la Coordinadora de voluntarios, Licenciada en Psicología, quien realiza un seguimiento de la actividad de cada voluntario dentro de la organización. No todas las personas que ofrecen su trabajo ingresan a la institución. Nos regimos por el concepto de empresa social y la responsabilidad, el compromiso y los conocimientos pertinentes para cada puesto, son requisitos para poder ingresar a la institución...”*

- *“...En realidad, nadie del equipo recibe remuneración alguna (...) casi todos los miembros del equipo son profesionales o están por serlo, como mi caso, por ejemplo, soy estudiante avanzada de la carrera de Ciencia de la Educación. Hay comunicadores sociales, trabajadoras sociales, terapeuta ocupacional, psicóloga social...”*
- *“...La asociación no tiene personal rentado por ahora. Pero en el futuro lo vemos como imprescindible contratar personal para la atención y demás cuestiones administrativas...”*

3.3.3. Uso de Herramientas de Gestión. A través de cuatro dimensiones, hemos analizado esta variable: estructura interna, administración de procesos, liderazgo y toma de decisiones. En el análisis de esta variable por medio de las dimensiones mencionadas, hemos encontrado una heterogeneidad bien marcada entre las organizaciones estudiadas.

3.3.3.1. Estructura interna. Encontramos, aquellas que no poseen, aquellas que sí la poseen y aquellas que si bien sus estatutos preveen esta estructura, no la tienen formalmente organizada o si la tienen, es simplemente un formalismo legal, ya que no cumple sus funciones. Las que cuentan con una estructura interna consolidada, normalmente, son aquellas, mejor organizadas, con personal rentado y voluntario y con un nivel de profesionalización de los recursos humanos, alto. Además, son las que poseen roles bien definidos y claros.

- *“...Posee una Comisión Directiva, otra Revisora de Cuentas y un Director Ejecutivo que responde frente a las Comisiones sobre la labor que llevan a cabo las distintas Coordinadoras de las áreas (Redacción, Distribución y Ventas, Social, Relaciones Institucionales, Comunicación y Prensa)...”*
- *“...En realidad no existe una estructura del tipo jerárquica, sino que hay áreas de trabajo (trabajo social, educación, comunicación social, diseño gráfico, desarrollo de recursos, distribución y entrega de revista)...”*
- *“...La parte Administrativa la dirige generalmente el presidente de la asociación. De todas maneras, como ya te dije, todos estamos al tanto de todo y todos decidimos las cosas...”*

3.3.3.2. Administración de procesos. Podríamos decir que ninguna de las organizaciones la realiza sistemáticamente. En general los sistemas de administración son muy rudimentarios. Ninguna de las organizaciones pudo darnos concretamente pautas o decirnos cómo se realiza.

3.3.3.3. Liderazgo. Si bien formalmente hay diferencias, - ya que en algunas de las organizaciones expresamente se dice quién/es ejercen el liderazgo y de qué manera (altamente relacionado con la estructura interna) y en otras no ocurre - podríamos decir que todas coinciden en que formalmente o de hecho existe bien diferenciada la/s persona/s que tienen el liderazgo de la organización (liderazgo personalista). Podríamos agregar que una diferencia es que, en algunas esta figura del líder la ejerce quien fue el "fundador" o tuvo la iniciativa de la creación de la organización y en otras quien ejerce este liderazgo es "personal rentado".

3.3.3.4. Las decisiones de la organización; aquí también encontramos diferencias, que están relacionadas con poseer o no estructura interna, y con el ejercicio del liderazgo. En las organizaciones más organizadas, y que poseen una estructura interna, la toma de decisiones está planteada desde sus Estatutos, donde está claramente expresado, quién/es toma/n las decisiones (presidente, comisión directiva, etc.). Normalmente, quienes ejercen estas tareas son "voluntarios", y no reciben una remuneración por su trabajo. Es decir, si nos situamos en una organización con un alto grado de institucionalidad, y que posee personal voluntario y rentado, el ejercicio de la toma de decisiones está dado por los voluntarios, quien además, son los que "conducen la organización", siendo el personal rentado el que resuelve las cuestiones operativas.

- *"... Las decisiones se toman en equipo y son discutidas los días lunes..."*
- *"...Por ejemplo, el origen y destino de los recursos, son aprobados por el Equipo de Trabajo de la asociación..."*

3.3.4. Evaluación. Esta variable la analizamos teniendo en cuenta cómo, de qué manera se realiza esta evaluación.

3.3.4.1. Cómo se realiza? Todas la organizaciones afirmaron evaluar constantemente su tarea y sus objetivos, pero ninguna supo explicar cómo lo hacen sistemáticamente. Solamente hicieron hincapié en "reuniones" de grupos de trabajo, de áreas de comisión directiva y/o rendición de los resultados a los superiores, en los casos que existe una estructura jerárquica bien definida.

Por lo observado y conversado, en relación a análisis de la realidad, y modificación de objetivo y/o estrategias de acuerdo a esto y etcéteras, podría afirmarse que si bien no tienen un “método” para realizar la evaluación, la practican asiduamente.

- *“...Cada Coordinador tiene ciertos objetivos a cumplir, que son definidos junto al Director. A su vez este responde frente a la Comisión Directiva sobre el cumplimiento a nivel macro de los objetivos”*
- *“... Los objetivos han sido profundizados, repensados en función del tiempo transcurrido, las experiencias cotidianas, los procesos de formación del equipo de trabajo y la población beneficiaria...”*
- *“...Continuamente estamos evaluando las decisiones, las actividades, los objetivos. Las reuniones y jornadas que tenemos habitualmente, son de intensos debates y reflexiones de la práctica.*

4. CONCLUSIONES

Las Organizaciones no gubernamentales, tienen un papel muy importante dentro de la sociedad, sobre todo, por su capacidad de generar y desarrollar proyectos, valiéndose de sus “fortalezas” y “oportunidades”, y, pese a sus “debilidades”. Para ello, será necesario que fortalezcan algunos aspectos organizacionales:

- Los relacionados con “la misión”; construir la acción desde la misión; la gestión cotidiana de los proyectos y actividades tiene un amplio conjunto de requisitos, pero hay algo anterior a todos ellos que es un gran determinante: la misión de la organización. Es decir, todo lo que se proyecte y/o haga, debe tener coherencia con la misión. Sin misión no hay organización.
- Los relacionados con los “recursos humanos”; estas organizaciones, cuentan con una gran masa de trabajo voluntario, que permite captar sinergias, haciendo las cosas más fáciles y logrando resultados con menor costo financiero. Asimismo, permite la legitimación de la organización, ya que estas personas que ofrecen su tiempo sin obtener remuneración, ejercen en cierto modo, un “control social” sobre las mismas. Por otro lado, en lo que respecta a formación y capacitación, es mayor el impacto de las acciones centradas en fortalecer el capital humano mediante capacitación e incentivos que el de aquellas otras acciones centradas en recursos físicos. Por lo tanto, se debería

promover y fortalecer la capacitación de los miembros de las organizaciones, incluyendo a los cuadros directivos.

- Los que se refieren a las autoridades, sobre todo en el aspecto de la rotación de las mismas (elección); el reemplazo periódico de las autoridades o de las responsabilidades (y en consonancia con sus estatutos) involucra una función pedagógica: la formación permanente de cuadros. Además, la rotación de responsabilidades permite encontrar nuevos estilos de gerencia y, tal vez, hasta nuevos modelos de gestión y planeamiento. Uno de los problemas de las Organizaciones no gubernamentales, es que éstas oscilan entre: una excesiva orientación hacia los resultados y una excesiva orientación hacia las personas. La rotación de autoridades puede inmunizar a la organización frente a esos dos males.
- Los relacionados con la “interacción”, entre las organizaciones; fortaleciendo, incentivando y promoviendo, el trabajo “en redes”. No solamente “perteneciendo” a la red, sino realmente realizar acciones concretas conjuntas, potenciando las capacidades particulares de cada organización.
- En cuanto a la evaluación; no existe un modelo único, si bien se estandarizan procesos, se definen métodos, acciones, éstos no deberían ser estáticos, se deben revisar sistemática y permanentemente. El desafío será ir definiendo nuevos objetivos, acciones, etcétera de acuerdo a los resultados y a los cambios que se producen.
- Los relacionados con los recursos financieros; deberían potenciar y fortalecer las capacidades de financiamiento.

Incorporar un modelo de gestión dentro de estas organizaciones, involucra un gran desafío estratégico. Implica tomar conciencia del modelo de gestión vigente, de sus limitaciones, de cómo nos impide alcanzar nuestros objetivos. De lo malo y lo bueno, de cómo nos perjudica en algunas cosas, pero, también, de cómo nos facilita otras.

Implica tomar conciencia de un nuevo tipo de interrogantes: ¿cómo se toman las decisiones?, ¿cuál es el modelo de gestión actual? ¿Cómo nos favorece este modelo? ¿Cómo nos perjudica?

Cambiar el modelo de gestión no sólo implica incorporar una nueva herramienta administrativa. Cambiar el modelo de gestión requiere plantearse las siguientes preguntas: ¿dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Cuándo debe enfrentar la organización su transformación? ¿Cuándo su “estar” es amenazado?

La pregunta clave a hacerse es: ¿qué nos va a pasar si todo sigue así? ¿Podremos seguir cumpliendo con el/los objetivo/s de nuestra organización? ¿Podremos lograrlo de manera más eficiente y eficaz?

Las ONGs, tienen funciones sociales y funciones administrativas o gerenciales. Las primeras involucran la contribución de la organización a la sociedad, se refieren, por lo tanto, al "ser" y se corresponden con la misión de las organizaciones. Las segundas, constituyen el conjunto articulado de acciones que cada organización debe indefectiblemente cumplir para su operación y supervivencia, pero fundamentalmente, para alcanzar su misión. Más allá de su misión particular, cada organización debe proponerse administrar los recursos con eficiencia, llegar a más personas, establecer pautas y prioridades.

Desde hace un tiempo, y sobre todo, actualmente, están surgiendo un conjunto de iniciativas autónomas "organizadas" para la gestión y promoción de valores y bienes sociales. Ellas promueven logros concretos, pero además pueden llegar a desempeñar una función central en la construcción del futuro. Organizaciones orientadas no sólo a los resultados, sino también a las personas. Donde resulta tan importante qué se hace, cómo se hace y con quién se lo hace.

No tenemos una idea exacta sobre cómo va a ser el futuro y qué lugar ocuparán las ONGs en él. Que el cambio hacia una sociedad más solidaria sea efectivo, será función de la capacidad de comprender que, al corazón, a la profunda motivación y compromiso, se deberá además, sumarle la inteligencia del trabajo, el poder pensar en términos estratégicos, y de innovación en la gestión.

5. BIBLIOGRAFIA

- BENEDETTO GUI. La lógica económica del Tercer Sector. Documentos. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Administrativas. N°14 Agosto de 1998.
- BIANCO FLORENCIA Y OTROS. Organizaciones de la Sociedad Civil. Desafíos de Gestión y Desarrollo de Capital Social. Ed. La Ley para Grupo Sophia, Avellaneda, 1999.
- CACID (Centro Argentino para la Cooperación Internacional y el desarrollo). Manual de capacitación Día global del servicio voluntario juvenil. Herramientas para Planificar el DGSVJ. BID-YSA. Buenos Aires, 2002.
- CONFERENCIA GENERAL DEL EPISCOPADO LATINOAMERICANO. Documento de Puebla. La Evangelización en el presente y en el futuro de América Latina. Conferencia Episcopal Argentina. Buenos Aires, mayo 1979.
- ECO, HUMBERTO. Cómo se hace una Tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Editorial Gedisa. Veintidós Edición. Barcelona, febrero 1998.
- FASSIO ADRIANA. Cuaderno N°2 Organizaciones de la sociedad civil y redes solidarias entre personas de edad. Publicación del Centro de Estudios Organizacionales. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Administrativas. Año I, Volumen I, N°2- 2º Semestre de 2001.
- FASSIO ADRIANA, PASCUAL LILIANA y SUAREZ FRANCISCO. 2002. Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al saber administrativo. Edic. Cooperativas. 1º Edición. Buenos Aires.
- FILMUS DANIEL, ARROYO DANIEL y ESTEBANEZ MARIA ELINA. 1997. El perfil de las ONG en Argentina, Banco Mundial-Flacso. Buenos Aires.
- HALL, RICHARD H. 1996. ORGANIZACIONES. Estructuras, Procesos y Resultados. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6º Edición. Mexico.
- HILL, CHARLES y JONES, GARETH. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
- <http://www.cpcecf.org.ar/coltec/aguirre.htm> AGUIRRE NORBERTO LUIS. " FODA en las organizaciones no gubernamentales"
- <http://www.cpcecf.org.ar/coltec/gecik.htm>. GECIK PEDRO. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las asociaciones civiles y fundaciones. 2000.
- <http://www.cpcecf.org.ar/Desarrollo/Pgs/cv/schonfeld.htm> SCHONFELD RUBEN. El aprendizaje organizacional en el Tercer Sector.
- <http://www.cpcecf.org.ar/Publicaciones>. REVISTA UNIVERSO ECONOMICO "Las organizaciones sin fines de lucro también se reestructuran". "La tercera dimensión". "La importancia del Tercer Sector".
- <http://www.monografias.com> – CERON GONZALEZ, LUIS OMAR. Gestión de la empresa. Cambio organizacional. Universidad Iberoamericana (UIA) Campus Santa Fe Mexico, D.F.
- MUÑOZ, MARIA VICTORIA. Gerencia Social. Editorial Casi, Universidad de Antioquia. Medellín, 1995. Capítulo 3.

- PETTY, MIGUEL S.J. La Promoción humana en los medios rurales marginales. Editorial San Pablo. Buenos Aires.
- PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO DE LA SOCIEDAD CIVIL. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. Universidad Católica de Córdoba; Instituto de Ciencias de la Administración. JALUF MARCELO. Conferencia: "Planificación Estratégica". Córdoba-Buenos Aires. Octubre 2002.
- PROGRAMA INTEGRAL DE DESARROLLO DE LA SOCIEDAD CIVIL. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. Universidad Católica de Córdoba; Instituto de Ciencias de la Administración. MONTENEGRO GUSTAVO. Conferencia: "Desarrollo Organizacional". Córdoba-Buenos Aires. Octubre 2002.
- REVISTA APERTURA. Sección Tercer Sector. " Alianzas para el progreso". Junio 2001, pag. 80-81.
- THOMPSON ANDRES. ¿Qué es el "Tercer sector" en la Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro. Documento CEDES N°110. Buenos Aires.
- TOBAR, FEDERICO y FERNANDEZ PARDO, CARLOS. 2001. Organizaciones Solidarias. Gestión e Innovación en el Tercer Sector. Ed. Lugar Editorial. 1º Edición. Buenos Aires.
- WENDELL, FRENCH Y CECILL, BELL. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias para el mejoramiento de la organización. Editorial Prentice Hall. Quinta edición. Capítulos 1, 2 y 3.

6. FUENTES ESTADISTICAS

- Ministerio de Acción Social de la Nación.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Gallup Argentina.
- Universidad de San Andrés.
- Proyecto CEDES – Universidad John Hopkins.
- Fondo Monetario Internacional (FMI).
- Banco Mundial (BM).