



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Diagnóstico Organizacional de la Mutual Conexión



Buenos Aires - Diciembre 2015

AUTOR: MARIANO RODRIGUEZ CARBALLO

TUTOR: JULIAN D'ANGELO

DICIEMBRE - 2016



Resumen

La Asociación Mutual de Emprendedores, Profesionales y Trabajadores de la Infotelecomunicaciones de Servicios Integrales, denominada “Mutual Conexión”, funciona en todo el país integrando redes de comunicación que la impulsan y gestionan con una mirada solidaria y comunitaria.

En base a las visitas que se realizaron en Diciembre del 2015 a la misma, se analiza la fundamentación de las decisiones estratégicas de dicha mutual, y de qué manera los agentes políticos y socioculturales influyen en ella.

En función al relevamiento de información que surge de la interacción con los miembros de la mutual y la observación de las actividades que desarrolla, se procede a elaborar un diagnóstico a partir del cual se puedan esclarecer y definir los tres componentes claves de un plan estratégico: La misión institucional, la visión y los valores.

En base a las herramientas PEST y FODA quedarán delimitadas las líneas estratégicas y los objetivos de acción, para realizar una propuesta de solución concreta sobre uno de ellos.

Para finalizar se proponen los lineamientos y las acciones requeridas para implementar un Tablero de Comando Integral.

Palabras clave: Comunicación, Integración, Redes, Mutuales.



Índice

1. Introducción	4
1.1 Fundamentación	4
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Objetivos	6
1.4 Aspectos Metodológicos	6
2. Marco teórico	7
2.1. Consideraciones teóricas y técnicas sobre el Mutualismo	7
2.2 Planeamiento Estratégico Participativo (PEP)	12
2.3 Herramientas PEST y FODA	16
2.4 Organigrama	17
2.5 Tablero de Comando	18
2.6 Dualidad Organizacional	19
3. Diagnóstico de la Mutual Conexión	20
3.1 Formas de Asociación	20
3.2 Servicios que brinda	21
3.3 Organizaciones vinculadas	23
3.4 Estructura Productiva	24
3.5 Propuesta de Planificación Estratégica Participativa	25
4. Propuesta de intervención	30
4.1 Síntesis del problema a resolver	30
4.2 Objetivos de la propuesta	30
4.3 Estrategia a implementar	31
4.4 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar	31
5. Conclusiones	32
6. Referencias bibliográficas	34



1. Introducción

1.1 Fundamentación

La elección de realizar un trabajo de campo, surge de la intención de interactuar con organizaciones de la Economía Social y tener contacto con las problemáticas reales que afrontan en su accionar diario.

La organización elegida es la Asociación Mutual de Emprendedores, Profesionales y Trabajadores de la Infotelecomunicaciones de Servicios Integrales denominada Mutual Conexión¹. Tiene sus orígenes en el programa Usina de Medios, llevado adelante en el marco de la alianza estratégica entre el sector de la economía solidaria argentina y el Estado, representados ambos en un acuerdo desarrollado entre:

- Cooperar - Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.
- CAM - Confederación Argentina de Mutualidades.
- IPES - Instituto de Promoción de la Economía Solidaria.
- INAES - Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

El programa se origina en la necesidad de las mutuales, las cooperativas y el resto de las entidades sin fines de lucro de incrementar la visibilidad y tener mayor participación en el sistema de medios argentinos a través de la integración de plataformas comunicacionales .

Con la sanción de la Ley 26.522 de Servicios Audiovisuales, se abrió la posibilidad de ser titulares de licencias para prestar este tipo de servicios a los actores más postergados del sistema. En este nuevo marco se destina el 33% de las licencias al sector con fines de lucro, el 33% al sector público y el resto al sector sin fines de lucro.

El programa permitió coordinar organizaciones, emprendedores, trabajadores y profesionales de la comunicación de la Economía Solidaria, y además contribuyó al desarrollo y fortalecimiento de redes productivas y de representación.

¹ www.conexionsolidaria.org



Desde esta iniciativa surgieron las bases para articular, mediante una asociación mutual, el trabajo que realizan las diferentes redes de comunicadores representando un espacio amplio de integración, orientado a los servicios basados en la ayuda mutua.

Como parte de ese proceso y con la intención de lograr mayor autonomía, fue conformada en el año 2014 la Asociación Mutual. La cual funciona en todo el país integrando redes de comunicación que la impulsan y gestionan con una mirada solidaria y comunitaria.

Presta múltiples servicios mediante convenios con programas públicos y organizaciones de la Econ. Social, a través de proyectos, productos y contenidos propios donde se difunden temáticas como el desarrollo local y regional, el asociativismo y emprendedurismo.

1.2 Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones del tercer sector es la dualidad organizacional, siendo organizaciones privadas que deben desempeñarse en la dimensión económica (ya que trabajan sobre el mercado) pero basadas en la pertenencia voluntaria de los miembros y orientadas hacia el no lucro.

Dentro de este tipo de organizaciones las personas coordinan su accionar por medio del lenguaje dentro de un marco de discusión informal y libre basado en la aceptación mutua, la confianza y el cuidado (racionalidad comunicativa). Diferente resulta este accionar en el Estado y el Mercado, que se caracterizan por una racionalidad calculadora y estratégica.

Por lo tanto se verán obligadas a combinar la racionalidad estratégica y la comunicativa dentro de la misma organización, lo que puede generar problemas internos y organizacionales.

A partir de este contexto, y en función a los siguientes interrogantes, se analizarán distintos aspectos administrativos y de gestión de la Mutual:

- ¿Cuales son los valores que definen las formas de trabajo de la Mutual Conexión?
- ¿Qué grado de formalidad e informalidad maneja, tanto para su gestión interna, como para su relación con los agentes externos?
- ¿Conociendo que su origen surge a partir de un programa con fuerte peso estatal, cuánto influyen las decisiones políticas en su operar diario?



- ¿Sobre qué elementos y cómo se fundamentan la toma de decisiones estratégicas?

1.3 Objetivos

- Describir el proceso de decisiones estratégicas dentro de la estructura actual de la organización.
- Identificar la Misión, Visión y Valores de la Mutual Conexión, o en su defecto realizar una propuesta.
- Elaborar el diagnóstico organizacional de la Mutual por medio análisis de las herramientas P.E.S.T. y F.O.D.A.
- Determinar los objetivos estratégicos o sub-estratégicos de acción y realizar una propuesta de solución concreta sobre uno de ellos.

1.4 Aspectos Metodológicos

El tipo de estudio previsto será un estudio cualitativo de inducción analítica, con un tipo de diseño no experimental, longitudinal y retrospectivo.

Para la realización del diagnóstico, se utilizaron distintas metodologías que permitieron obtener información de diversas fuentes, referidas a los aspectos institucionales, productivos, económicos y comerciales:

→ **Observación directa durante la visita:** en Diciembre de 2015 se realizaron visitas a la mutual y se recorrieron las instalaciones donde realizan parte de sus actividades. Se pudo observar un ambiente de trabajo distendido, donde cada persona cuenta con un espacio cómodo para trabajar, se disponen los puestos de trabajo de forma que se puedan comunicar y trabajar en equipo.

→ **Entrevistas:** la mayor parte de la información de la mutual fue suministrada en entrevistas realizadas con Maria Laura Coria (Gerente General) y colaboradores del área comercial y administrativa. Se mostraron abiertos y dispuestos a compartir información sobre la mutual, actividades, organización interna, clientes, proveedores y sus vínculos institucionales. Contestaron sin problemas todas las consultas realizadas y se pusieron a disposición para brindar información necesaria.



→ **Análisis de documentación:** se contó con el estatuto, reglamentos de servicios, folletería de los distintos servicios que ofrecen y artículos periodísticos sobre la mutual. De estos documentos se extrajo información que permitió conocer las principales actividades desarrolladas, los eventos en los que participo, los proyectos emprendidos y su participación institucional en otras organizaciones.

→ **Información obtenida de la web:** además de las fuentes anteriores, se accedió a su página la web, tanto para evaluar el mercado en que opera la mutual y obtener información de las instituciones con las que se vinculan.

2. Marco teórico

Para analizar las estructuras organizativas de la Economía Social, resulta imprescindible la consideración de los factores tanto internos como externos que afectan su desarrollo. Con relación a su historicidad, Valeria Mutuberria Lazarini (2008) comenta lo siguiente :

“La economía social como campo de discusión académico que data del siglo XIX y surge en un contexto general de expansión del capitalismo. Las cooperativas, mutuales y asociaciones, eran las organizaciones más representativas dentro este campo de discusión. Hacia 1930, merma su desarrollo producto del avance del fordismo, el auge de los sindicatos y la aparición del Estado de Bienestar. Hacia mediados de los años '70, con la crisis del modelo de desarrollo fordista y del Estado Benefactor, conjuntamente con el fracaso del socialismo centralizado de la URSS hacia fines de los años '80, se genera un vacío ideológico que favorece el reconocimiento de la economía social por parte de los poderes públicos y la sociedad en su conjunto.”

2.1. Consideraciones teóricas y técnicas sobre el Mutualismo

Según la Ley de Mutualidades (N° 20.321,1973) , en su artículo 2° las define de la siguiente manera: “Son asociaciones Mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual mediante una contribución periódica”.

Es decir que el sistema Mutual fue creado para que las personas físicas y/o jurídicas, ante una emergencia o necesidad de algún bien o servicio, al que no puedan tener acceso en



forma individual, lo puedan hacer mediante la ayuda mutua. Es así que el valor más importante que sostiene el Mutualismo es la solidaridad, quedando las Mutuales constituidas libremente por personas que aspiran a este principio. Por otro lado, si bien estas son organizaciones sin fines de lucro, no operan con ánimo de pérdida. Se basan en la autogestión, realizan empresas que producen bienes y servicios con carácter oneroso, pero basadas en el principio de la administración de precios cercanos a los costos, con los fines de favorecer la accesibilidad a los servicios.

En el siguiente cuadro comparativo² podemos observar las principales diferencias entre Sociedades Comerciales y Mutuales:

<i>Sociedad Comercial</i>	<i>Asociación Mutual</i>
Empresa de lucro.	Asociación de servicio.
Reunión de capitales.	Reunión, asociación de personas.
Capital constituido por acciones.	Fondo Social constituido por aportes o cuotas sociales.
Vende a clientes.	Entrega, distribuye, sirve a sus asociados.
El capital gobierna.	El Fondo Social está en función de servicio.
Las ganancias y dividendos se reparten en función al número de acciones.	Los excedentes se capitalizan
Las acciones cobran intereses en relación a las ganancias de la empresa. Hay lucro.	El interés de las cuotas sociales es bajo y está limitado por la Ley. No hay Lucro.
El accionista gobierna la empresa en relación al número de acciones que posea.	Un hombre, un voto.
Promueve la intermediación.	Favorece la integración.
El dinero ocupa el primer lugar en la escala axiológica	El hombre importa como tal. En la Mutual todo sale del hombre y todo vuelve a él.

² Apunte Mutualista - FEMUCOR.



- **Principios Doctrinarios Mutualistas**

Son lineamientos por medio de los cuales las mutuales y sus miembros ponen en práctica sus valores. En nuestro país son oficializados en el IV Congreso nacional de Mutualismo, celebrado en la Ciudad de Buenos Aires en el año 1.979. Los principios son:

- 1 - Adhesión Voluntaria.
- 2 - Organización Democrática.
- 3 - Neutralidad Institucional.
- 4 - Contribución acorde a los beneficios a recibir.
- 5 - Capitalización Social de Excedentes.
- 6 - Educación y Capacitación Mutual.
- 7 - Integración para el Desarrollo.

- **Normativa Aplicable**

* Normas generales provenientes de la Constitución Nacional (normas constitutivas).
Art. 14 y Art. 19 * Tratados internacionales. * Código Civil. Art. 30 a 50.
* Ley Nacional N° 20.321. Modificada por Leyes Nros. 23.566 y 25.374.
* Resoluciones del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.N.A.E.S.) * Jurisprudencia específica. * El Estatuto Social y los Reglamentos de la entidad.

- **Miembros**

Poseen miembros divididos en clases: * Activos * Adherentes * Participantes
* Honorarios * Vitalicios * Menores.

- **Objeto**

Satisfacer las necesidades de los socios ya sea mediante asist. médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de serv. fúnebres y cualquiera otra prestación de servicios que tenga por objeto alcanzar bienestar material y espiritual.



- **Órganos**

De Gobierno: Asamblea.

De Administración: Consejo Directivo (de 4 o más miembros) y Órgano de fiscalización (de 3 o más miembros).

Estos cargos pueden ser reelegibles si lo prevé el estatuto, considerando un mandato máximo de 4 años. (Pueden ser remunerados por decisión de la Asamblea)

- **Patrimonio**

Estará constituido por: * Cuotas y demás aportes sociales. * Bienes adquiridos y sus frutos. * Contribuciones, Legados y Subsidios. * Todo otro recurso lícito.

- **Formas de financiamiento de las Mutuales**

* Por aportes de una contribución mensual periódica, por parte de los asociados, llamada cuota y demás aportes sociales. * Convenios con otras entidades, en la prestación de servicios vinculados con su objeto a cambio de un precio o arancel. * Recaudación de fondos a través de la venta de bienes y servicios, basadas en el principio de la administración de precios cercanos a los costos. * Contribuciones y subsidios.

- **Requisitos para la constitución**

* Nota de presentación. * Acta constitutiva, Estatuto y Reglamentos de servicios aprobados. * Constancia de asistencia a curso INAES. * Constancia de comunicación de realización de la asamblea constitutiva.

- **Libros obligatorios**

* Diario. * De Inventario y balances. * De Actas de asambleas. * De Actas del Consejo Directivo. * De Actas de reuniones de Junta Fiscalizadora. * De Registro de asistencia a asambleas. * De Registro de asociados. * Libro de Caja.



- **Estados Contables obligatorios y complementarios (comparados con el ejercicio anterior)**
 - * Estado de situación patrimonial. * Estado de Recursos y Gastos. (por lo devengado)
 - * Estado de Flujo de Efectivo. (por lo percibido) * Estado de evolución del Patrimonio Neto. * Notas a los estados contables. * Anexos. * Memoria. * Informe del Auditor.
- **Resoluciones Técnicas aplicables**
 - * RT 25 * Modificación de la RT 11 Normas Particulares de Exposición Contable para Entes sin Fines de Lucro * RT 12.
- **Aspectos Impositivos**
 - * Impuesto a las Ganancias: Cumpliendo con "las normas legales y reglamentarias pertinentes" tienen la posibilidad de tramitar la Exención ante la A.F.I.P.
 - * IVA: Sujetos Exentos con la presentación del form. 206/I Multinota en A.F.I.P.
 - * Ganancia mínima presunta: Estarán exentas del imp. en la medida que el ente esté reconocido como exento en el Impuesto a las Ganancias.
 - * Ingresos Brutos: En C.A.B.A./A.G.I.P. rige automáticamente, mientras en la prov. de Bs. As./A.R.B.A. se tramita a través de una solicitud en la web. (Excepto en la Actividad de Seguros)
 - * Impuestos Internos: Ni la Ley 3764 ni la Ley 24674, que regulan los Impuestos Internos incluyen exenciones para las entidades sin fines de lucro, sino que las pocas exenciones que pueden existir, vienen dadas por normas que incluyen exenciones específicas en el impuesto para ciertos actos que pueden ser realizados por entes sin fines de lucro.
 - * Impuestos a los débitos y créditos en ctas. bancarias: Las Mutuales de Ayuda Económica que estén exentas en el impuesto a las ganancias y en el IVA (contribuyentes "IDC") pueden solicitar por los movimientos de las ctas. corr. Bancarias, la alícuota reducida.



2.2 Planeamiento Estratégico Participativo (PEP)

Dentro de los investigadores que desarrollan la Planificación Estratégica Participativa podemos destacar a Mario Krieger y Hector Larocca que en sus estudios aportan los conceptos que se van a desarrollar a continuación.

Por un lado el PEP es un modelo de gestión que permite a las organizaciones alcanzar la visión de éxito, gracias a la aplicación de un método sistemático de definición de acciones. A su vez, auxilia en la generación de un consenso sobre la participación, el compromiso y la priorización de las mismas en el proceso de gestión estratégica.

De esta forma la planificación nos proporciona la posibilidad de proyectar un futuro deseado. Con instrumentos que nos permiten conseguir nuestros objetivos de una manera más eficaz y eficiente, facilitando la toma de decisiones.

Considerando que el entorno de actuación de cualquier organización es cambiante, la planificación nos brinda la posibilidad de reducir sustancialmente la incertidumbre. En sí mismo un proceso dinámico que debe estar en un continuo reajuste y revisión de lo que se ha planificado. Por lo cual es fundamental la implicación y participación de todos los equipos de la organización y de cada uno de sus miembros.

Por otro lado la gestión estratégica es útil para examinar los principios de la organización. Así como también sistematizar y diseñar el futuro. Creando una cultura común y una visión compartida para facilitar la integración funcional desde una visión global.

Entonces, si el propósito de la Planeación Estratégica Participativa es responder a las preguntas: ¿Adónde vamos? y ¿Cómo llegamos allí?. Es necesaria la definición de un plan de acción a largo plazo. La cual debe contener el desarrollo de planes operativos que tengan como referente la visión de éxito de la organización, ya que todas estas acciones permiten proyectar la gestión de lo cotidiano.

En consecuencia, la PEP no es un fin en sí misma, es un medio mediante el cual se puede alcanzar la visión de éxito de la organización. También es un proceso continuo y dinámico que requiere un esfuerzo constante y sistemático para obtener información, elaborar alternativas y establecer prioridades de acción para alcanzar los objetivos.



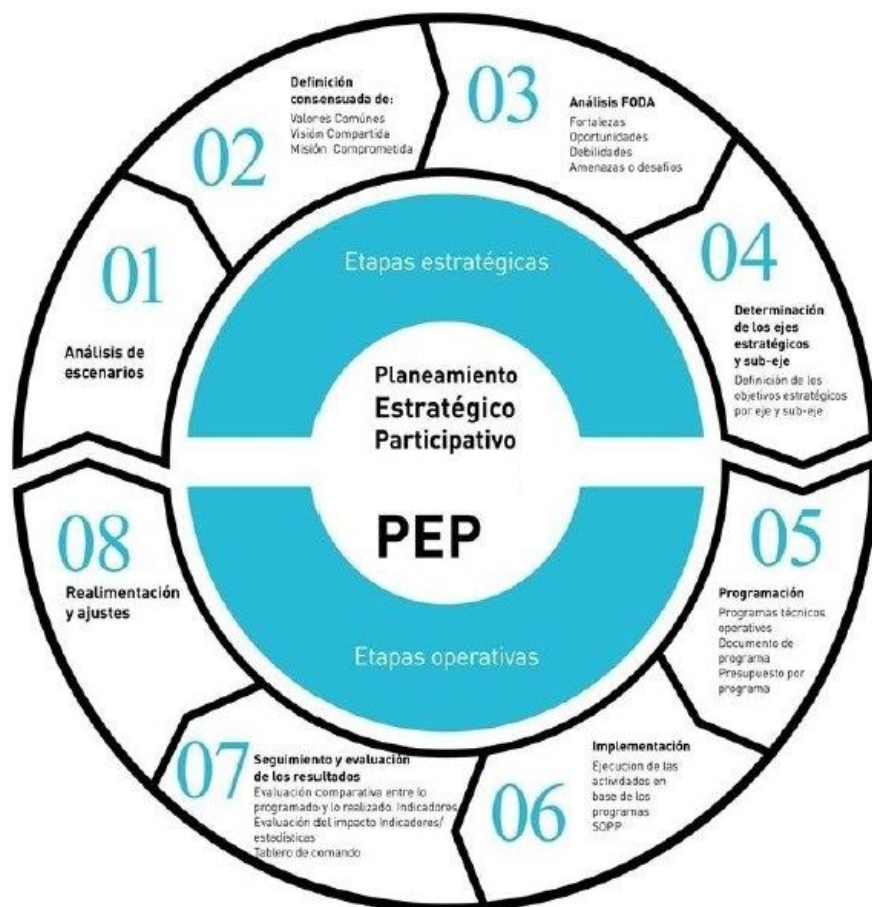
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En un proceso de PEP hay que hacer hincapié en los siguientes aspectos fundamentales:

- Se ha de diseñar a medida para cada organización.
- La generación de una conciencia sobre la necesidad de planificar estratégicamente en la conducción de la organización.
- La participación, inclusión e involucramiento de todos los agentes en el proceso.
- El desarrollo de equipos de facilitadores del proceso que asistan a la conducción en el desarrollo del mismo.
- El énfasis en la implantación, generando equipos de implementación y desarrollando programas, proyectos y actividades debidamente financiadas, orientadas a la consecución de las estrategias priorizadas en el Plan.

El siguiente gráfico nos muestra los 8 pasos a seguir para aplicar el modelo de gestión PEP, dividiéndolo en dos etapas:



1. Etapa Estratégica:

El proceso de participación en la definición de Valores Comunes, Visión Compartida y Misión Comprometida, involucra a todos los niveles y agentes, desciende y asciende a lo largo de toda la pirámide organizacional, tantas veces como sea necesario para construir consensos.

Por medio de la realización del análisis FODA, la organización deberá generar estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los desafíos en la consecución de su Visión y Misión, en el marco de sus valores. También deberá diseñar estrategias para superar sus debilidades y asentarse en sus fortalezas en el logro de su Misión.



En cuanto a la formulación de los ejes estratégicos, debemos entenderlo como una línea relevante a priorizar, es decir los objetivos que la organización define, para el corto, mediano y largo plazo.

Es la etapa anterior a la formulación de las acciones y al diseño de su implementación. Es importante destacar que tanto la formulación de las acciones estratégicas (ejes) como su implantación, son resultado de la reflexión conjunta y posterior priorización entre los responsables de la organización y los agentes críticos que participaron en su diseño.

También hay que tener en cuenta la racionalidad técnica, como la viabilidad política de las estrategias diseñadas, para lo cual debe hacerse un análisis del campo de fuerzas en el que se mueve la organización y detección de actores favorables o desfavorables a la consecución de los objetivos estratégicos.

Cuando los ejes definidos son muy generales, será recomendable abrir subejos, yendo de esa manera de lo general a lo particular, facilitando así las definiciones operativas.

2. Etapa Operativa:

Se realizará la Programación, la Implementación, la Evaluación de las acciones y los ajustes que resulten necesarios. Esta etapa es de alta complejidad porque representa las tareas y acciones cotidianas de cada uno de los agentes en sus puestos de trabajo.

En la implementación del plan es necesario traducir las estrategias seleccionadas en Programas técnicos/operativos que permitan desarrollar las acciones de implementación del plan.



2.3 Herramientas PEST y FODA

Como veremos el PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de una organización, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos, por lo que es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, mientras que el FODA puede medir una unidad de negocio, propuesta o idea.

Alvarez y Ast, (2009) mencionan que “El modelo PEST fue concebido para analizar el entorno político, económico, social y tecnológico en el que se desenvuelve la empresa y determinar de qué manera puede afectar su desempeño”,(p.112). Por lo que esta herramienta de análisis estratégico, brinda la posibilidad de identificar y monitorear las variables del mercado que podrían afectar a la organización.

Es importante determinar cuáles de las variables tendrán mayor impacto en la empresa, cuál es el grado de certidumbre conocido sobre la evolución de las mismas y que posibilidades se tiene de construir escenarios en base a esas tendencias.

De esta manera, se tendrá la posibilidad de anticiparse en la estrategia, y por ende las acciones a adoptar, para minimizar los impactos negativos.

Por su parte el análisis FODA o DAFO nos proporcionará una visión más introspectiva en cuanto a reconocer los factores tanto internos como externos que influyen en la organización.

Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que el esquema estimula a pensar de manera dinámica y eficaz. Es una evaluación subjetiva de datos colocados en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar y discutir.



Alan Chapman (2004), hace un ejemplar resumen de la historia de esta herramienta:

“El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.”

A partir de su realización se podrá describir la capacidad estratégica, el grado de flexibilidad frente amenazas externas e identificar sus fortalezas y debilidades tomando en cuenta los recursos que posee.

Como su sigla lo expresa, el FODA se divide en cuatro conceptos:

- Fortalezas: Son las capacidades especiales de la organización y que la ubican en una posición privilegiada. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: Los factores que pueden resultar positivos, favorables o explotables y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: Serán aquellos elementos interno que no permiten una buena marcha de la organización.
- Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra el operar diario e incluso contra la existencia de la organización.

Es una herramienta dinámica de análisis estratégico que permite planificar, evaluar y poner en contexto. La mejor manera de ver si cumplimos con los objetivos establecidos, es haciendo revisiones periódicas ya que pueden surgir cambios en los planes, objetivos o el contexto.

2.4 Organigrama

La utilidad de esta herramienta será la de comunicar la estructura organizativa, la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización.

Sin embargo no hay dejar de la lado que solo muestra las relaciones formales de autoridad dejando por fuera las relaciones informales muy significativas en las mutuales.



2.5 Tablero de Comando

Se puede definir como un conjunto de indicadores sintéticos que abarcan el resultado económico y los factores internos y externos que conducen a él. Su utilización por medio de cuadros o gráficos brinda una mirada de aspectos claves que muestran la performance pasada y marcan las metas para la futura.

Inicialmente fue conocido como “Tablero de control” referenciando al concepto de “sala de situación” de las estrategia militar. La idea moderna sobre el Tablero de Comando, nace de Robert Kaplan y David Norton que han desarrollado las teorías más relevantes al respecto.

Si bien, no puede conducirse una organización solo con estos indicadores, ayuda a medir el cumplimiento de la estrategia, el estado de las operaciones, su evolución en el tiempo, comunicar los resultados y actuar para realizar modificaciones si nos estamos alejando de los objetivos.

Es altamente recomendable su implementación en organizaciones medianas y pequeñas que no tengan una estructura administrativa muy sólida, ya que su implementación será el impulsor indicado para iniciar nuevos procesos administrativos. Se requiere información confiable, íntegra y ordenada.

Los indicadores que integrarán el tablero deben ser medibles y cuantificables, también son dinámicos por lo tanto se les pueden realizar modificaciones que mejoren su calidad.

Se pueden definir según sus usuarios: Estratégicos u Operativos. Los primeros servirán para monitorear la estrategia de la organización, mientras que los operativos deben cumplir funciones de apoyo al personal en el trabajo diario.

Los elementos que debe tener el tablero de comando son:

- *Indicadores
- *Objetivos
- *Desvíos
- *Tolerancias
- *Alarmas
- *Frecuencia del reporte
- * Grado de apertura.



Los Tablero de Comando se pueden agrupar en cuatro tipos:

- Operativo: De control diario y sirven tomar decisiones operativas en el momento que ocurren los hechos. Las áreas donde más se utilizan son las de producción, comercialización, compras, logísticas, finanzas.
- Directivo: De control mensual, vinculan todos los resultados de la organización. Permite evaluar la situación interna y brinda la posibilidad de dividirlo en las áreas más importantes.
- Estratégico: Se utiliza para la evaluación a largo plazo. Evalúa el sector interno con los indicadores relevantes para la estrategia de cada área y el externo para tomar conocimiento de donde nos encontramos ubicados respecto al mercado y al contexto.
- Integral: Su objetivo es brindar información para los planos directivos. Agrupa los tres tableros mencionados anteriormente y permite analizar la situación global de la organización.

2.6 Dualidad Organizacional

Por otro lado, la dualidad organizacional, como entidades privadas que deben desempeñarse en la dimensión económica pero basadas en la pertenencia voluntaria y horizontal de los miembros, dentro de un marco de discusión informal y libre basado en la confianza mutua, confiere retos específicos que serán abordados por medio del enfoque de Franklin Fincowsky y Krieger (2011).



3. Diagnóstico de la Mutual Conexión

3.1 Formas de Asociación

Actualmente la Mutual cuenta con 200 asociados y se financia por medio de convenios, cuotas sociales (valor actual \$20) y prestaciones de servicios orientados a organizaciones, emprendedores, profesionales y trabajadores.

Los asociados se dividen en las siguientes categorías:

- *Activos*: Serán las personas mayores de 18 años que abonen las cuotas establecidas por la asamblea y que sean o hayan sido miembros de consejos directivos, de administración y/o consultivos de organizaciones de integración cuyo objeto social principal sea el desarrollo de las infotelecomunicaciones en cualquiera de sus expresiones, y que estas últimas avalen de manera fehaciente su integración a la Asociación Mutual. También serán Activos aquellos asociados adherentes con antigüedad mínima de 2 (dos) años que integren delegaciones locales y cuenten con los avales de al menos 5 asociados a las mismas. Gozan de todos los servicios y tienen derecho a integrar y elegir los órganos directivo y de fiscalización previstos en estos estatutos.
- *Participantes*: Serán familiares de un socio activo sin límite de edad, como así cualquier menor de 18 años. Los participantes gozan de todos los servicios sociales, pero no tienen derecho a participar en las asambleas ni a ser elegidos para ocupar los cargos directivos que determina este estatuto.
- *Adherentes*: Serán todas aquellas personas mayores de 18 años y personas jurídicas que tuvieren interés de pertenecer a la entidad, siempre que no se hallaren comprendidas en alguna de las categorías enunciadas precedentemente. Los Adherentes gozan de los servicios sociales reconocidos por los reglamentos careciendo del derecho de elegir y de ser elegidos para ocupar los cargos determinados en este estatuto.
- *Honorarios*: Serán todas aquellas personas que en atención a determinadas condiciones personales o por donaciones efectuadas a la entidad sean designados como tales por la asamblea, a propuesta fundada del Consejo



Directivo o de los socios con derecho a voto. Carecen de derechos políticos. Los asociados estarán vinculados a una seccional regional, y si es factible a una delegación local, utilizando el criterio de territorialidad de su domicilio legal.

3.2 Servicios que brinda

Los **servicios** que ofrece tiene carácter socio-asistenciales y económicos, siendo los principales (ordenados según la demanda de los asociados) :

- Convenios para servicios de **Salud** prestados a través de la Asociación Mutual SanCorSalud.
- **Capacitación** y **coworking** con 40 espacios polifuncionales en todo el país a través de la **Red eXperimenta** que permiten una amplia cobertura geográfica. Basado en el intercambio colectivo y el software libre, lo que permite desarrollar, introducir cambios y compartir programas según las necesidades de cada usuario.



- Servicio de **Agencia de Comunicación C360°** que se especializa en producciones audiovisuales, en periódicos, radios, pantallas de TV e Internet que conforman una oferta muy potente. También brinda la opción a sus asociados de acceder a formar parte del registro de proveedores de esta agencia.



Está dividida en 5 grupos:

1 - Planificación: Plan de comunicación integral - Plan Estratégico y de negocios en comunicación - Proyectos Especiales - Capacitación y Asesoría - Campañas y relaciones con la Prensa - Community manager.

2 - Gestión Publicitaria: Campañas multimedia y publicitarias - Pautado en medios nacionales y regionales - Análisis de impacto - Análisis institucional, relevamientos y análisis de mercado.

3 - Producción: Servicios Multimedia - Registros de Eventos - Fotografía Digital y Video Profesional - Diseño gráfico y audiovisual - Servicios de post producción sonora y de video - Presentaciones y Ponencias - Producciones Interactivas - Diseño de campañas de afiches y volantes - Diseño y desarrollo WEB - Gestión de imprenta.

4 - Desarrollo de Contenidos: Redacción de textos institucionales, periodísticos y publicitarios - Producción de campañas multiplataforma - Producciones radiales - Producción integral de audiovisuales institucionales - Producción de tutoriales y educativos - Producción de documentales - Catálogos audiovisuales en la web

5 - Gestiones: Gestión de Registro de Dominios Web - Alojamiento Web, configuración de cuentas de Correos electrónicos - Soporte técnico y hosting - Licencias para operación de medios audiovisuales y telecomunicaciones- Asesoramiento integral en Inversión en comunicaciones - Capacitación integral.

- Convenios para servicios de **Turismo** nacional e internacional brindados por Sudecor Turismo (dependiente de la Mutual Sudecor) y **Hotelería** nacional por medio de la Agencia de Turismo OPEA.
- Una **Red Informativa Federal** de contenidos multiplataforma llamada desdeacaweb.com, siendo una iniciativa de Mutual Conexión junto a Dypra (periódicos), Trama audiovisual (canales de TV), Contar (productoras audiovisuales) y diversas radios de todo el país.
- **Proveeduría** tanto de Alimentos, Equipos Informáticos e Insumos Gráficos con descuento y beneficios especiales para los socios.



- Servicios profesionales de **gestoría, consultoría y desarrollo** de proyectos especiales y **Capacitaciones** ad hoc.

Sobre los servicios descriptos, se pudo verificar que están debidamente reglamentados y en correspondencia con el art.2 del Estatuto donde se define el objeto de la mutual.

3.3 Organizaciones vinculadas

Las Organizaciones que están integradas a la Mutual Conexión y colaboran en la prestación de servicios son :

En el área **Gráfica**:

- DYPRRA (Cooperativa de Provisión de Servicios Diarios y Periódicos Regionales Argentinos Ltda.)
- DYPSA (Cooperativa de Provisión Diarios y Periódicos de Santa Fe Ltda.)
- DYPCOR (Cooperativa de Provisión de servicios Diarios y Periódicos de Córdoba Ltda.)
- ROTATIVAS ARGENTINAS (Federación de Cooperativas Rotativas Argentinas Ltda.)
- Federación Red Gráfica Cooperativa Ltda.

En el área **Audiovisual**:

- CONTAR (Asociación Civil Contenidos Argentinos)
- TRAMA (Coop. de Provisión y Comercialización de Bs. y Servicios Trama Audiovisual Ltda.)
- UCAYA (Unión de Comunicadores Audiovisuales y Afines)

En el área de **Comunicación**:

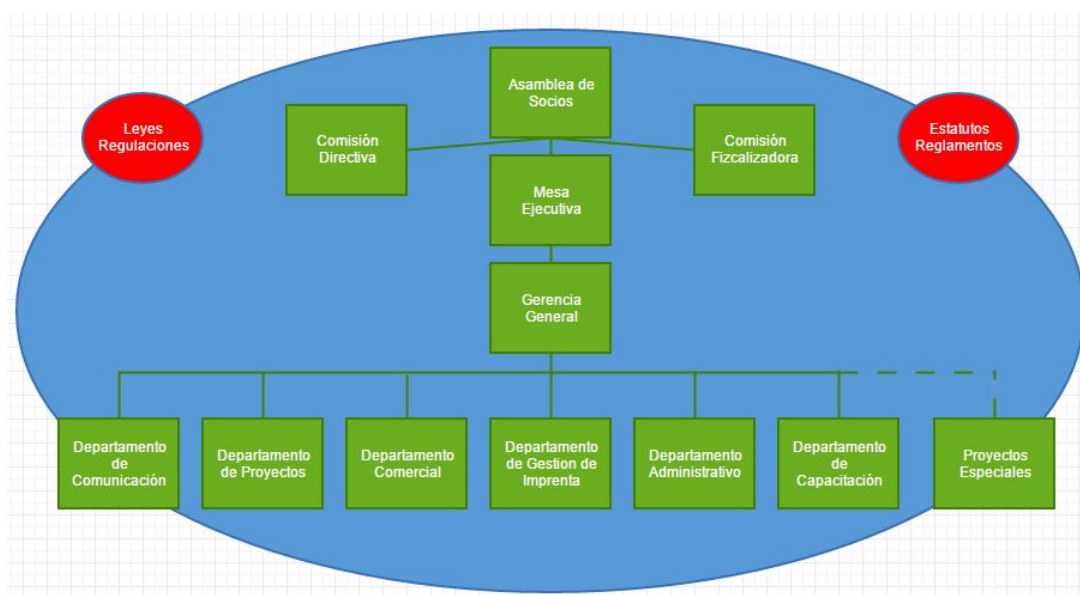
- FAEC (Federación Argentina de Estudiantes de Comunicación)
- Federación de Cooperativas Rotativas Argentinas
- Red de Comunicadores del Mercosur
- Asociación Civil Movimiento Vecinal Azucena Villaflor.
- ARBIA (Asoc. de Radiodifusoras Bonaerenses y del interior de la Rep. Argentina)



3.4 Estructura Productiva

La estructura productiva y administrativa de la Mutual cuenta 12 empleados, divididos entre los departamentos de: - Comunicación - Proyectos - Comercial - Gestión de Imprenta - Administrativo - Capacitación.

El siguiente cuadro es una propuesta de organigrama para la Mutual Conexión:



Durante la visita se pudo observar un buen ambiente laboral, donde la filosofía y los valores del mutualismo están muy presentes entre los colaboradores.

Sin embargo no están claramente definidos (tampoco se encuentran en la página web) la misión y la visión, los objetivos a futuro y la estructura organizativa. Estos se conocen de manera informal, con lo cual se identificaron ideas no uniformes sobre la cultura organizacional.

También se pudo observar que no existen manuales de procedimientos dentro de la institución para cada uno de los procesos, actividades y tareas que se realizan administrativamente. (Ej. Estandarización de procesos de compras de bienes y contratación de servicios.)



Con respecto a las decisiones estratégicas, y en función de las entrevistas realizadas y la comprobación de la falta de informes de gestión, se pudo comprobar que están concentradas en la Mesa Ejecutiva y tienen una fuerte influencia política.

3.5 Propuesta de Planificación Estratégica Participativa

Por lo tanto, ante la falta de lineamientos claros sobre el futuro deseado de la mutual, se propone desarrollar una propuesta de planificación estratégica que sirva como guía para su futuro tratamiento por la organización.

Considerando que es una herramienta indispensable para las organizaciones sociales y en desarrollo, y que la misma requiere del compromiso (búsqueda de consenso) y la participación (voluntad y motivación) de los miembros de la organización.

Luego de haber desarrollado el diagnóstico, se definirán los tres componentes claves de un plan: La misión institucional, la visión y los valores. En segundo lugar se elaborará un Organigrama para definir la estructura.

El paso siguiente será realizar los análisis PEST y FODA, que definirá las líneas estratégicas y sus objetivos. (Etapa Estratégica)

Misión

Proporcionar los mejores servicios a nuestros asociados para contribuir con el desarrollo profesional, personal y familiar. Generando, al mismo tiempo, un vínculo solidario con igualdad de oportunidades a través de la integración y articulación de la democracia comunicacional.

Visión

Nuestra prioridad es la satisfacción de los Asociados, al mismo tiempo que se visualiza nuestra actividad, nuestros productos y servicios con calidad y eficiencia.

Utilizar la comunicación como una herramienta de construcción de la propia identidad de la Economía Solidaria, aumentando el protagonismo de los medios regionales del interior del país.



Declaración de Valores de Mutua Conexión:

- Compromiso con el bienestar y la ayuda mutua de nuestros Asociados.
- Gestion Democrática.
- Interés por el desarrollo de nuestro personal.
- A través de la Integridad de nuestros actos, creemos en la búsqueda de la Igualdad y la Equidad.
- Responsabilidad Social.
- Cuidado del Medioambiente.

Matriz PEST - Mutua Conexión

Factores Políticos

La situación política de la Argentina para Diciembre de 2015, estuvo inevitablemente marcada por el resultado de las elecciones presidenciales.

Luego de 12 años de continuidad de una ideología que promulgaba una fuerte presencia del estado, se produce un quiebre y asume el poder un gobierno con tendencias más liberales. En este nuevo escenario, donde la política pública tendrá la tendencia a reducirse, es donde debe hacer foco el sector de la Economía Social.

Hay marcados indicios de que el apoyo que tuvo el sector durante los últimos 10 años no será el mismo, ya que las nuevas autoridades nacionales no priorizan la filosofía promulgada por el tercer sector o no visualizan el desarrollo desde el asociativismo. Sino, que ejercen una mirada más afín al emprendedor privado, es decir, al sujeto empresarial que tiene como objetivo el maximizar la rentabilidad.

Por lo tanto los nuevos desafíos que se le plantean a la Mutua Conexión son complejos, ya que si bien se constituyó para lograr mayor autonomía estatal, todavía presenta una fuerte influencia política.



Factores Económicos

En cuanto a la situación económica del país, el año 2016 será de alta expectativa para la sociedad argentina, ya que estará signado por una fuerte transición de un modelo económico a otro.

En la agenda de prioridades del gobierno electo está una nueva política cambiaria y la posibilidad de una devaluación de la moneda con su relativo efecto sobre los precios. El contexto económico actual muestra una base inflacionaria ya de por sí elevada (25% anual), de manera que cualquier adición a la misma torna sumamente complejo el panorama en cuanto a salarios y nivel de actividad.

También se especula con un aumento considerable de las tarifas de energía, lo cual impactaría en las estructuras económicas de todas las organizaciones.

Por tales motivos, la Mutual deberá enfrentar un periodo complejo y deberá fortalecerse adoptando medidas preventivas que ayuden a paliar los efectos de la transición antes mencionada.

Factores Sociales

La Mutual Conexión, si bien tiene su sede central en C.A.B.A. forma parte de una red a nivel nacional. Bajo la premisa de fortalecer el trabajo conjunto se vincula con diferentes organizaciones e instancias de la Sociedad Civil, el Sector Privado y el Estado.

Es importante resaltar que uno de los motivos principales de su creación, es la utilización de la comunicación como herramienta de construcción de la propia identidad de la Economía Solidaria.

En la actualidad las redes sociales y las redes inter-organizacionales reciben creciente atención, ya que generan un Capital Social positivo, siendo para la Mutual un aspecto clave y muy destacable.

Bajo estas premisas, el impacto socio cultural que genera su existencia es muy relevante ya que aporta a la construcción de sociedades más justas, solidarias e inclusivas.

Reconociendo de esta forma la potencialidad de la economía solidaria como motor de desarrollo comunitario.



Factores Tecnológicos

Entre los servicios que brinda la Mutual Conexión, se encuentran los que se desempeñan en el campo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, utilizando para su desarrollo productivo herramientas de Software Libre.

Ambos son aspectos muy positivos, ya que están alineados a una industria en crecimiento y muy poco afectada por los cambios en las variables económicas globales.

El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad actual y mejora los procesos de desarrollo. Genera un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

Favorecen el trabajo colaborativo y estimula a intercambiar ideas, a discutir y decidir en común las razones.

El Software Libre es aquel que permite la libertad de usarlo, copiarlo, distribuirlo y además proporciona el código fuente, para ser estudiado, mejorado y adaptado, sin pagar y sin la necesidad de pedir permisos.

Facilita y promueve el trabajo descentralizado y local, permitiendo el desarrollo y mantenimiento de herramientas de manera remota.

También permite tener independencia tecnológica, un uso personalizado según las necesidades de cada usuario, constituyendo una herramienta muy potente para las organizaciones de la Economía Social.



FODA - Mutua Conexión

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>f1 - Profesionales multidisciplinares especializados en gestión del conocimiento de tecnologías de información y comunicación.</p> <p>f2 - Equipamiento Tecnológico-Productivo adecuado para la prestación de los servicios ofrecidos.</p> <p>f3 - Convenios ya realizados con instituciones fuertes dentro de la Economía Social.</p> <p>f4 - Identificación del personal y los asociados con la Institución.</p> <p>f5 - Alto grado de integración en redes a nivel nacional, lo cual le permite reducir costos e intercambiar conocimientos.</p> <p>f6 - Amplia oferta de servicios comunicacionales innovadores.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>d1 - Falta de una planificación formal a mediano y largo plazo.</p> <p>d2 - Dependencia de vínculos políticos en sus decisiones.</p> <p>d3 - Inconvenientes logísticos para la entrega de productos a los asociados del interior del país.</p> <p>d4 - No se utilizan herramientas administrativas que aporten información a la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>d5 - Falta de metodología y procedimientos claros, ordenados y precisos para realizar las adquisiciones de compras y servicios.</p> <p>d6 - No existen estructuras de costos de los servicios y productos ofrecidos</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>o1 - Importancia de las TIC's en el mercado global en expansión.</p> <p>o3 - El conocimiento de plataformas multimedia para proyectar la imagen institucional.</p> <p>o4 - La posibilidad de generar nuevos vínculos y acuerdos con otras organizaciones.</p> <p>o5 - La aprobación de políticas públicas que directa o indirectamente contribuyan con el sector, como ser el Proyecto Ley Federal de Economía Solidaria.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Ofensivas (max F - max O)</p> <p>f1 - f2 - f7 - o4</p> <p>Potenciar la promoción institucional para ampliar el mercado, tanto para la prestación de servicios como para lograr mayor cantidad de asociados.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Reorientación (min D y max O)</p> <p>d4 - d6 - o1</p> <p>Desarrollar herramientas de gestión estratégica para lograr mayor competitividad en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>a1 - Cambios en la legislación actual sobre la ley de medios de comunicación u otras que afecten al sector.</p> <p>a2 - Desafiliación de Asociados.</p> <p>a3 - Inestabilidad e incertidumbre macroeconómica argentina: lo cual desincentiva la inversión y puede frenar el crecimiento del mercado.</p> <p>a4 - Vulnerabilidad frente a grandes medios de comunicación en la comercialización de sus servicios.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas (max F y min A)</p> <p>f6 - a2</p> <p>Establecer nuevos canales de comunicación con los asociados ampliando los servicios ofrecidos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias Supervivencia (minD - min A)</p> <p>d2 - a1</p> <p>Fomentar el desarrollo estructural de la mutua como organización independiente de los vínculos políticos.</p>



4. Propuesta de intervención

En base al diagnóstico realizado y la definición de los ejes estratégicos se realizará una propuesta de intervención sobre que permita potenciar los recursos de la Mutual y reducir el impacto que puedan causar la debilidades aprovechando las oportunidades.

Se propondrá una intervención sobre el eje estratégico de Orientación, sugiriendo la implementación de un Tablero de Control Integral (CMI).

4.1 Síntesis del problema a resolver

En función a los resultados obtenidos de los análisis PEST y FODA, el principal inconveniente de la Mutual se visualiza en su estructura interna.

La falta de herramientas de gestión, la llevan a ser muy influenciable a los vaivenes del contexto y le dificulta ser competitiva frente a los empresas privadas del rubro comunicacional.

Considerando el complejo escenario que se visualiza para un futuro cercano, sera de trascendental importancia, la adopción de medidas al respecto.

4.2 Objetivos de la propuesta

El objetivo de la propuesta es que la Mutual Conexión logre una adecuada alineación de la organización y el cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de un CMI.

Con la intención que el modelo de gestión le brinde la información necesaria y le permita realizar un seguimiento para facilitar la toma de decisiones sobre los factores críticos que puedan influenciar tanto en su operar diario, como en el mediano y largo plazo.

La propuesta de intervención se focalizará en la programación de las acciones necesarias para la implementación de un CMI, sin dejar de lado que el proceso de diseño y seguimiento del mismo, requiere la formulación y revisión de la estrategia en su conjunto.

La propuesta de la Misión, Visión y los Valores, que serán los pilares de la estrategia, fueron definidas en el capítulo de Diagnostico.



4.3 Estrategia a implementar

El diseño del CMI se realizará por medio de un plan de mejora de calidad. A partir de la creación de un marco organizativo para la implementación, determinando qué áreas participaran y un responsable del proyecto con la participa.

4.4 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

Las actividades a desarrollar serán las siguientes:

- Se comunicará a todos los integrantes de la Mutual, los conceptos que abarcan un CMI y las acciones que implica su diseño e implementación.
- A partir de los ejes estratégicos se definirán los objetivos de las perspectivas de manera compartida con los participantes.
- Estos objetivos se documentaran, para poder considerar las relaciones de causa y efecto entre cada uno de los objetivos estratégico, resultando un “Mapa Estratégico”.
- En el siguiente paso se acordarán los objetivos estratégicos comunes para la Mutual documentando, la definición, la argumentación y el responsable de la ejecución.
- Se determinarán los indicadores, siempre que cumplan con las siguientes características: * Relevante para la toma de decisiones * Verificable mediante información confiable * Justificable en relación a su costo beneficio * Confiable * Fácil de interpretar

El CMI de la Mutual Conexión estará compuesto por:

- Perspectiva de los resultados Económico - Financieros.
- Perspectiva de los asociados (clientes).
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de los empleados.

A modo de ejemplo en el siguiente cuadro se muestra uno de los indicadores para la perspectiva Económico - Financiera :

Objetivo Estratégico	Indicador	Objetivo del indicador	Medida	Meta	Resultados	Obs.
Gestión Financiera Equilibrada	Gs. Administrativos	G. necesarios para que opere en forma efectiva y eficiente	\$	\$		



5. Conclusiones

De las observaciones realizadas en la mutual se identifica un predominio de lo urgente sobre lo importante en la toma de decisiones.

Al mismo tiempo, también se observa una fuerte presencia política, que si bien esta fue fundamental para la creación de la misma, genera una exodependencia que puede ser perjudicial para la mutual.

De todas maneras se considera que el camino recorrido por la mutual dentro del primer año de vida es fructífero, principalmente por la decisión de su creación con la intención superadora de la dependencia estatal.

Se estima que debe tener más presente el desafío de la dualidad organizacional que tiene que afrontar, ya que para que una organización de sus características sea sostenible, tiene que garantizar ser económicamente viable.

Si bien frente a la disyuntiva que muchas veces se presenta en este tipo de organizaciones, donde lo económico no marca el camino a recorrer sino más bien el efecto social, desarrollar herramientas de gestión estratégica de la data una fortaleza adicional para la toma de decisiones.

La planeación estratégica participativa y la implementación de un CMI le permitirá adoptar una postura más activa en la configuración de su futuro, es decir, no solo depender reaccionar frente a nuevos escenarios, sino más bien tratar de forzarlos.

Para finalizar y valorizando las organizaciones del tercer sector desde un aspecto macroeconómico, no puede dejarse de señalar la búsqueda de camino alternativo y solidario.

Realizar la solidaridad ha de ser un acto colectivo, pero inicialmente será el cambio de la unidad, el generador de los cambios en la sociedad. Por lo que una mirada más humanista y de relaciones sociales fundadas en valores es lo que podrá modificar la economía y no al revés.

Es destacable marcar la diferencia con el “Individualismo”, que indica una actitud donde el individuo sólo se considera a sí mismo e ignora su relación dual con el entorno que



lo rodea. Es posible señalar al individualismo como reinante y promulgado por las organizaciones capitalistas contrarias a la ética de la Economía Social.

Luis Razeto en uno de sus trabajos nos habla del “Factor C” para la eficacia de una economía distinta. Esta concepción está determinada por la primera letra de una serie de acciones necesarias como lo son: cooperación, compañerismo, comunidad, colectividad, conciencia, entre otras. Todas palabras que empiezan con el prefijo “co” que se refiere a una acción mutua, es decir, que implica a la suma de individuos.

Por su parte, en el origen etimológico de la palabra solidaridad nos encontramos con el latín *solidus* que significa sólido. Nos referimos pues, a un ser solidario como aquel que encuentra solidez en su relación con los otros, pues el llamado “Factor C” es generador de fuerza o intensidad para el objetivo a realizar, lo cual es mayor al simple reconocimiento de pertenencia a una misma colectividad, organización, comunidad o red. Un vínculo comprometido, decidido, que permanece en el tiempo y se manifiesta en acciones eficaces.

En base a lo expuesto es primordial que se amplíen estos valores a la totalidad de los sectores que integran la sociedad actual. No solo asociar la solidaridad a experiencias de la economía social sino presentándose como una cualidad que se distingue entre los valores humanos esenciales para generar, un nuevo paradigma económico: una economía pluralista.



6. Referencias bibliográficas

- Alvarez, A. y Ast, F. (2009). *Master en Negocios. Un diagnóstico Integral de la empresa*. Argentina: Materiabiz.
- Ayala J. y Perez van Morlegan L. (2011) *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Argentina: Prentice Hall.
- Campastro, M.(2011). Informe N° 20: La tributación de los entes sin fines de lucro: asociaciones, fundaciones y mutuales. Buenos Aires: FACPCE.
- Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger, M. (2011) *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Mexico: Person Educacion.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997) *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Krieger M., Felcman I. y Larocca H. (2013). *Planeamiento Estratégico*. Argentina: Errepar.
- Michelsen J. (1997) *Las lógicas de las organizaciones Cooperativas. Algunas sugerencias desde la realidad escandinava*. Argentina: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Mutuberría Lazarini, V. (2008) *El debate en torno a la Economía Social: discusiones fundamentales desde la perspectiva de los países centrales y la perspectiva de los países de la periferia. Ponencia magistral presentada en el "Xº Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo"*. La Habana: ANEC.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. *Degerencia.com*. Última visita: Diciembre 2016. Recuperado de www.degerencia.com/articulos.php?artid=544
- Federación Provincial de Mutualidades de Córdoba. *Apunte Mutualista*. Última visita: Diciembre 2016. Recuperado de www.femucor.org/documentos/apunte-mutualista.pdf
- Inspección General de Justicia. Última visita: Diciembre 2016. Recuperado de <http://www.jus.gob.ar/igj>
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Última visita: Diciembre 2016. Recuperado de www.inaes.gov.ar
- Razeto, L. *El "Factor C" : La Fuerza de la Solidaridad en la Economía*. Última visita: Diciembre 2016. Recuperado de www.luisrazeto.net/content/el-factor-c-la-fuerza-de-la-solidaridad-en-la-economia-entrevista



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E22
Nombre y apellido del alumno MARIANO RODRIGUEZ CARBALLO		Tipo y N° de documento de identidad 28.157.672
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo 2014	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 11/16	
Título del Trabajo Final Diagnóstico Organizacional de la Mutual Conexión 2015 - Buenos Aires - Argentina		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunicó a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico		Teléfonos
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • 1 Trabajo Final de Especialización impreso. 		
Fecha	Firma del alumno	

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFE v0