

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Secretaria de Postgrado

Doctorado en Administración

**Tema: Modelo de Administración para Organizaciones con Fines Sociales (OFS)
de la Provincia de Entre Rios**

Directora de Tesis: Dra. Alicia Marchese

Autora: Mónica Laura Averó

2016

Dedicatoria

Cada esfuerzo sincero por construir un mundo mejor cuenta con la bendición de Dios.

Cada semilla de justicia y de amor plantada en el tiempo florece para la eternidad

JPII

A los miembros de Organizaciones con Fines Sociales que facilitaron información para este trabajo de tesis y a quienes me han alentado para llegar al final. ¡GRACIAS!

A amigos y allegados que han hecho una demostración heroica de paciencia al tolerar las miles de veces que les he contado los avances, entusiasmos y retrocesos en la redacción de esta tesis. Su aliento es la invaluable riqueza de vida que me ha aportado este trabajo.

Nuevamente, a todos ellos ¡G R A C I A S!

Indice General

	Página
Dedicatoria	0
Indice General	1
Prólogo	2
Tabla de Contenidos	3
Introducción	9
Capitulo 1 Marco Teórico	14
Capítulo 2 Investigación	51
Capitulo 3 Modelo Propuesto	121
Conclusiones	238
Bibliografía	241
Indice de cuadros	234
Indice de gráficos	235

Prólogo

El uso de técnicas y procedimientos es fruto de investigaciones previas que acrecientan el saber. La disciplina de la Administración tiene por objeto de estudio a las organizaciones donde se aplican dichas técnicas que, a su vez, de acuerdo al tipo de organización, requieren una aproximación específica y la aplicación de instrumentos según los requerimientos propios de cada caso. Una organización implica no solo estructuras y cosas, sino modos de relación de las personas con las cosas y de las personas entre sí. Estas vinculaciones conforman la realidad no tangible pero absolutamente sensible del funcionamiento de una organización.

En el marco del trabajo profesional, ciertas soluciones resultaron infructuosas al querer aplicarse a consultas de clientes, y al analizarlas mostraron que tenían en común un hecho particular. Todas ellas surgían con ocasión del trabajo en organizaciones cuyo fin no era obtener un beneficio para los fundadores ni para su personal, sino que su intencionalidad era beneficiar a terceros. Las herramientas estratégicas habituales de la disciplina de la Administración resultaron infructuosas para solucionar las causas profundas que manifestaban las situaciones emergentes. Se observó, además, que dichas dificultades eran similares para los diferentes casos. Lo cual llevó a identificar especificidades que cuestionaron el paradigma de trabajo profesional aplicado. Se planteó, entonces, la posibilidad de estudiarlas sistemáticamente en el marco de un proyecto de tesis doctoral, intuyendo que pudieran resultar en un aporte original. Las realidades observadas y la preguntas latentes se transformaron, entonces, en hipótesis y objetivos de investigación que demandaron la consiguiente validación de resultados.

Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tienen como fin el desarrollo integral del ser humano y el bien común. Ellas son el tipo organizacional donde se conjugan la intencionalidad de gratuidad con el deseo de beneficiar a terceros. Es decir que los beneficiarios de las actividades no necesariamente deberán abonar un precio por el producto o por el servicio que reciben. Esta particularidad de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) produce dos efectos inmediatos. El primer efecto es que los recursos necesarios para su funcionamiento diario deben obtenerse en otras fuentes que no provengan de su actividad principal. Y la segunda consecuencia es subsecuente a la primera: el modo de administrarlas será diferente a otras organizaciones.

La contribución intelectual de este trabajo se plasma en un modelo de administración para Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la Provincia de Entre Ríos. Y también quiere cumplir con el sueño que pergenió el inicio de la tesis: favorecer la continuidad en el largo plazo de aquellas organizaciones solidarias que hacen de este mundo un lugar más humano donde vivir. Las propuestas que se presentan a continuación proporcionan herramientas que han mostrado ser medios adecuados para lograrlos. Aquí las ponemos a su disposición.

Tabla de Contenidos

Introducción

Capítulo 1 Marco Teórico

- 1.1 Teoría Administrativa y lenguaje disciplinar.
 - 1.1.1 Escuelas de Pensamiento Estratégico
- 1.2 Naturaleza Organizacional
 - 1.2.1 Los fines organizacionales
 - 1.2.1.1 Debates acerca de los fines organizacionales.
 - 1.2.2 Utilidad de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS)
 - 1.2.3 Denominaciones existentes
 - 1.2.3.1 Denominación y naturaleza organizacional propuestas
 - 1.2.4 Figuras Jurídica existentes
 - 1.2.4.1 Cooperativas ley nº 20.337
 - 1.2.4.2 Organizaciones con Fines Sociales (OFS)
 - 1.2.4.3 Sin figura legal específica
 - 1.2.4.4 Reforma legal a partir de agosto de 2015
- 1.3 Administración Estratégica de Organizaciones con Fines Sociales (OFS)
 - 1.3.1 Identidad Organizacional
 - 1.3.2 Planificación Estratégica
 - 1.3.2.1 Definición de la misión
 - 1.3.2.2 Visión Estratégica
 - 1.3.2.3 Objetivos Organizacionales
 - 1.3.2.3.1 Objetivos en la Administración Estratégica
 - 1.3.2.3.2 Objetivos en la legislación vigente
 - 1.3.3 Estrategias organizacionales
 - 1.3.4 Tácticas: Funciones organizacionales

Capítulo 2 Investigación

- 2.1 Problema a Investigar
- 2.2 Hipotesis
- 2.3 Objetivos
- 2.4 Instrumental utilizado
 - 2.4.1 Base de Datos
 - 2.4.1.1 Organizaciones seleccionadas
 - 2.4.1.2 Cantidad de organizaciones
 - 2.4.1.3 Tipos de Organizaciones con Fines Sociales (OFS)
 - 2.4.1.4 Preguntas pendientes
 - 2.4.2 Encuesta
 - 2.4.2.1 Diseño de la encuesta
 - 2.4.2.2 Cantidad de encuestas hechas
 - 2.4.2.3 Resultados del Relevamiento de Encuestas
 - 2.4.2.4 Análisis de los Resultados de las Encuestas
 - 2.4.2.5 Análisis de caso de excepción
 - 2.4.3 Observaciones
 - 2.4.3.1 Observaciones participantes
 - 2.4.3.2 Observaciones directas
 - 2.4.3.3 Reflexiones sobre observaciones
 - 2.4.4 Seguimiento de Caso
 - 2.4.5 Entrevistas a Referentes
 - 2.4.5.1 Etapas de concreción de entrevistas
 - 2.4.5.2 Entrevistas Realizadas
 - 2.4.6 Instrumentos Fallidos
- 2.5 Notas sobre Indagaciones realizadas
 - 2.5.1 Resumen de indagaciones
 - 2.5.1.1 Relevamientos
 - 2.5.1.2 Encuesta
 - 2.5.1.3 Observaciones
 - 2.5.1.4 Entrevistas
 - 2.5.2 Reflexiones sobre indagaciones realizadas

Capítulo 3 Modelo Propuesto

3.1 Modelo para Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la Provincia de Entre Ríos

3.1.1 Función Liderazgo

3.1.1.1 Debate de autores

3.1.1.1.1 Definiciones

3.1.1.1.2 Estructura real vs. Estructura legal

3.1.1.1.3 Posicionamiento y liderazgo

3.1.1.2 Remuneración

3.1.1.2.1 Cargos que podría remunerarse

3.1.1.2.2 Incentivos morales o pagos reales

3.1.2 Función Personal

3.1.2.1 Modos de vinculación con el personal

3.1.2.1.1 Personal Rentado

3.1.2.1.2 Personal No Rentado

3.1.2.1.3 Voluntarios

3.1.2.1.4 Beneficiarios

3.1.2.2 Difusión de búsquedas de Personal no rentado

3.1.2.2.1 Difusión de bajo costo

3.1.2.2.2 Programa de radio y televisión

3.1.2.2.3 Diarios

3.1.2.2.4 Gacetillas

3.1.2.2.5 Eficacia de la difusión gratuita en medios

3.1.2.3 Contenido de la formación

3.1.2.3.1 Tipos de formación para nuevos miembros

3.1.2.3.2 Claves para una formación eficaz

3.1.2.4 Compromisos asumidos

3.1.2.4.1 Provisorio

3.1.2.4.2 Definitivo

3.1.2.4.3 Fomalización y celebraciones

3.1.2.4.4 Obstáculos, conflictos y soluciones posibles

3.1.2.5 Pertenencia y continuidad

3.1.2.5.1 Sentido de Pertenencia

3.1.2.5.2 Signos y símbolos

3.1.2.5.3 Reuniones

3.1.2.6 Climas Organizacionales

- 3.1.2.6.1 Familiar
- 3.1.2.6.2 Profesional
- 3.1.2.6.3 Obstáculos y situaciones conflictivas

3.1.2.7 Respuestas a posibles objeciones

3.1.3 Función Prestación de Servicio

3.1.3.1 Elección de actividades:

- 3.1.3.1.1 Entrega de productos o prestación de servicios
- 3.1.3.1.2 Definición del servicio a prestar
- 3.1.3.1.3 Decisiones de compra o producción
- 3.1.3.1.4 Delimitar el servicio

3.1.3.2 Precios y costos de las prestaciones

- 3.1.3.2.1 Fijación de precio
- 3.1.3.2.2 Estimación de costos
- 3.1.3.2.3 Fuentes de recursos

3.1.3.3 Diseño del servicio

- 3.1.3.3.1 Importancia
- 3.1.3.3.2 Implementación
- 3.1.3.3.3 Personal

3.1.3.4 Atención el beneficiario

- 3.1.3.4.1 Asertividad
- 3.1.3.4.2 Proceso de Atención
- 3.1.3.4.3 Dificultades en la prestación
- 3.1.3.4.4 Fracasos

3.1.3.5 Abandono de proyecto

3.1.4 Función Administración Contable y Legales

3.1.4.1 Definición de Costos

- 3.1.4.1.1 En Economía
- 3.1.4.1.2 En Contabilidad
- 3.1.4.1.3 En Administración
- 3.1.4.1.4 Costo del capital propio invertido

3.1.4.2 Normas Tributarias

- 3.1.4.2.1 Nacionales
- 3.1.4.2.2 Provinciales
- 3.1.4.2.3 Municipales

3.1.4.3 Normas Contables

- 3.1.4.3.1 Nacionales

- 3.1.4.3.2 Provinciales
- 3.1.4.3.3 Profesionales
- 3.1.4.4 Objetivos organizacionales
 - 3.1.4.4.1 Objetivos y legislación
 - 3.1.4.4.2 Ética y transparencia económica
- 3.1.4.5 Naturaleza Jurídica
 - 3.1.4.5.1 Formatos jurídicos
 - 3.1.4.5.2 Normas vigentes (2015)
- 3.1.4.6 Vinculación con las otras Funciones
- 3.1.5 Función Marketing de Valores**
 - 3.1.5.1 Definiciones de autores
 - 3.1.5.1.1 Con fin de lucro y con fin social
 - 3.1.5.1.2 Valores y promoción humana
 - 3.1.5.1.3 Ética y comunicación de valores
 - 3.1.5.1.4 La función Marketing de Valores
 - 3.1.5.2 Recursos de comunicación
 - 3.1.5.2.1 Identidad e imagen
 - 3.1.5.2.2 Dimensiones de la identidad
 - 3.1.5.2.3 Medios de comunicarla
 - 3.1.5.3 Implementación
 - 3.1.5.4 Medición de la eficacia
 - 3.1.5.4.1 Público Objetivo
 - 3.1.5.4.2 Retro alimentación
 - 3.1.5.4.3 Otra medición de resultados
- 3.1.6 Función Desarrollo de Donaciones**
 - 3.1.6.1 Conceptos y diferencias
 - 3.1.6.1.1 Desarrollo de fondos
 - 3.1.6.1.2 Diferencia entre desarrollo de fondos y desarrollo de donaciones
 - 3.1.6.1.3 Desarrollo de Donaciones: definición
 - 3.1.6.2 Fines de la solicitud de donaciones
 - 3.1.6.2.1 Fines posibles
 - 3.1.6.2.2 Realidad y desinterés
 - 3.1.6.2.3 Ética en donaciones recibidas
 - 3.1.6.2.4 Obstáculos
 - 3.1.6.3 Implementación
 - 3.1.6.3.1 La Función Desarrollo de Donaciones

- 3.1.6.3.2 Requisitos para iniciar el área
 - 3.1.6.4 Estrategias de Desarrollo de Donaciones
 - 3.1.6.4.1 Alta calidad
 - 3.1.6.4.2 Bajo Costo
 - 3.1.6.4.3 Combinaciones posibles
 - 3.1.6.5 Tácticas
 - 3.1.6.5.1 Diseño del Área
 - 3.1.6.5.2 Logística de pedidos de donaciones
 - 3.1.6.5.3 Actividades de Relaciones Públicas
 - 3.1.6.6 Factores Claves de Exito
 - 3.1.6.6.1 “No hay magia”
 - 3.1.6.6.2 Conocer al beneficiario y al donante
 - 3.1.6.6.3 Actitud de los líderes
 - 3.1.6.6.4 Errores Frecuentes
 - 3.1.6.7 Planificación de solicitudes
 - 3.1.6.7.1 Fuentes de Recursos
 - 3.1.6.7.2 Acciones de Búsqueda
 - 3.1.6.7.3 Relaciones Públicas y círculos de donantes
 - 3.1.6.8 Instrumentos de solicitudes
 - 3.1.6.8.1 Presupuestos
 - 3.1.6.8.2 Carpeta de Proyecto
 - 3.1.6.8.3 Excedente de donaciones recibidas
- 3.2 Retro alimentación de la Implementación del modelo propuesto

Conclusiones

Bibliografía

Indices de cuadros y Gráficos

Introducción

La naturaleza económica de una organización es lo que permite especificar si una organización tiene fin de lucro o fin social. Esta característica determina otros factores que surgirán en consecuencia. Se mencionan algunos como ejemplos:

- Cuál será su *naturaleza jurídica*, lo que determinará su encuadre jurídico
- Cuál será su *tratamiento impositivo* en los regímenes nacionales, provinciales y municipales
- Cuáles serán las *obligaciones y responsabilidades de quienes dirigen* la Organizaciones y el *alcance de los actos jurídicos* que realicen en consecuencia, es decir si las acciones de los dirigentes las vinculan frente a terceros, las organizaciones responden con el patrimonio propio y si no hay vinculación los líderes responden con sus propios recursos.
- Cuál será la *vinculación de quienes participan* en la misma, porque afecta a los derechos y obligaciones que asumen en consecuencia o sea, laboral, de voluntariado, etc.
- Cuáles son los *beneficios y obligaciones económicas, entre otras*, de quienes participan y de quienes dirigen la organización.
- Cómo se *reflejarán los objetivos organizacionales* a través de los productos y/o servicios de la organización que brinden
- Cómo se *medirán los resultados* de la eficacia de sus actividades.
- Cómo se *promocionarán los servicios y/o productos* que brinde la organización para que la promoción no resulte contradictoria al ideal fundacional.
- Qué *precio se les asignarán a los servicios y/o productos*
- Cómo se *asumirán los costos* de ventas y distribución.
- Qué tratamiento se dará a *quienes no puedan acceder a ese precio*.

Como puede apreciarse en estos ejemplos, aquella determinación del fin social, condiciona toda la estructura organizacional. Por lo cual también es importante definir el nombre de este tipo organizacional. Una de las denominaciones más tradicionales de las organizaciones cuyo fin es diferente al lucro es, precisamente, "sin fines de lucro". En la variedad de denominaciones existentes actualmente se evidencia que aquella daba una idea confusa de sus fines y características. Por esto surgieron otras que, al analizarlas, puede concluirse que tampoco representan adecuadamente lo que quieren significar. Los motivos son varios: dificultades de traducción desde el inglés, carencias de elaboraciones teóricas y, simultáneamente, la necesidad de nombrar de alguna manera la realidad que se presenta, entre otras. Como causa más profunda, puede mencionarse que esta carencia de elaboraciones teóricas entorno al lenguaje utilizado para las organizaciones con fines sociales, también se encuentra dentro de la

Administración en general. Al ser una disciplina científica nueva aún están en debate epistemológico muchos de sus aportes de investigación, incluyendo la definición metodológica y el lenguaje a utilizar como ciencia. Algunos de estos conceptos usados para definir esta realidad organizacional son los siguientes.

- *organizaciones del tercer sector*: ¿cuál es el tercer sector? ¿en base a qué criterio se diferencia de la prestación de servicios que se denomina igual en algunos trabajos económicos?
- *organizaciones no gubernamentales*: las familias también son entidades y son no gubernamentales ¿puede ser entonces una ONG?
- *organizaciones de la sociedad civil*, la administración pública ¿es civil o no?,
- *organizaciones sin fines de lucro*, resalta el aspecto de la distribución de los resultados económicos.

Estos conceptos concuerdan en que la razón de ser de toda organización con fines sociales es lograr un ser humano cambiado¹ que se concretará en todos los campos posibles del accionar de las personas y le dará un perfil específico a cada organización. Otro aspecto en común es el hecho que los beneficios no se repartirán entre los asociados, sino que quedarán dentro de la institución para destinarlos íntegramente a sus objetivos. Esto quiere decir, implícitamente que las organizaciones pueden y deben obtener beneficios por sus actividades para reinvertirlas y garantizar su continuidad en el tiempo. Cualquier institución que tenga pérdidas en todos sus ejercicios contables no podrá perdurar por el hecho de no poder solventar sus necesidades. Todas las organizaciones pueden y deben organizarse para funcionar. Una organización eficaz implica la captación y administración de los recursos obtenidos y de las personas involucradas, con el fin que el ideal sea perdurable a lo largo del tiempo y se logre cambiar aquella necesidad social que le dio origen. Estos debates constituyen el corazón de este trabajo de tesis. Las propuestas de avances y soluciones se presentan según un orden lógico probado en la experiencia de trabajo en las organizaciones de este tipo y en la investigación de campo hecha.

- Introducción: corresponde a esta presentación general de la temática.
- Desarrollo del tema principal: que abarca tres aspectos
 - Marco Teórico: debate a autores y bases teóricas
 - Investigación: relevamiento de datos en la Provincia de Entre Ríos
 - Modelo Propuesto: propuesta de modelo de Administración para las organizaciones investigadas
- Conclusiones Finales
- Bibliografía
- Indices

1 Cfr. Drucker, P., op cit., Prefacio, p. A-4

Los temas relacionados a la Administración de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se presentan en seis ámbitos que son ampliamente desarrollados en el Marco Teórico, en la Investigación y en el Modelo Propuesto.

- Tema 1: Qué es una Organización con Fines Sociales: objetivos, liderazgo social
- Tema 2: Personal rentado, no rentado y voluntario- cómo se convoca y mantiene a los voluntarios en el largo plazo
- Tema 3: Prestación de Servicios
- Tema 4: Administración Contable y Legales
- Tema 5 Marketing de valores
- Tema 6: Desarrollo de Donaciones

Tema 1: Qué es una Organización con Fines Sociales: objetivos, liderazgo social

Se considera que, al inicio de una Organización con Fines Sociales (OFS) o al inicio de un proceso de reestructuración interna, debe definirse la propia identidad, la misión institucional, y el lugar de liderazgo social que ocuparán. En segunda instancia, a partir de este posicionamiento social de la organización, delinear el perfil de liderazgo. La intención es que se identifique la misión de la organización con la propia misión personal del líder, intentando cimentar su continuidad en la convicción personal que esa organización contribuye a su propia realización personal.

Tema 2: Personal rentado, no rentado y voluntario - cómo se convoca y mantiene a los voluntarios en el largo plazo

Una vez que se han definido los rasgos distintivos de la organización se debe empezar a trabajar con las personas que la conforman. La capacitación interna en el modo nuevo de la estructura permite conformar un equipo de trabajo cimentado en la misión. También, les da la posibilidad de conocer qué ofrece la Organización con Fines Sociales (OFS) respecto del trabajo voluntario y/o trabajo rentado. Internalizar la misión le da a cada miembro herramientas para decidir el grado de compromiso que desea asumir respecto de la Organización con Fines Sociales (OFS). Estas perspectivas del Personal generan actitudes abiertas a recibir nuevos miembros y atención a las necesidades del beneficiario.

Tema 3: Prestación de Servicios

Los servicios que prestan las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es el modo como se expone a la sociedad la actividad que corporiza los ideales fundacionales. Estos servicios son el motor que inició la organización y es el modo visible con que se presenta. El diseño adecuado de la prestación de dichos servicios o de entrega de productos determinará también el modo de llegar al beneficiario. Por lo cual, cualquier modo de prestar los servicios no garantiza cumplir con los objetivos. La Administración Estratégica planificada para la organización debe manifestarse en ellos y ser el modo como el beneficiario también identifique a la organización con la modalidad del

servicio que recibe.

Tema 4: Administración Contable y Legales

Existen muchas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en actividad al margen de una figura jurídica específica. Si bien en muchos casos se tolera esta irregularidad por el bien que aportan a la sociedad, el crecimiento de las actividades y la complejización de los recursos necesarios para satisfacerlas requieren una administración profesional en los aspectos contables y legales así como asesoramiento que permita evitar futuras demandas y erogaciones de recursos por errores en ámbitos legales e impositivos.

Tema 5 Marketing de Valores.

Una vez que hemos clarificado los temas de personal, conviene definir qué es lo que se quiere comunicar respecto de la Organización con Fines Sociales (OFS) en la que estamos. Partiendo del mismo planteo de identidad y misión, se definen los valores que interesa transmitir, no como mera propaganda, sino atendiendo a los fines de las Organizaciones con los que estamos trabajando con el fin de difundirlos. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), la difusión de los valores debe hacerse pensando primero en el valor que se quiere difundir antes que en el nombre de la Organización con Fines Sociales (OFS) sin dejar de mencionarla como referente de este valor. En caso de querer difundir el nombre de la Organización con Fines Sociales (OFS), es preferible hacerlo directamente. Ya que el intento, velado o abierto, de manipulación del nombre de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para favorecer la propaganda de un producto, actitud, etc. en lugar de generar un sentimiento positivo relacionado a ella, provoca el efecto contrario.

Tema 6: Desarrollo de Donaciones

Una vez que se ve fortalecida internamente la Organización con Fines Sociales (OFS) y definida la imagen pública, comienza a diseñarse la Función Desarrollo de Donaciones. En muchas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se halla un área o una persona encargada de los aspectos legales y contables y no se encuentra explícitamente definida un área de búsqueda de donaciones. Al momento que se necesita, se hacen rifas, se pide una donación o directamente los miembros aportan el dinero necesario para financiar las actividades. Este aspecto es la sección más importante entre los aspectos nuevos que se presentan en este trabajo: la Función Desarrollo de Donaciones. Esta función no es solamente búsqueda o desarrollo de fondos. Una vez establecido el responsable del área de desarrollo de donaciones, deben definirse las necesidades actuales y los proyectos de gastos, en base a esto se delimitaran las diferentes estrategias: de alta calidad o de bajo costo y las tácticas de recaudación, incluyendo la definición de las especies: dinero efectivo, en cosas tangibles, en servicios, en tiempo, etc.

Cada una de estas secciones compone el trabajo de tesis que sigue a continuación. El detalle presentado sirve a modo de puerta de entrada al apasionante tema de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). ¡Adelante! Están invitados a abrir la puerta y entrar

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Teoría Administrativa de Pensamiento Estratégico y lenguaje disciplinar.

- Identidad Organizacional
- Estrategia y Tácticas
- Funciones Organizacionales Propuestas

Los trabajos de investigación que replantean ideas y proponen nuevos enfoques hacen progresar las disciplinas científicas, en este caso, la Administración sin desconocer que lo nuevo es fruto de esfuerzos de otros. El marco teórico es el reconocimiento de la existencia de autores y sus avances anteriores acerca de los cuales se quieren plantear novedades o reformular ideas. En la disciplina de la Administración existen diversas escuelas de pensamiento y propuestas teóricas que varían en una gama que va desde simples aplicaciones a la vida empresarial hasta profundos pensamientos epistemológicos con modelos posmodernos. Tomando de Peter Senge², la concepción de “paradigma mental”, se confirma la importancia de estas discusiones de ideas. Según Senge, los paradigmas son modelos mentales del observador que están conformados por las teorías y las experiencias previas. Estos modelos mentales condicionan la percepción de la realidad compleja y pueden favorecer u obstaculizar los análisis e influir en las conclusiones. Hasta ahí Senge. Las teorías de Administración son, entonces, **herramientas intelectuales**³ que brindan variedad de enfoques y técnicas para solución de dificultades y permiten capitalizar experiencias previas, al aplicarlas a casos concretos. El riesgo de estos múltiples enfoques para la disciplina de la Administración es, precisamente, la gran heterogeneidad. La carencia de unificación epistémica en las apreciaciones de los problemas emergentes a la par de la aplicación indiscriminada de ideas y técnicas provoca una visión fragmentada de la realidad organizacional. En consecuencia, las dificultades son afrontadas como situaciones aisladas en un enfoque disyuntivo, cuando en realidad suelen estar interrelacionadas en causas profundas que se entrelazan. La aplicación indiscriminada de técnicas a circunstancias inmediatas, sin cuestionar las causas profundas, solo logra aplazarlas. Las recidivas son nuevas dificultades de causas que permanecen. A lo largo del tiempo generan desgaste humano y de recursos sin alcanzar una solución real.

Por otra parte, respecto de las organizaciones estudiadas en este trabajo, dentro del marco teórico se realiza una distinción en los fines organizacionales. Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tienen como fin último es el desarrollo integral del ser humano y el bien común. Hay una intencionalidad de gratuidad y, no necesariamente, reciben una contraprestación a cambio de las cosas que entregan o del servicio que prestan. A diferencia de esto, las organizaciones con fines de lucro son iniciadas con el objetivo de obtener un beneficio económico-financiero que será distribuido entre los propietarios. Estos propietarios pueden ser personas individuales o sociedades y los fondos que

²Senge, Peter, *La Quinta Disciplina*, Granica, Buenos Aires, 1998, p. 222.

³ Las ideas como herramientas intelectuales que permiten leer la realidad está tomada del texto de DIAMAND, Marcelo, *Economía: Propuesta de Contenidos Básicos Comunes para la Enseñanza de la Economía*, Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires, 1994

sostienen su actividad principal provienen de la venta de productos y servicios. El fin social que es particular de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tiene dos consecuencias inmediatas. La primera es la búsqueda de medios alternativos para el financiamiento de las actividades ya que los fondos no necesariamente provienen de la venta de productos o prestación de servicios de la actividad principal. La segunda consecuencia, se refiere al modo de administrarlas. Al ser tipos organizacionales con fines diferentes, los modelos a aplicar para administración interna serán diferentes. Por lo cual, previo al planteo de soluciones, se propone la discusión teórica acerca de los fines organizacionales y se justifica la posibilidad de considerar a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) como un tipo específico. Al apelar a las interrelaciones entre funciones organizacionales intentando dar coherencia epistemológica a las soluciones planteadas, se presenta un modelo de administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS), con eje en el desarrollo de donaciones, que habilita la posibilidad de continuidad en el largo plazo, que es el fin de este trabajo.

1.1.1 Escuelas de pensamiento estratégico en Administración.

La búsqueda bibliográfica y el estudio de autores de Administración se realizaron, principalmente, durante los años 2010 y 2011, con algunas búsquedas específicas posteriores. Las bibliotecas consultadas se encuentran en la ciudad de Paraná, la ciudad de Rosario, de Córdoba y de la ciudad de Buenos Aires. A su vez se pudo consultar, por acceso remoto bibliotecas universitarias, bibliografía y repositorios de otros países que son mencionados en el lugar correspondiente. Esta búsqueda tuvo por finalidad hallar nuevos aportes desde aproximaciones diferentes. Por otra parte, resulta siempre una limitación ya que no excluye otros autores que hayan realizado avances en el tema y que resulten desconocidos al momento de escribir este trabajo.

Se considera necesario buscar autores de otros países, por la novedad de posibles soluciones brindadas a problemas que pueden ser similares. Se ha tenido en cuenta, en esto mismo, la influencia cultural que tienen en la administración interna de las organizaciones. En países como Italia y España con culturas similares a Argentina, dichas aproximaciones a problemáticas organizacionales podría ser fuente de soluciones originales. En cambio, la bibliografía de origen norteamericano presenta una actitud pragmática muy útil y apta para aplicaciones concretas rápidas. Sin embargo, esto mismo podría ser una limitación. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se busca la identificación y participación de las personas motivadas en la propia convicción de lo valioso de su aporte. Este proceso de asimilación requiere un tiempo de maduración personal y organizacional, de mediano y largo plazo, poco apta para aplicaciones inmediatas.

Aproximadamente, en 1950 surge la idea de la aplicación de la estrategia militar dentro de la disciplina de la Administración. La rigurosidad de la vida militar y los contextos de guerra asimilables a la competencia de mercado inspiraron su uso en el ámbito empresarial. Las escuelas estratégicas iniciales plantean el *planeamiento estratégico* como un pensamiento analítico con el compromiso de recursos para la acción en ambientes cambiantes y altamente competitivos. En comparación, los ambientes militares tienen diferentes estructuras, las unidades de mando, las circunstancias de la vida civil y las relaciones empresariales. Estas desigualdades dieron ocasión a cuestionamientos a dicha teoría.

Otros cuestionamientos se plantearon a raíz de variables de entorno interno que diferencian profundamente la cultura empresarial según el país de origen. La cultura empresarial anglosajona para el cual fue estudiado inicialmente el pensamiento estratégico no es igual a la cultura latina, donde las valoraciones que influyen en la toma de decisiones marcan profundas diferencias. El entorno externo también es distinto.

Algunos cuestionamientos más surgieron acerca de los fines organizacionales que condicionan la estructura formal e informal en la definición de actividades diarias.

Como respuesta, estos pensadores evolucionaron ampliando sus estudios hacia una administración integral de las empresas, considerando la estructura interna y el entorno externo como lugares donde hay influencia organizacional. La *Administración Estratégica* proporciona herramientas al pensamiento para ser aplicadas en el liderazgo y en la estructura de distintos tipos de organizaciones, incluyendo la influencia en el entorno organizacional. Este entorno no es considerado como algo pasivo que actúa sobre la organización, sino un ambiente que la rodea que también puede y debe ser administrado.

En numerosos casos, la toma de decisiones implica una racionalidad lógica y con coherencia en la aplicación de variables económico-sociales tal como se hace en los usos técnicos. Y, a su vez, las aplicaciones prácticas dependen de una cierta aplicación con intuición artística de parte del administrador. Sin embargo, la Administración no es solamente una mera técnica o arte. Algunos autores hablan de que la disciplina de la Administración está en el estado de ciencia, como Nélica Castellano (1998, 2003) y otros autores como Scarano (2014)⁴ que todavía se está debatiendo su status epistemológico, que podría ser algo nuevo diferente a los planteos anteriores.

Pensadores nacionales y extranjeros, en el campo de la epistemología de la Administración, han intentado la sistematización de los conocimientos presentando modelos teóricos de escuelas de pensamiento y avances en temas vinculados a las organizaciones. Thompson y Strikland (2004), Chiavenato (2010), Pfeffer (2000) son algunos de ellos. Además se encuentra el clásico libro de Mintzberg (1998) "Safari a la estrategia" que luego el mismo autor reescribe (2000) y con re-elaboraciones en ediciones posteriores (2007).

Estos replanteos demuestran que los debates en torno a la disciplina de la Administración no son concordes y que en la actualidad hay una alta dinámica intelectual en torno a estas ideas.

Peter Drucker (1909 - 2005) es uno de los exponentes del pensamiento estratégico. Durante la mayor parte de su vida profesional se dedicó a trabajar en empresas y también a la docencia e investigación universitarias, con publicaciones acerca del modo que debían administrarse. Es autor de treinta y nueve libros sobre temas vinculados a la consultoría en Administración.

La novedad de su pensamiento está vinculada a la profesionalización de la Administración y del liderazgo. En la época en que se pensaba en las empresas como industrias y los escritores se dedicaban a pensar en el "cómo hacer", Drucker plantea al "trabajador del conocimiento" como el futuro de los negocios y de las empresas.

En su libro "Management: tasks, responsibilities, practice"⁵, comienza a hablar que la Administración no son fórmulas matemáticas y tablas de números sino que son conocimientos organizados. Y que, lograr administrar adecuadamente las instituciones sociales es tarea y responsabilidad de los administradores. Situado en la reciente

⁴Scarano, Eduardo Rubén (CIECE-IIEP), *Teoría y Tecnología Económicas*, XX Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE, UBA, 2014. <http://ciece.com.ar/ciece/wp-content/uploads/JORESPI-2014-Res%C3%BAmenes-ebook.pdf> consultada 1/5/2015.

⁵Drucker, Peter, *Management: tasks, responsibilities, practices*, Truman Talley Books/E.P. Dutton, New York, 1973. Puede consultarse en la versión en el original en inglés en <http://es.slideshare.net/siddharthgyagi/management-tasks-responsibilities-practices-by-peter-drucker> visto 17/07/2015.

finalización de la crisis del petróleo y de las tomas universitarias de mayo del 68, la introducción del libro se llama "Abajo las tiranías". Sintetizando, lo que dice el autor expresa es lo siguiente: terminar con las instituciones sociales y las organizaciones empresariales no pone fin a las tiranías. Sino que lo que pone fin a las tiranías es la preparación y responsabilidad de quienes las administran.

Dr. Drucker cared not just about how business manages its resources, but also how public and private organizations operate morally and ethically within society. He respected the values of education, personal responsibility and businesses' accountability to society. Dr. Drucker's true legacy is his insistence on this value system, and its effect on business, society and individual lives.

(Dr. Drucker se interesaba no solamente por cómo los negocios administraban sus recursos sino también acerca del cómo las organizaciones públicas y privadas operaban moral y éticamente en la sociedad. El respetaba los valores de la educación, la responsabilidad personal y la contabilidad de los negocios para la sociedad. El verdadero legado del Dr. Drucker es su insistencia en el sistema de valores y su efecto sobre los negocios, la sociedad y la vida personal) ⁶

En los últimos años de su vida, comenzó a incursionar en el sector con fines sociales. Y publicó un libro acerca de sus ideas para la administración de este tipo de organizaciones. El pensador Peter Drucker aplicó herramientas de la Administración Estratégica de empresas a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). En este trabajo se lo toma como referente ya que es uno de los primeros autores en intentar la Administración Profesional de organizaciones que no tienen como fin el lucro. Sin embargo, no puede considerarse un modelo acabado que pudiera aplicarse directamente. Las limitaciones que se han hallado se vinculan a los siguientes parámetros:

- Sus ideas tienen las limitaciones mencionadas anteriormente acerca de los pensadores de origen norteamericano vinculadas al pragmatismo del pensamiento y su dificultad para aplicarlas a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).
- Sus elaboraciones están centradas en organizaciones con fines de lucro, y solo uno de sus libros está orientado al sector sin fines de lucro. Por lo cual sus ideas son incipientes en este campo, lo que no le resta novedad, ya que es el primer autor en mencionar la posibilidad de la administración profesional del sector social.
- Las organizaciones que estudió siguen la lógica y la cultura organizacional norteamericana, y sus hallazgos no se han podido aplicar de igual modo, en este trabajo, en las organizaciones de la provincia de Entre Ríos.

No obstante se lo considera un precursor en el tema de las Organizaciones con Fines Sociales y se valoran sus hallazgos como grandes avances, hoy día pueden perfeccionarse en nuevos avances que se han ido haciendo en estos temas. También en este trabajo se realizan aportes nuevos que no están presentes en el pensamiento del autor.

1.2 Naturaleza Organizacional de una Organización con Fines Sociales (OFS)

- **Fines organizacionales: fin de lucro - fin social**

⁶Texto de <http://www.cgu.edu/pages/292.asp>. Página institucional de Claremont Graduate University, Drucker School of Management. Traducción de la autora.

- **Naturaleza organizacional**
- **Denominación**
- **Utilidad**

El principal obstáculo hallado al iniciar el estudio sobre las organizaciones con fines distintos al lucro fue la ausencia de uniformidad en la bibliografía existente en la definición del objeto de estudio y carencia de acuerdo en la denominación y especie de organización. Autores de contenidos disciplinares relacionados a las ciencias económicas y, en particular, a la Administración utilizan variadas denominaciones intentando identificar a un tipo específico de organizaciones cuyo fin no es el lucro. Esto es importante ya que acordar definiciones sobre las realidades bajo estudio permite asumir el lenguaje y códigos de comunicación comunes a los miembros conformando la comunidad disciplinar. Por lo cual se considera que, incluir este apartado en el trabajo, trasciende las meras disquisiciones abstractas porque provee códigos comunes que pueden servir de herramientas intelectuales a otras situaciones conexas a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Por ejemplo, la legislación actual que regula la actividad de voluntariado utiliza el lenguaje común, que resulta poco preciso al momento de la aplicación concreta. Dos autores de filosofía del lenguaje lo expresan de este modo:

El uso de lenguaje específico permite construir un marco teórico y comunicar lo que se observa al entorno interesado en el tema. A su vez, permite distinguir lo que son variaciones sobre un mismo tema fundamental de cambios en el tema de estudio.⁷

Las palabras como ladrillos en la construcción del pensamiento, colocan nombres asentados en la realidad, que definen y permiten desvelar realidades más complejas. Estos debates de autores acerca de conceptos y términos en la construcción de lenguaje común son fundamentales para el avance de una disciplina en crecimiento como es la Administración. Reconociendo este primer lugar que ocupa la construcción teórica de códigos comunes, se presentan algunos autores y elaboraciones relacionadas a los fines organizacionales, al tipo de organización que se hace referencia en este trabajo y a algunos modos de concretarlas en la administración estratégica de Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

1.2.1 Los fines organizacionales

En la actualidad prima en muchos campos del saber el pragmatismo en obtención de resultados tanto en educación, filosofía, psicología y moral como en temas económicos, ingenieriles y legales. Considerar el fin de las acciones lleva a la pregunta de para qué se hace lo que se hace. El fin de los actos es lo que justifica moralmente las acciones tanto públicas como privadas. Y, este tema, es lo que, en forma recurrente lleva a la consideración acerca de las acciones a emprender en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Las preguntas vinculadas a los fines de las acciones pueden hallarse en dos planos. Unas vinculadas a la atención de los beneficiarios y otras vinculadas a las relaciones con el personal. En modo mediato, la respuesta que se dé a cada una de ellas, repercute en el entorno organizacional.

En las disciplinas económicas, tomar en forma extrema esta actitud pragmática que evita

⁷Benetón, Phillipe, Acerca del lenguaje de la ciencia económica, *Revista Internacional de filosofía practica Circa Philosophia Humana*, Instituto de Estudios Filosóficos Santo Tomás de Aquino, año 2003, n°1, p. 74

cuestionarse sobre los fines de las acciones implica asumir implícitamente que se busca la maximización de resultados únicamente, búsqueda se plasma en la eficacia y eficiencia organizacional sin más. Eficacia en alcanzar los objetivos que se hayan planificado y eficiencia, en lograr bajar el costo a su mínima expresión. Estos parámetros se evalúan según la capacidad de alcanzar resultados acordes a lo planificado que se consideran idénticos a la obtención de resultados positivos o deseables. Una vez, mensurados estos parámetros no se realiza otro análisis. En este tipo de planteo se olvida otro tipo de análisis que es la evaluación del logro del objetivo planificado como resultado adecuado para el problema planteado. Aquí se encuentran tres comparaciones posibles. El objetivo planificado con el resultado real alcanzado y el resultado real como adecuado al problema planteado y en tercer momento, la evaluación especifica si los resultados han sido buenos o malos según el problema que se esperaba resolver.

La planificación es un proyecto esperado que no es, necesariamente, abarcador de la totalidad de aspectos posibles que brinda la realidad. A su vez, la planificación óptima realizada no es la única alternativa posible, sino una opción de los líderes acorde a otras decisiones asumidas como antecedentes. Es decir que la planificación hecha es un camino posible, en coherencia a variables del entorno estimadas y dejando de lados otras estimaciones. Los resultados inesperados y/o negativos, es decir resultados no acordes a lo planificado, podrían estar mostrando aspectos de la realidad que fueron descartados como irrelevantes o que resultaban desconocidos al momento de planificar. Por lo cual, analizar las causas de un resultado negativo, podría implicar buen resultado en el largo plazo que surge de haber obtenidos resultados ineficaces o ineficientes según los parámetros elegidos y eran incompletos o por carecer de información previa que era relevante. Por otra parte, resultados evaluados como positivos por ser similares a los resultados planificados podrían no ser necesariamente el mejor resultado esperado porque al analizarlo podrían mostrar algunas carencias en la planificación. Esta situación da lugar a que se cuestionen las acciones de un gerente que ha planificado con estas deficiencias, que resultarían más evidentes en caso de resultados negativos. Sin embargo, si el mismo gerente ocultase el resultado procente del análisis de los fines y tratara de exponer resultados solamente justificando su práctica de modo que muestre que él no se equivocó, probablemente cobre sustanciosos honorarios u obtenga una promoción sin ningún juicio personal por haber ocultado un análisis sustancial sobre acciones específicas que son responsabilidad de su preparación profesional. En otras palabras, se considera el resultado económico- financiero sin asumir las consecuencias de un juicio ético-moral obviando las consecuencias de mediano y largo plazo de las acciones actuales que es un aspecto de la responsabilidad social profesional. Esta situación que se plantea como una hipótesis, es el conocido caso Enron⁸, que introdujo en las ciencias económicas el planteo moral de las acciones, aludiendo a la “contabilidad creativa” que oculta información relevante de mediano y largo plazo por enfocarse en los fines de lucro a corto plazo.

El autor Bernardo Kilksberg⁹ menciona este caso como el caso de corrupción económica donde los profesionales eran los más capacitados de su momento y, sin embargo, priorizando sus propias ganancias personales perjudicaron la continuidad empresarial. A su vez, resalta que esta situación provocó el cambio del perfil de alumno y el cambio en los planes de estudio en la Universidad de Chicago, donde se introdujo estudios de arte y

8 Puede consultarse, entre otros sitios en

http://www.academia.edu/3480864/El_caso_Enron_Fracaso_de_una_de_las_empresas_m%C3%A1s_poderosas_de_estados_unidos día 3 de mayo de 2015.

9 Kliskberg, Bernarndo, *Más Ética, Más Desarrollo*, Temas, 3º edición, 2004.

humanísticos en las carreras provenientes de las disciplinas económicas.

La cuestión no es menor. Evitar considerar los fines no evita la cuestión de fondo moral. Sino que potencia las posibles consecuencias negativas de un fin malo, al manifestarse los resultados en el corto o en el largo plazo. Por lo cual, evitar considerar el fin de las acciones en economía, no implica tomar decisiones económicamente "neutras" o "racionales" sino que es dejar abierta la posibilidad a decisiones económicamente irracionales y perjudiciales para la persona humana en su hábitat personal o en el conjunto social. Esta apreciación de los fines de las organizaciones en la Administración está vinculada, también, al lucro. En el fin de lucro en sí mismo, los beneficios obtenidos por la organización son distribuidos entre los dueños de la misma y las actividades organizacionales se centran en esta obtención de fondos que reditúan en beneficios para los dueños. En el fin social, los beneficios obtenidos por la organización se destinan al objeto social y no se distribuyen entre los asociados y/o fundadores. Los resultados positivos, cuando los hubiera, quedan en beneficio de la organización que los ha generado. Las principales actividades organizacionales se centran en la atención del beneficiario, mediante la entrega de bienes o la prestación de servicios.

Precisando esta distinción de fines, merecen especificarse algunos términos utilizados. En este capítulo la distribución de beneficios se considera en términos contables, es decir, netos de reservas legales y otras reservas facultativas a decidirse en asambleas de accionistas o por parte de los propietarios según el modo específico que pueden asumirse en cada caso. Dentro del lenguaje contable, los beneficios organizacionales se refieren al saldo positivo obtenido por diferencia entre los ingresos y los costos, hablando en términos generales. En el ámbito impositivo se utiliza la palabra ganancia en el mismo sentido. Según estas definiciones, las distribuciones de beneficios en las organizaciones con fines de lucro son el excedente de ingresos obtenidos sobre costos considerados según un costeo integral y sobre los costos impositivos.

En el caso de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) estas definiciones no son diferentes. Lo que las distingue es que el beneficio se mantiene dentro de la organización. Se aplica en la atención al beneficiario, en la expansión de actividades o como un ahorro para futuros proyectos y no se distribuye entre los asociados.

Identificar una organización con el fin de lucro o con el fin social es una opción que condiciona la estructura formal y la administración interna. A modo de ejemplo se presentan algunas decisiones se ven condicionadas por esta opción social o de lucro:

- naturaleza jurídica: es la fin organizacional y la figura jurídica es asumida para formalizar las actividades.
- el tratamiento impositivo que se aplicará en las jurisdicciones nacionales, provinciales y municipales según el domicilio fiscal que se fije para las actividades.
- La figura jurídica asumida define las obligaciones y responsabilidades de quienes dirigen la Organización con Fines Sociales (OFS) y el alcance de los actos jurídicos que realicen en consecuencia frente a terceros, la responsabilidad por las obligaciones asumidas con el patrimonio propio o el de la organización, entre otros.
- Vinculación jurídica y económica entre quienes participan en la misma y qué tipo de derecho y obligaciones asumen en consecuencia: laboral, voluntario, etc.
- Contabilización de los actos organizacionales: la medición de ingresos, costos, resultados y asignación de beneficios, incluye el costeo de los servicios y/o productos y cómo se absorberán los costos de ventas y distribución.

- Beneficios económicos o de otro tipo de quienes participan y de quienes dirigen la organización.
- Productos y/o servicios que brinde la organización como concreción de los objetivos organizacionales.
- Modo de promoción de los servicios y/o productos que brinde la organización.
- Modo de relacionarse con beneficiarios que no puedan acceder al precio de los productos y servicios ofrecidos.

1.2.1.1 Debates acerca de los fines organizacionales.

En Estados Unidos y Europa, existen algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de complejidad considerable. Se denominan “empresas generadoras”. Son tipos organizacionales que se han fundado como verdaderas empresas productivas pero su fin es proveer recursos monetarios y bienes para actividades con fines sociales. Este tipo organizacional no es sencillo de apreciar, ya que poseen estructura productiva y administración orientada a la obtención de beneficios. Pero los beneficios, netos de costos y reservas, se aplican a actividades con fines sociales. Los propietarios son las organizaciones beneficiarias de las actividades.

Las empresas generadoras asignan sus beneficios a Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que son las propietarias. Por carácter transitivo, los beneficios obtenidos se asignan un fin social, en ningún momento el beneficio pasa a manos particulares. Al tener un destino social, esta empresa generadora que tiene la estructura organizacional y la apariencia externa de una empresa con fin de lucro, puede concluirse que, en realidad, tiene fines sociales.

Otro caso que se prestó a profundos debates legales fue la solicitud que hizo el Automóvil Club Argentino¹⁰ para invertir en la Bolsa y financiar sus actividades por la compra de acciones. La pregunta que se planteaba la Inspección de Personas Jurídicas era la legitimidad de la negociación hecha en coherencia con su fin social. Si seguía manteniendo su condición de Organización con Fin Social (OFS), estas actividades estaban exentas en el ámbito impositivo. Si por la actividad mencionada pasa a ser una organización con fin de lucro serían alcanzadas por el esquema impositivo vigente y por lo tanto pasarían a tributar como responsables inscriptos, quizás también debía cambiar su figura jurídica. La conclusión a que se arribó es que, al quedar los beneficios sociales en una asociación civil, sin pasar a manos particulares, se determinó que tiene fin social.

Analizando ambos casos desde el punto de vista de los fines organizacionales según se planteó anteriormente, puede facilitarse la identificación del tipo organizacional.

1.2.2 Utilidad de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

La inestabilidad y la falta de continuidad de algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) han llevado a que se cuestione la conveniencia de promover la formalización jurídica e impositiva de las actividades. Una de las razones que se aducen es que los esfuerzos necesarios para sostener sus actividades sociales en relación a los logros obtenidos muchas veces resultan excesivos. Y otras razones que se mencionan hacen referencia a que el cumplimiento de los objetivos propuestos es relativo y que, en

¹⁰Silveyra, Miguel, *¿Adecuación del capital social al objeto social, o la ley del voluntarismo del intérprete?*, El Derecho n° 11472 año XLIV, Buenos Aires, viernes, 17 de marzo de 2006, p. 1-5.

Un segundo caso es el club Boca Junior. Van Thienen, Augusto – Di Chiazza, Iván, *Asociación civil como accionista. Socio de cómodo y finalidad de lucro: análisis crítico al fallo: “Boca crece SA”*, El Derecho, n° 12002 año XLVI, Buenos Aires, Jueves, 8 de mayo de 2008, p., 1-5.

ocasiones, se usa la figura jurídica para otros fines diferentes. Se exponen, a modo de ejemplo, dos casos extremos para poder apreciar la amplia gama que puede existir entre estos dos extremos opuestos.

El tema tiene trascendencia no sólo teórica sino aplicaciones concretas. El día 21 de mayo de 2015 el Tribunal Supremo de España, Sala 3ª, de lo Contencioso-Administrativo¹¹ dio una sentencia donde se deroga la concesión de aportes estatales a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). En este caso los opositores a la sentencia aducen que el perjuicio que ocasione será importante ya que unas 30.000 entidades españolas, financiadas con unos 12 millones de euros se verán perjudicadas en su financiamiento. Estas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) principalmente se ocupan de la atención de personas en situación de pobreza y marginalidad social. Los que se oponen a esta sentencia son miembros del mismo gobierno español y de organizaciones españolas¹²

Por otra parte, en “Le Monde Diplomatique”¹³, en una nota editorial de varias páginas de extensión en septiembre de 2008 se debate si la asistencia humanitaria brindada por las ONG francesas que se radican en territorio de países africanos estaría cumpliendo su función. Ya que, los mismos gobiernos de los países receptores las habrían denunciado por colonialismo encubierto. Para esto se cita como ejemplo el caso de la República Democrática de El Congo.

Las respuestas que pueden darse los cuestionamientos sobre la utilidad de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) abarcan varias dimensiones. No puede negarse que puedan existir casos donde se apliquen sus fines de modo encubierto a otras actividades no lícitas. Sin embargo, en esta investigación realizada, no se han encontrado estas situaciones de modo significativo en la Provincia de Entre Ríos. Algunos casos en Argentina que han resultado notorios en los medios de comunicación social muestran, precisamente, que son la excepción y por eso es noticia que llama la atención.

La principal dificultad encontrada al emprender acciones para beneficiar a terceros en la Provincia de Entre Ríos han sido las acciones emprendidas por impulsos emocionales. Estos impulsos emocionales o entusiasmo por una idea “original” o “brillante” carecen de un compromiso profundo. Mientras está presente la conmoción emotiva, las acciones siguen y después cesan. Este inicio fundado en las emociones y las motivaciones sensibles pueden ser un modo de emprender una acción solidaria. Pero deben cristalizan en compromisos racionales ya que las incomprendiones de las relaciones humanas y dificultades del trabajo no rentado provocan la desaparición de los entusiasmos y, por lo tanto, de algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) débilmente cimentadas. Desde el punto de vista de los beneficiarios, en algunos casos dependen del auxilio que reciben y padecen su carencia cuando se termina.

Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que han sido formalizadas legalmente y han sido organizadas racionalmente brindan mayor seguridad a las intenciones de

11 Tribunal Supremo de España, Jurisprudencia, Sentencia Contacioso Administrativo, sala 3º, 21 de mayo 2015. Puede consultarse en <http://supremo.vlex.es/vid/573888954> visto 17 de julio de 2015.

12 El debate completo, que sigue en curso, puede consultarse en

<http://www.plataformavoluntariado.org/noticias/3164/Gobierno/y/Tercer/Sector/trabajan/en/una/solucion/para/salvar/a/las/ONG> visto 17/07/2015.

13 AAVV, *Le Monde Diplomatique*, sección El Dipló, septiembre 2008, edición en español.

beneficiar a terceros y dan sustento en el tiempo a las acciones emprendidas. Es decir, que el proceso de conformar una estructura legal y administrativa invita a que la intención de ayudar se consolide en acciones y compromisos racionales y en responsabilidades frente a terceros. La seguridad jurídica brinda protección a las acciones de los miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS) y a los beneficiarios. También indica que el ideal sostenido por sus fundadores tiene reconocimiento del Estado y le otorga representatividad. En el ámbito económico, las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) habilitan acciones concretas y compromisos de largo plazo para los buenos deseos. Un patrimonio que respalde las acciones solidarias separadamente de la realidad personal evita poner en riesgo el patrimonio personal y garantiza a los beneficiarios la continuidad en la prestación recibida. La administración racional brinda protección económica a quienes consideran valioso trabajar por el ideal fundacional.

En síntesis, las personas con genuinos deseos de beneficiar a terceros, hallan en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el ámbito seguro y confiable para encauzar los deseos y los beneficiarios encuentran la garantía de que las acciones perduren en el tiempo.

1.2.3 Denominaciones existentes

Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) han sido designadas con variadas denominaciones según el aspecto que se quería resaltar o la intención de distinguirlas de otras organizaciones. Algunas denominaciones en uso son poco claras para establecer a qué tipo organizacional hacen referencia. Sin embargo, todas ellas intentan resaltar el desinterés y preocupación por el beneficiario que las distingue de las empresas.

Como se mencionó anteriormente, la finalidad impacta las funciones, el modo de estructurar las actividades y la planificación estratégica. Lo que muestra que no es solamente una variedad organizacional dependiente de otra, sino un tipo específico de organización. A su vez, las organizaciones con fines de lucro, de la administración pública y otros tipos no abarcan este aspecto del desinterés. En las denominaciones actuales las notas características que deberían distinguirlas de otras, suelen ser confusas. A continuación, se presentan algunas definiciones habituales y la objeción que podría plantearse en cada caso.

- Empresa sin fin de lucro: que puede dar a entender algún tipo de empresa productiva sin aludir a una especie propia por la falta del fin de lucro.
- Organización no gubernamental: no especifica a qué tipo de organización se refiere, sino que simplemente las distingue del ámbito gubernamental. Dentro de la Administración Pública existen organismos autónomos que no dependen del gobierno y por esto podrían ser no gubernamentales
- Entidad con fines sociales o entidad sin fines de lucro: no se menciona qué tipo de entidad se trata, puede ser una familia, un grupo de amigos, u otros similares no específicamente organizados.
- Organizaciones del tercer sector: la denominación tercer sector es ambigua ya que en algunos casos el tercer sector se refiere a los servicios para diferenciarlos del comercio y de la industria. En otros casos el tercer sector se refiere a lo no comercial, sin fin de lucro.
- Organizaciones de la sociedad civil: el concepto "sociedad civil" puede tener distintas acepciones. Si se compara a otros ámbitos legales, puede abarcar a algunas organizaciones que no se consideran a sí mismas como "ONG" como son las sociedades civiles que se mencionan en el Código Civil.

- Organizaciones sin fines de lucro, resalta el aspecto de la distribución de los resultados económicos, como oposición a las que no tienen este fin.

-

El autor Christian Balford (2007)¹⁴ dice que:

“La expresión no gubernamentales o sin fines de lucro, es un término negativo que sólo nos dice lo que ellas no son, pero al menos demuestra que nos hemos percatado de que todas estas instituciones tienen algo en común, amén de sus intereses específicos. Hacen algo muy diferente a las funciones que cumplen las empresas o el gobierno” (p.51)

Este autor no agrega nada más respecto del tema de la denominación. Se lo cita porque muestra que este debate no está cerrado. Esta sección quiere ser un aporte en este tema. Lo que puede apreciarse en algunas de las expresiones anteriores es que una de las deficiencias que surgen de los nombres expuestos es la ambigüedad y falta de especificidad organizacional. También evidencian la falta de claridad en la determinación de los fines y no representan adecuadamente lo que quieren significar.

No existe una única causa para esta situación¹⁵. Pueden atribuirse a dificultades de traducción desde el inglés, el uso habitual de un nombre y la carencia de otros nombres específicamente definidos en simultáneo con la necesidad de designar la realidad que se presenta. Como causa más profunda, puede mencionarse la falta de elaboración teórica en torno al lenguaje utilizado en la temática de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), y ulteriormente es consecuencia de la etapa de construcción teórica en la que se encuentra la disciplina de la Administración.

1.2.3.1 Denominación y naturaleza organizacional propuestas

El nombre Organización con Fines Sociales (OFS) responde a las características generales de las organizaciones, tal como se entiende en el campo de la Administración y a su vez, las características específicas que las distinguen entre las organizaciones. Por lo cual se propone, además del nombre esta definición:

Una Organización con Fin Social es aquella agrupación de personas, cuyo fin es beneficiar a otros, determinados o no específicamente, y cuyos beneficios, si hubiera, se reinvierten en la misma organización.

En esta definición pueden destacarse tres notas esenciales.

- a- Agrupación de personas
- b- Cuyo fin es beneficiar a otros,
- c- Determinados o no específicamente
- d- No necesariamente obtienen beneficios
- e- Si existen se reinvierten en la organización.

14Balford, Christian, “cómo administrar una organización no gubernamental”, EDUCA, Buenos Aires, 2007.

15 Ríos Szalay, Jorge, *La traducción deficiente, del inglés al español, de obras teóricas sobre las organizaciones: Un obstáculo al conocimiento*, División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, No. 228, mayo-agosto 2009: p. 9 – 40 <https://jorgeriosszalay.files.wordpress.com/2014/09/art-trad-inglc3a9s-esp-un-obst.pdf>

Estas características se interpretan de la siguiente manera.

- a- Agrupación de personas: no solamente una reunión circunstancial o una agrupación casual de personas, sino que son personas que se reúnen con un fin específico
- b- Cuyo fin es beneficiar a otros: la finalidad que debe agrupar a las personas, debe ser un fin de beneficiar a terceros,
- c- Determinados o no específicamente: los beneficiarios pueden ser determinados o puede existir una intención general de ayudar terceros. Un ejemplo de definición de terceros determinados es delimitar el alcance a “niños en edad escolar que concurren a la escuela donde está dicho comedor”. Una definición general puede ser la de Cruz Roja Internacional: trabajar en la prevención y mitigar el sufrimiento humano.
- d- No necesariamente obtienen beneficios: los beneficios se miden una vez saldados los costos y hechas las reservas mandadas. No es finalidad de las organizaciones con fines sociales que exista un saldo positivo después de cubrir sus costos y reservas.
- e- Si existen se reinvierten en la organización: en caso de existir beneficios, los mismos no se distribuyen entre los fundadores o asociados, sino que quedan en la organización.

Las organizaciones tienen en común la característica de ser agrupaciones de personas deliberadamente construidas y con un fin específico. Lo que diferencia las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) del resto es el fin de beneficiar a terceros. Los grupos de amigos, tribus, grupos étnicos o religiosos son agrupaciones de personas, no siempre fundadas intencionadamente por sus miembros. Es decir que pueden irse conformando por afinidades y no estar orientadas a fines, aunque con el paso del tiempo pueden consolidarse en estructuras formalizadas y racionales. Al llegar a esta etapa de consolidación en fines y estructuras, pueden considerarse Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Pero no antes, porque falta la intencionalidad.

1.2.4 Figuras Jurídicas Existentes

- **Organizaciones con Fines Sociales (OFS)**
- **Las cooperativas**
- **Sin figura legal específica**

En la legislación, nacional y provinciales vigentes, existen varios tipos legales que regulan las agrupaciones de personas que no tienen como fin el lucro. Estudiaremos aquellos que podrían ajustarse a lo que se ha denominado Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Si bien, la figura jurídica no es la que determina que una organización tenga o no fines sociales porque los fines sociales se tienen por el interés de beneficiar a terceros, el marco legal de una Organización con Fines Sociales (OFS) acorde a sus actividades puede potenciar o perjudicar su funcionamiento.

Los tipos legales previstos en Argentina son las asociaciones civiles, las fundaciones y las cooperativas, con algunas especificaciones dentro de las asociaciones civiles y las cooperativas. Otros tipos, que no cuentan con una ley - marco específica, están previstos en nuestro Código Civil. Según algunos autores, se denominan sociedades civiles. Por

ejemplo, un consorcio de propietarios en un edificio. Vale aclarar que, con la reforma del Código Civil y Comercial que entrará en vigencia en el mes de agosto de 2015, algunos aspectos legales pueden variar. Solamente se tiene en cuenta la legislación actualmente en vigencia para la redacción de esta sección.

1.2.4.1 Cooperativas ley n° 20.337

Según el tipo de análisis que se viene planteando y acorde a la ley que rige su funcionamiento, aunque tiene fin social, se le concede la facultad de distribución de beneficios entre los asociados. Ley orgánica de Cooperativas, que regula su funcionamiento es la ley nacional n° 20.337. La Ley de Cooperativas n° 8674 regula su constitución y funcionamiento en la Provincia de Entre Ríos. Fue reglamentada por decreto n° 2742 del año 1993. En la ley nacional, en el artículo 2° habla de la distribución de los resultados y dice que las cooperativas

“Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.”.(Artículo 2, inc. 6).

En la distribución de excedentes entre los miembros pueden asimilarse a una organización con fines de lucro en general. Si se compara con la definición de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) puede apreciarse que, en esta definición, no se incluye la distribución de beneficios entre los asociados porque es una característica propia de las organizaciones con fines de lucro. Pero es una facultad reconocida en la ley de cooperativas atribuida a las mismas. Lo que muestra que estas organizaciones son un tipo distinto al que se menciona en este trabajo. Sin embargo, dada su importancia, no se quiere pasar sin mencionarlas. Especificar algunas circunstancias de su existencia actual permiten identificarlas ya que tienen características que las hacen únicas y que ameritan un tipo de estudio específico para ellas. A los fines de este trabajo no se incluyen, aunque algunas de las herramientas propuestas en este trabajo pudieran aplicarse a su actividad.

1.2.4.2 Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

En este apartado se agrupan las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) según la naturaleza jurídica.

- Asociación civil cuya naturaleza jurídica es la asamblea de personas con amplia participación en decisiones.
- Fundación: por su naturaleza jurídica es un patrimonio sujeto a la voluntad social del o los Fundadores.
- Agrupación libre: personas agrupadas por el deseo de cambio social, sin una figura legal definida pero que se pueden encuadrar jurídicamente en algún tipo que le da autoridad a las decisiones asumidas como grupo.

Cuadro n°1: Comparación legislación vigente de Asociaciones Civiles y Fundaciones

Concepto	Asociación civil	Fundación
Objeto	El bien común es lo único que las une y las hace semejantes	
Naturaleza jurídica	Altruismo, desinterés y satisfacción de imperativos espirituales. Comunión de voluntades con permanencia temporal.	Nacieron con el objeto de afectar un patrimonio propio para celebrar misas luego de fallecidos.
Voluntad del fundador	No existe una voluntad única sino que surge de los asociados con voluntad de permanencia. Funciona como democracia directa, no pueden reservarse cargos ni votos, aunque es posible la reelección. Se resuelve por votos de pares.	Se respeta a ultranza. Puede designarse presidente vitalicio o que su voto sea necesario para determinadas resoluciones. Puede establecerse en forma testamentaria y sino se disuelve la fundación. Aún si muere durante la constitución, se debe respetar.
Determinación del objeto	Formulación genérica puede modificarse porque es voluntad mancomunada expresada por la mayoría. Ej.: clubes deportivos que abren sus propias escuelas.	Precisión y determinación en cuanto a la formulación de los propósitos fundacionales. Esto encuentra sustento en el respeto de la voluntad del fundador. El objeto no puede ser modificado salvo cuando deviniere en imposibilidad de cumplimiento. (Imposibilidad legal de modificarlo porque cambia la fundación).
Patrimonio Inicial	\$200.- Luego lo que vaya recaudando con el producto de las cuotas, puede ir aumentando hasta que le permita subsistir.	Como la caracteriza la afectación de un patrimonio el monto es (s/IGJ 3/93) \$ 12.000.- Deben acreditar un patrimonio inicial que les permita ejercer sus actividades. El artículo 2 permite un patrimonio potencial cuando la calidad de los fundadores o funcionarios contratados resulte posible cumplir los fines. Los aportes en \$ deben depositarse en un banco oficial y los aportes no dinerarios constar en un inventario valuado por Contador público (no dice que sea matriculado). (Ley 19836)

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las asociaciones civiles se incluyen agrupaciones de personas que desean

alcanzar fines sociales. En general, si no se realiza una opción específica por la figura jurídica de fundación o de cooperativa, quedan alcanzados por la legislación de asociaciones civiles. Y que dentro de la figura jurídica de asociación civil, si no están incluidos en una regulación especial, son alcanzados por las generales de la ley.

En los casos que se han ido elaborando legislaciones con especificidades propias se debe a la propia acción de los grupos de interés tanto de grupos de asociaciones, como del Estado. Al Estado le interesa un mayor control de algunas actividades que afecten a terceros, tiene interés en proteger y promover a las propias asociaciones ante usos abusivos y respecto de la comunidad en general por las obligaciones y derechos específicos que cada legislación confiere a los grupos que sustenta. Las mutuales, las asociaciones cooperadoras, los clubes, los colegios y consejos profesionales, los gremios y asociaciones sindicales son algunos de los casos donde la figura de asociación civil es asumida con una ley y una regulación legal específica. Como se podrá apreciar más adelante al describir las distintas actividades y legislaciones existentes en jurisdicción nacional, provincial y municipal, ejercen una importante influencia social ya que abarcan numerosas actividades:

- Las **mutuales** son reguladas por la ley orgánica de mutuales n° 20.231 y las resoluciones del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía social (INAES)¹⁶
- Las **asociaciones cooperadoras escolares** son reguladas por la Resolución n° 3442/08 C.G.E., expte. N° 15-41-5711 (896507) de fecha 27 de agosto de 2.008. Además, tienen otras regulaciones específicas del Consejo General de Educación de Entre Ríos.
- Otras **asociaciones cooperadoras** tienen también su regulación propia. Asociaciones cooperadoras de la Policía, etc.
- Los **clubes deportivos** tienen varias regulaciones legales en la Provincia de Entre Ríos. A su vez, los clubes por propia iniciativa, se han agrupado en una asociación de segundo nivel que se denomina ACLUDEPA, Asociación de Clubes Deportivos de Paraná, con el fin de defender intereses comunes, como son el financiamiento de actividades, la negociación colectiva de pagos de impuestos, entre otros.

Dado el reconocimiento que tienen por la función social que desempeñan en la actividad familiar y de los barrios, promoviendo la inserción social y el esparcimiento, se han dado varias normas en numerosas instancias para promover su funcionamiento. El Registro Provincial de Instituciones Deportivas es el lugar donde deben inscribirse los clubes para obtener un reconocimiento de su existencia y los beneficios legales, exenciones impositivas. El Fondo Provincial del Deporte se recauda con el fin de promover la actividad deportiva a través del financiamiento desde el Estado provincial, y se cobra a los contribuyentes junto con el pago de los impuestos. La ley provincial de Inembargabilidad de clubes n° 9.993 que les permite acogerse a un régimen especial en casos de dificultades económico-financieras. En el ámbito nacional se sancionó una Ley que se llama Ley para Entidades Deportivas con Dificultades Financieras n° 25.284 del año 2000. Surgió por el intento de remate y liquidación del Club Racing de Buenos Aires que fue defendido por sus asociados. Entre los objetivos se menciona, en el artículo 2° inc. a)

¹⁶ Estas normas están vigentes al día 31 de julio de 2015. Puede ser que al momento de editar esta tesis, las mismas hayan ido cambiando. Para consultar la normativa vigente www.infoleg.mecon.gov.ar.

“proteger al deporte como derecho social”. Es decir que este régimen se realizó en atención a los fines sociales específicos y a los beneficios para la comunidad por la existencia del club, más allá de sus dificultades con acreedores.

- Las **Comunidades Vecinales** son una figura legal específica del ámbito municipal de la ciudad de Paraná. Se ha establecido por la existencia y regulación de las Comunidades Vecinales por Ordenanza n° 8311/01. El artículo 4^a, inc a) de la ordenanza determina el fin de las comunidades vecinales:
“a) Su actividad se proyectará, en todos los casos, en procura y obtención de la unidad y armonía en el vecindario que representen y en el entendimiento y colaboración mutua entre sus iguales y otras entidades de bien común”.
- Los **colegios, consejos y asociaciones profesionales** no tienen en Entre Ríos una legislación común. Cada colegio profesional que tiene la regulación de la matrícula en su actividad se inicia con una ley propia de nivel provincial que regula su funcionamiento. En la actualidad existen más de 20 colegios profesionales. Por lo cual no se lo analiza a cada caso en particular, sino que se mencionan ya que por su fin de beneficiar a terceros, en este caso la sociedad en general al controlar el ejercicio profesional y a los propios profesionales en la defensa de intereses comunes, quedan enmarcados en lo mencionado para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

1.2.4.3 Sin figura legal específica

Para comprender el alcance del concepto de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se agrega el caso de las agrupaciones de personas que no tienen una figura legal específica, para debatir si deben incluirse dentro de la definición. En el Código Civil anterior a la reforma se hacía mención de las personas jurídicas desde el artículo 30 al 50. En algunos artículos se determinaban sus características. En artículo 46 decía:

Art. 46. Las asociaciones que no tienen existencia legal como personas jurídicas, serán consideradas como simples asociaciones civiles o religiosas, según el fin de su instituto. Son sujetos de derecho, siempre que la constitución y designación de autoridades se acredite por escritura pública o instrumentos privados de autenticidad certificada por escribano público. De lo contrario, todos los miembros fundadores de la asociación y sus administradores asumen responsabilidad solidaria por los actos de ésta. Supletoriamente regirán a las asociaciones a que este artículo se refiere las normas de la sociedad civil.

Y aclaraba que:

Art. 47. En los casos en que la autorización legal de los establecimientos fuese posterior a su fundación, quedará legitimada su existencia como persona jurídica, con efecto retroactivo al tiempo en que se verificó la fundación.

Es decir que nuestra legislación prioriza la existencia de las personas jurídicas. No las prohíbe por el hecho de no tener un formato legal sino que prevé qué debe darse, aún en los casos en que no tengan una figura legal.

1.2.4.4 Reforma legal a partir de agosto de 2015

A partir del mes de agosto de 2015 la legislación civil y comercial sufre una reforma por la

entrada en vigencia del Código Civil y Comercial de la Nación, que unifica el Código Civil y el Código Comercial redactado por Vélez Sarsfield y modificado por Borda. Los autores no son concordes en la crítica al articulado. Están de acuerdo en que la implementación ha sido rápida y, por lo tanto, han quedado cuestiones pendientes. En este trabajo no entraremos a analizar en profundidad este tema ya que excede el marco temporal. Se realiza una mención solamente.

La diferencia notable en los temas que incumben a este trabajo es el hecho de haber asumido en el nuevo CCyCN toda la legislación vigente en materia de asociaciones civiles, fundaciones y asociaciones libres dentro del Título II Persona Jurídica. El nuevo código divide la legislación en dos títulos importantes: la persona humana y la persona jurídica. En este segundo título, se incluye toda la teoría general de las personas jurídicas. Estas son clasificadas en personas jurídicas públicas y personas jurídicas privadas. En esta sección, dentro del listado del artículo 148, están mencionadas las asociaciones civiles, fundaciones y asociaciones libres.

Como mencionamos en los párrafos anteriores, las asociaciones civiles no tenían una ley específica. Las normas que regían su funcionamiento eran resoluciones de la Inspección General de Justicia que es el organismo de contralor nacional vigente en CABA. Esta legislación está asumida en el CCyCN casi en su totalidad. En lo que respecta a las fundaciones, la ley 19,386, es asumida integralmente como parte del capítulo 3°, artículos 193 a 224 nuevos, con reformas de los artículos para mantener la concordancia con el resto de la teoría general de las personas jurídicas. En el caso de las asociaciones libres, se cambia la denominación y se incorporan explícitamente la legislación.

El cambio más importante introducido en todas las personas jurídicas es el plazo de constitución ilimitado. En el artículo 155 se establece que “la persona jurídica es ilimitada en el tiempo, excepto que la ley o el estatuto dispongan lo contrario.” Según el comentario de Ricardo Lorenzetti¹⁷, uno de los autores del nuevo código, esto muestra la vocación de permanencia para las personas jurídicas privadas. Como se menciona en varios lugares anteriores, la legislación de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas es de jurisdicción provincial. Por lo cual la entrada en vigencia del Código no la reforma automáticamente sino que de modo implícito por ser la ley superior dentro de la jerarquía legal argentina. Sin embargo, al modificarse la ley de fondo, es probable que sea reformada la legislación provincial adecuándose a la norma nueva.

En nuestro caso provincial, el Decreto Reglamentario que da origen y pone en funcionamiento a la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas (DIPJ) para la Provincia de Entre Ríos como organismo de contralor hace un tratamiento de las asociaciones civiles como parte de la temática que debe ocuparse. Hasta tanto existan otras regulaciones seguirá siendo aplicado como legislación vigente y supletoria, en los temas que no haya sido reformado implícitamente por el CCy CN

1.3 Administración Estratégica de Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

- **Misión e Identidad Organizacional**

¹⁷Lorenzetti, Ricardo Director, *Código Civil y Comercial de la Nación-comentado*, Rubinzal-Culzoni, 2014, p. 573 y ss.

- **Visión**
- **Objetivos organizacionales**
- **Estrategias, Tácticas y Estructura Interna**

Una vez precisadas las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se exponen, a continuación, algunos medios para la organización de las mismas con base en la Administración Estratégica. Administrar estratégicamente implica un proceso de diseño de estructuras y planificación de tareas en coherencia con las características propias de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) definidas en la sección anterior. Los cambios propuestos en este trabajo no son meros cambios accidentales. Al ser esencialmente diferentes de otras organizaciones, las adaptaciones de las técnicas propuestas corresponden a verdaderos procesos de cambio conceptual. En este trabajo se ha intentado conjugar el orden lógico de la administración estratégica con el procedimiento legal e impositivo necesarios para la conformación de una Organización con Fines Sociales (OFS) en la provincia de Entre Ríos. Los plazos temporales de constitución legal pueden variar en uno a cinco años. Esto depende tanto de la actividad de los miembros en cumplir con los trámites administrativos como de la demora de los plazos para las aprobaciones en la Administración Pública local.

1.3.1 Identidad Organizacional

La identidad organizacional expresa, utilizando instrumentos de planificación estratégica, el ideal de los fundadores. Abarca aspectos tangibles e intangibles exponiendo las particularidades de cada Organización con Fines Sociales (OFS). Aunque prestasen servicios similares o entregaran el mismo tipo de producto, dos organizaciones podrían no serían iguales en su identidad. Dos comedores escolares que intenten alcanzar a la misma población pueden ser diferentes en la dieta que proponen. Aún si prestaran idénticos aportes nutricionales, todavía podrán ser diferentes en la actitud, en la aproximación al usuario, en los colores, en el nombre y otros parámetros que expresen esa identidad. De hecho hay familias que concurren a dos o más comedores, porque tienen características diferentes. Por eso, la identidad organizacional que se plantea aquí tiene mayor alcance que el nombre.

Annie Brooking es autora de un libro acerca de los activos intangibles imprescindibles para las empresas de este nuevo milenio. Sus propuestas pueden aplicarse a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en lo relacionado a la identidad. La identidad está caracterizada como un Activo Intangible en cuanto diferenciación de la prestación de servicios y entrega de productos, respecto de otras organizaciones existentes, tanto sean con fines de lucro como con fines sociales. Esta identidad propia busca el posicionamiento social. Se logra en varios parámetros: el nombre, el domicilio, siglas, la misión y la visión organizacional. ¿Con qué fin? Posicionar a cada organización en la mente de su público - objetivo. Dice la autora:

Unas estrategias de posicionamiento eficaces garantizan que, cuando un cliente oiga el nombre de una empresa, conciba en su mente la misma idea que la empresa quiere que tenga. (p. 27)¹⁸

¹⁸ Brooking, Annie, “El capital intelectual – el principal activo de las empresas del tercer milenio”, Paidós Empresa 53, 1997 1ª edición.

En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), el fin que moviliza las acciones es la atención al beneficiario y la continuidad en el largo plazo como condición para lograr su fin. Brooking describe la importancia del nombre como activo valuable en los estados contables, rubro activos intangibles:

El significado de la denominación social

Los nombres de las empresas son activos, pero no sólo activos en sí mismos, sino también por el significado que tienen en el mercado, y eso es fruto de un posicionamiento bien planificado, de unas buenas relaciones públicas y de la difusión boca en boca. Las compañías tienen que ser conscientes de lo que significa su denominación social para los clientes y los clientes potenciales. Esta información es fundamental para aplicar una estrategia de marketing y de relaciones públicas correcta, y sin ella sería imposible diseñar una política de cambio en la percepción del cliente o del cliente potencial, o de mantenimiento de una posición de mercado favorable (p.43-44)¹⁹.

En este texto se valora al nombre organizacional por el posicionamiento que puede darse en el marketing. En las organizaciones con fines de lucro, la intención de atraer al cliente y con él atraer los fondos, moviliza el posicionamiento del nombre. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), este posicionamiento se realiza para llegar al beneficiario que será la motivación de las actividades emprendidas. Lo mencionado por Brooking acerca del nombre como un activo intangible puede utilizarse en este campo, no solo por la cotización patrimonial sino también por la solidez que aporta y la trascendencia como parámetros para la identidad organizacional.

En la conformación jurídica de las organizaciones, se requiere que la identidad se defina en un nombre, logo, forma asociativa y los servicios que se prestarán o productos que entregarán al beneficiario. Este requisito legal, se mantiene en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación y se amplía. En la nueva ordenación jurídica al reconocer una teoría general de las personas jurídicas, se reconocen también otros atributos de la personalidad jurídica. Estos atributos son: el nombre en el artículo 151, domicilio en el artículo 152, patrimonio en el artículo 154, y los ya mencionados plazo ilimitado de constitución en el artículo 155 y objeto en el artículo 156. La novedad del plazo ilimitado es mencionado por dos autores con posturas teóricas diferentes como son Lorenzetti y Nissen²⁰ en sus comentarios al nuevo CcycN.²¹. Ambos autores lo reconocen como una expresión legal de continuidad de las organizaciones, más allá de los fundadores.

La identidad organizacional propuesta en este trabajo abarca las dimensiones de visión y misión organizacionales tomados de la planificación estratégica y de nombre, iso-logotipo, siglas, el patrimonio y la figura jurídica tomadas del ámbito legal. La misión y la visión son dimensiones que conforman la identidad organizacional en cuanto definen el campo de acción actual y futuro de la Organización con Fines Sociales (OFS). Esta

¹⁹Brooking, Annie, “El capital intelectual – el principal activo de las empresas del tercer milenio”, Paidós Empresa 53, 1997.

²⁰Nissen, Ricardo, Estudios sobre el Código Civil y Comercial de la Nación, *Las personas jurídicas*, el Derecho, martes 7 de julio de 2015, n°13.764, año LIII, Buenos Aires, p. 1 y ss.

²¹Lorenzetti, ibdem

identidad se plasmará luego en todas las funciones, actividades y tareas para identificar a cada organización concreta distinguiéndola de otras, aunque realicen actividades similares. En cuanto a nombre, iso-logotipo, siglas, patrimonio y figura jurídica son los atributos que conforman la personalidad jurídica y le dan reconocimiento frente a terceros.

La coherencia entre la identidad y los objetivos sociales aportan consistencia a la administración interna y transparencia frente el entorno externo. Porque conjuga el ideal fundacional con los requisitos legales y con la planificación estratégica realizada. Todas estas dimensiones sostienen el ideal fundacional a lo largo del tiempo.

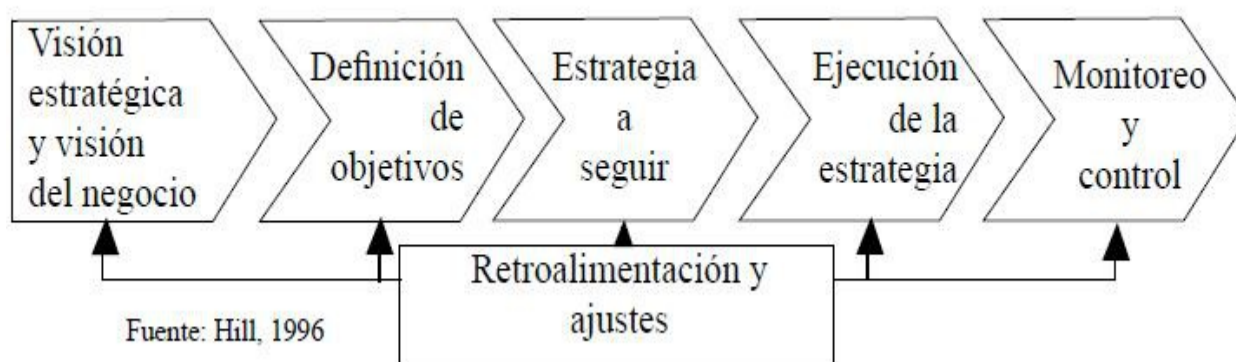
1.3.2 Planificación Estratégica

El proceso de planeamiento estratégico tiene algunos parámetros comunes como pudo constatarse en una diversidad de autores²². Todos ellos tienen en común etapas similares en el proceso de diagnóstico de la situación organizacional utilizando la matriz FODA, seguido del diagnóstico y aplicación de la diseño de la administración estratégica y el rango de amplitud de las consultas realizadas al resto de los participantes. En la bibliografía recorrida para este trabajo se sugiere realizar el diagnóstico previo utilizando la matriz FODA de modo amplio, utilizando varios instrumentos de diagnóstico, tales como encuestas, relevamientos de información de elaboración propia, fuente de datos secundarios, consultas a terceros, relevamientos vinculados al entorno externo, entre otros.

Esta búsqueda de datos tiene como objetivo recabar información que permita realizar un diagnóstico con el mayor grado de certeza posible. Como diferencia dentro del mismo proceso merece destacarse que, en los procesos de redacción de la misión, la visión, de los objetivos, las estrategias y las tácticas no se menciona la posibilidad de participación de la totalidad del personal de la organización. Tanto en las organizaciones con fines de lucro como sociales se remarca que es tarea de la dirección realizar el diseño y la implementación de la estrategia.

Gráfico n° 1 ²³

Las tareas básicas de la administración estratégica



Peter Senge (1998) menciona que, en el caso de la visión es necesario lograr adhesión de los miembros de la organización para asegurar el éxito del proceso de implementación

²²El listado completo de autores puede consultarse al final de este trabajo. Las secciones específicas de la bibliografía comparada son Administración, Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y Educación.

²³ Gráfico tomado de la página de internet <https://jmirez.wordpress.com/2012/09/> visto el día 20 de febrero de 2016

de cambios. Para esto, recomienda generalizar la difusión en todo el personal y lograr la adhesión. Esta adhesión logra identificar la visión organizacional con la visión personal. Para alinear a la organización completa en un mismo sentido, sugiere charlas del personal directivo con el resto del personal, actividades de comprensión de los alcances entre otras.

En la actualidad, “visión” es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las “visiones” son de una persona (o un grupo) y se imponen a una organización. Esas visiones a los sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella revela la visión personal de esa gente (p.261).²⁴

Dentro de la bibliografía existe un caso de excepción. En el material bibliográfico elaborado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE), de la UNESCO con sede en Buenos Aires²⁵ y avalado por el Ministerio de Educación de la Nación, se menciona que la elaboración de la planificación estratégica en las instituciones escolares debe realizarse en forma “colectiva”. Especifica que este diseño e implementación comunitarios se refiere tanto a los aspectos pedagógicos como organizacionales. El cambio significativo es utilizar la palabra gestión por Administración tanto en la bibliografía de IPE como en la elaborada a partir de este material. En base a esta bibliografía se elaboraron propuestas de transformación educativa en gobiernos latinoamericanos como México²⁶ y Argentina entre los años 1998 y 2000.

Las preguntas que surgen al analizar las propuestas podrían ser:

- ¿Qué otras implicaciones podría tener este cambio semántico y conceptual en los procesos organizacionales?
- ¿Cómo podría influir en los procesos directivos el cambio en el proceso de decisión?
- ¿Cuál es cuestionamiento de la autoridad concomitante a estas consultas grupales de decisiones que corresponden a los cargos directivos?

Luego de comparar los otros textos de Administración Estratégica con este cambio conceptual en la bibliografía pedagógica surge la duda acerca de la alteración de la autoridad que dirige el plan estratégico. Esta elaboración grupal entre todos los miembros de la organización complejiza procesos y diluye los estratos decisorios en conceptos grupales de acuerdos consensuados. Quizás este modelo que se plantea para los niveles educativos favorezca los acuerdos grupales en la visión compartida. Sin embargo, no se aprecia que sea lo adecuado desde el punto de vista de quién dirige una organización. Tampoco resulta claro el hecho de que sea promovido por niveles gubernamentales que no admiten otra variante para las escuelas en la aplicación. Las respuestas a estos planteos exceden el marco de este trabajo, se dejan expresadas. Su respuesta quedará para un futuro trabajo.

²⁴Senge, p., *La Quinta Disciplina*, Granica, Buenos Aires, 1998, p.261.

²⁵IPE-UNESCO, *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación*, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires, 2000.

²⁶Puede consultarse en el caso de México en la página siguiente

http://portal2.edomex.gob.mx/pec/pec/documentos_interes/modelo_gestion_educativa_estrategica/grupos/public/documents/edomex_archivo/pec_pdf_mgee.pdf visto 17/07/2015

Los autores estudiados, fuera de la salvedad mencionada en el párrafo anterior, plantean que la misión y la visión son la expresión del ideal de los fundadores y como tal son propuestos a los demás. La aceptación o rechazo del mismo es también parte de la decisión de permanencia o no de los miembros. En este trabajo se toma esta posición ya que es la realidad propia de este tipo de organizaciones, adonde la incorporación definitiva acontece por una adhesión al ideal. El proceso de diseño que guía la administración estratégica aplicada a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) abarca estas etapas:

1. Definición de la Misión
2. Determinación del alcance temporal de la Visión
3. Redacción de los Objetivos que corporizan la misión y la visión organizacional.
4. Selección de la Estrategia que configura el curso de acción de las tácticas organizacionales
5. Determinación de las Tácticas: Desarrollo e implementación de la estructura y las tareas que materializan el ideal fundacional.

Cuadro nº 2 Proceso de diseño que guía la administración estratégica aplicada a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

1. Definición de la Misión
2. Determinación del alcance temporal de la Visión
3. Redacción de los Objetivos que corporizan la misión y la visión organizacional.
4. Selección de la Estrategia que configura el curso de acción de las tácticas organizacionales
5. Determinación de las Tácticas: Desarrollo e implementación de la estructura y las tareas que materializan el ideal fundacional.

Fuente: elaboración propia

La identidad organizacional abarca aquellos aspectos intangibles pero perfectamente sensibles que hacen a diferenciar una organización de otra. En el caso de las personas podría hablarse de las características de personalidad. En las organizaciones se puede hablar de una personalidad jurídica que abarque factores como el nombre, el domicilio, el patrimonio y junto a ellos, otros aspectos como siglas e isologotipo que definen la imagen hacia terceros de modo que identifique a una Organización con Fines Sociales (OFS) en particular y, a su vez, la diferencia de otras.

La misión y la visión organizacionales engloban la expresión del ideal de los fundadores, tanto en lo que fue en los orígenes –misión- como en lo que se espera para el futuro –visión-. Recurrir a estos parámetros permite retomar el ideal en momentos de decisiones para ir plasmándolo en las acciones diarias. La misión y la visión utilizadas como parámetros para tomar decisiones sirven en la retroalimentación que mide la brecha entre las decisiones y el ideal organizacional. Ya que el riesgo constante de toda organización es que las acciones diarias desvíen a la organización de los planes deseados. Especialmente deben ser consultadas cuando se está decidiendo la apertura de nuevas actividades o el cierre de proyectos.

Los objetivos son la concreción de la misión y la visión, es decir del ideal organizacional, sintetizado en variables concretas que permiten medir resultados. A su vez, sirve para

medición de resultados y marcan un horizonte temporal y numérico para la variable elegida como concreción de esos resultados. Aunque, una Organización con Fines Sociales (OFS), no tiene como fin principal el lucro, debe controlar su administración interna y acciones en la medición de los resultados concretos. Que el lucro no sea su fin último, no es razón para evitar controlar ingresos, gastos y eficacia de las acciones emprendidas, usando todas las herramientas que brinda la moderna disciplina de la Administración. Sin esta convicción, todo este trabajo de tesis estaría demás.

La estrategia es la orientación general de la Organización con Fines Sociales (OFS) en un modo de emprender acciones adaptadas al ideal. Este modo se plasma en todas las acciones de la administración interna. Por lo tanto, la estrategia condiciona la estructura formal e influye en la estructura informal. Cualquiera de las estrategias propuestas por Porter -alta calidad, bajo costo, de nicho- pueden tomarse para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Lo que no significa que todas las modalidades son posibles indistintamente en cualquier caso en concreto.

Las tácticas son las acciones a emprender para concretar el ideal en la vida diaria de la Organización con Fines Sociales (OFS). Diseñar las tácticas implica reconocer las áreas de trabajo para las cuales se están planificando las acciones. Como paso previo, deben haberse proyectado, dentro de cada una de las áreas de trabajo que conforman la estructura formal, las funciones básicas de las organizaciones con Fines Sociales (OFS). Esto es haber diseñado la arquitectura organizacional.

En este trabajo se detallan aspectos relacionados a estas dimensiones sin conformar una estructura formal definitiva. La estructura formal definitiva y planificación estratégica deben ser abordadas por el profesional en cada caso que el toque intervenir de modo específico. Cada caso es único y aunque aporta experiencia sobre dificultades y nuevos enfoques no es posible establecer un único plan para todas las organizaciones. Esto es el diseño organizacional profesionalizado.

1.3.2.1 Definición de la misión

Según el diccionario²⁷, misión significa: acción de enviar. Facultad que se otorga a una persona para que desempeñar algún cometido. 6ta acepción: Comisión temporal que un gobierno encarga a un diplomático o agente especial para determinada finalidad. Como podemos deducir de estas tres acepciones, la palabra misión tiene el sentido de una tarea a realizar y, a su vez de ser una tarea encomendada por alguien.

El administrador Peter Drucker²⁸, no define qué es la misión de una Organización con Fines Sociales (OFS). Simplemente describe cómo debería ser. En la edición que se está tomando como referencia de este trabajo, el autor utiliza 23 veces la palabra misión en tres páginas. Da numerosos ejemplos, destaca su importancia, determina algunas características que debería tener. En otros lugares del libro también la utiliza, relacionándola a otros temas, sin dar una precisión conceptual sobre lo que se entiende por misión. En uno de los párrafos dice lo siguiente

²⁷Enciclopedia Ilustrada de la Lengua Castellana, tomo segundo, Editorial Sopena Argentina, pp. 849-850

²⁸Drucker, op. cit.

Una misión debe enunciarse de manera operativa; de lo contrario, será una mera declaración de buenas intenciones. La enunciación debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse en forma tal que todos sus miembros puedan decir: “Esta es mi contribución al logro del objetivo. (p.1.2)”²⁹

En otro párrafo, que es una idea complementaria de la expresada anteriormente dice que los objetivos operativos son la cristalización de la misión³⁰. En la Primera Parte “La Misión ante todo – y su papel como líder”, el primer capítulo “El Compromiso”, tiene un párrafo titulado “Fijar metas para la acción”³¹ y otro “Los tres requisitos indispensables para el éxito de la misión”³². En el primer renglón el capítulo 1 dice, algo en general, que podría describirse como la misión de toda organización con fin social:

La organización sin fines de lucro existe para generar un cambio en los individuos y en la sociedad (p.1.2).

En varios lugares, Drucker menciona la palabra misión y expresa sus ideas acerca de la aplicación de este concepto. Sin embargo, no es clara la definición de la misma, lo que dificulta redactarla y darle su lugar teórico y práctico dentro la planificación y la administración estratégica. Otros autores han elaborado el concepto de misión para empresas. Se recurre a algunos de ellos para aplicarlo a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Según Thompson y Strickland³³, la misión no sirve para asegurar la obtención de utilidades. Las utilidades son el resultado de las actividades desarrolladas por la organización. En un recuadro destacado del libro sobre Administración Estratégica dice que:

“Uno de los papeles principales de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo-una misión que la diferencia de otras compañías que estén situadas de manera similar-.” (p.35)

“Las declaraciones de misión están personalizadas en grado sumo: son únicas para la organización desde la cual se desarrollaron” (p.37).

En Ballvé - Debeljuh³⁴ se define la misión en dos sentidos: la misión externa y la misión interna. Se identifica la palabra misión con propósito, el para qué de la empresa. Y a su vez, destaca la importancia que tiene la misión interna para la motivación de las personas que trabajan en una organización.

La misión externa caracteriza, genera identidad, define el carácter perdurable de

29lo escrito en negrita está en cursiva en el original

30En lo que respecta a la misión organizacional, su importancia y cómo definirla, lo mencionamos en el capítulo I.4 Identidad de la OFS.

31Drucker, op. cit. p. I.2

32Drucker op. cit. p. I.3

33Thompson, Arthur – Strickland, A. J. Administración Estratégica, conceptos y casos, 13 edición, McGraw Hill, 2005, p. 35

34Ballvé, Alberto - Debeljuh, Patricia, Misión y valores- la empresa en busca de sentido, Gestión 2000, Buenos Aires, 2006

una organización. Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa³⁵ a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica el porqué y el para qué existe la empresa, al definir el propósito concreto que el permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios. Con palabras de Carlos Llano, “es la aportación específica que la empresa ha de hacer a la sociedad en la que se inserta” (pp.20-21).

Así como la empresa tiene una misión externa, también tiene una misión interna que cumplir. Esta “representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto son productores, es decir en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para logro de los propósitos de la organización” (p.29).

Según Balford³⁶ la misión es importante y lo explica diciendo que:

La misión es la orientación principal de la organización; es la representación de los criterios o conceptos empresario u organizacionales fundamentales, por los cuales se inserta en un entorno determinado. (p.43).

Otros autores como David, F.³⁷, Daft, R.³⁸ y el clásico argentino Hermida, Kastika y Serra³⁹ se expresan en términos similares respecto de la misión Organizacional.

La redacción definitiva de la misión se realiza en al momento de la fundación o al inicio de un proceso de estructuración de la Administración Estratégica. Los debates previos a la redacción de la misión permiten cristalizar las diferentes apreciaciones de los fundadores en lo que respecta al modo de explicitar el ideal en las acciones concretas y en los beneficiarios. Esto a su vez, condicionará la estrategia y las tácticas, que se debaten en un momento posterior del proceso de conformación de la Administración Estratégica. Estos debates previos permiten llegar a acuerdos en cursos de acción que de no ser explicitados en este momento aparecen posteriormente como conflictos abiertos o solapados. Algunas instancias donde podrían llegar a surgir: son en el momento de redactar el estatuto para presentar en la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, cuando se intenta implementar la planificación, o en la definición de roles, funciones y tareas del personal rentado y no rentado.

En síntesis, la misión de una Organización con Fines Sociales (OFS) fundamenta la causa social que le da origen y, a su vez, es el ideal al que se aboca una Organización como motivo de las acciones. Definir la misión de una Organización con Fines Sociales (OFS) es expresar en palabras la razón de la ser de la organización y de modo implícito,

³⁵En nuestro caso, la organización con fin social (OFS)

³⁶Balfhor, Christian (compilador), *Cómo administrar una Organización no Gubernamental (ONG)*, Educa, Buenos Aires, 2007.

³⁷David, Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, 14^o edición, Pearson, Mexico, 2013.

³⁸Daft, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, Cenage Learning, Mexico, 2013

³⁹Hermida, Kastika y Serra, *Administración Estratégica*, Macchi, 2011.

establece los beneficiarios directos o indirectos que se desean alcanzar.

1.3.2.2 Visión Estratégica

No todos los autores de administración estratégica mencionan a la visión estratégica como parte de sus definiciones. En algunos casos, se habla de misión y visión como indistintos. En otros casos, Drucker es uno de estos, no se menciona la visión y se habla directamente de la misión y los objetivos.

El libro de Peter Drucker intenta ser una aplicación de situaciones prácticas para la administración de entidades distintas de empresas. Por esto no clarifica las definiciones ni se detiene a detallar conceptos. En este caso de la visión se nota con claridad ya que no la menciona explícitamente. Pero tampoco la descarta. Y habla muchas veces de conceptos similares a la visión.

En Thompson y Strickland⁴⁰ acerca de la Administración Estratégica se escribe para empresas donde los fines son el lucro y éxito empresarial. Tomaremos algunos de sus conceptos, con aplicación al ámbito que nos interesa.

Una visión estratégica, por lo tanto, refleja las aspiraciones de la administración respecto de la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia donde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. (p.6).

Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. (...)

El desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía, más bien, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. (p.34)

Mencionan tres elementos que deben elaborarse previamente a la definición de la visión:

- *Una declaración de misión que defina el negocio y que exprese “quienes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora”.*
- *Usar la declaración de misión para pensar en el largo plazo*
- *Comunicar la visión en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.*

Estos autores mencionan, al pie de página, después de varios desarrollos sobre el tema de la misión y la visión unas diez publicaciones de prestigio internacional sobre Administración en la que se debate intelectualmente acerca de la visión estratégica. Entre ellas menciona al Harvard Business Review entre las publicaciones y a Michael Porter entre autores que escriben en el tema. Dado que son autores y publicaciones con alto nivel académico y se podría decir en las fronteras intelectuales, la pregunta que queda flotando es si los autores que no mencionan este apartado, lo han omitido precisamente

⁴⁰Ibidem, p. 34 y ss.

porque es una cuestión muy debatida actualmente.

En página 41, en recuadro se dice

Las visiones estratégicas deben transmitir un sentido más grande del propósito, de tal manera que los trabajadores piensen que están “erigiendo una catedral”, y no sólo “colocando piedras”.

El libro de Balford⁴¹ es una compilación de diversos autores que han escrito acerca la administración de las ONG. En el capítulo II *La Misión y la Visión* se mencionan aspectos vinculados a las redacciones de misión y de visión como variables diferentes de la planificación. Este capítulo también son tres autores Moure, Catoni Paladino y León de Benites,

2.1 una visión clara:

Sería justo preguntar por qué es tan importante establecer una visión clara. La investigación y la experiencia responden a es a pregunta diciéndonos que las visiones:

- inspiran y motivan*
- proporcionan un rumbo y alientan el éxito*
- son esenciales para la organización del futuro*
- permiten comparar nuestro progreso y evaluar resultados.*

La necesidad de contar con una visión clara es importante a todo nivel, tanto para la organización en su conjunto como para cada uno de sus miembros. Además, debería ser obvio señalar que es igualmente importante que exista una coincidencia entre nuestra visión personal sobre nuestro rumbo futuro y la visión de la organización para la que trabajamos. Sin embargo, no es fácil lograr esta coincidencia si una visión no se enuncia con claridad. Es importante, entonces, tener una visión para poder tener un rumbo, para planificar con eficacia para el futuro y para poder trabajar con conjunto para alcanzar nuestras metas.

David, F., en su edición más reciente sobre Administración Estratégica destaca la importancia de la declaración de visión y dedica un capítulo entero a explicar sus conceptos. En sus ideas la visión y la misión son previas a la estrategia empresarial:

*Hoy en día, muchas organizaciones redactan una **declaración de la visión**⁴², la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic, en Florence, South Carolina, es “Nuestra visión es su visión”.⁴³*

41Ibidem, p. 48-49

42En cursiva en el original

43David, F. Conceptos de Administración Estratégica, 14° edición, Pearson, México, 2013, p. 10

*(...) una **declaración de visión** debe responder a la pregunta fundamental “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve –constando, de preferencia, de un solo enunciado- y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.⁴⁴*

Peter Senge en “La Quinta Disciplina” menciona el concepto de visión y la importancia de su comunicación. A su vez, destaca que la comunicación debe ir unida a la comprensión del ideal que presenta para lograr alinear toda la organización. Y, aún en su intención de amplia difusión de la visión y de la internalización de la misma debido a su propia mirada sistémica, asegura que la redacción debe hacerse en los cargos directivos.

Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión. (...)

La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje⁴⁵.

Por estos extractos puede notarse un avance en la importancia asignada al tema de la visión y su aplicación a la administración estratégica. Los otros autores mencionados en el apartado dedicado a la misión expresan lo siguiente respecto de la visión. Balvé - Debeljuh no mencionan el tema de la visión ya que su tema es exclusivamente la misión. En el libro de Hesselbein – Goldsmith - Beckhard que es editado con el aval de la Fundación Drucker no se menciona explícitamente el tema de la visión. Sin embargo, todo el libro habla de los temas que podrían relacionarse ya que su tema –y título- es *La Organización del Futuro*. En sus apartados se realizan distintos planteos sobre cómo será el futuro económico-social. En base a esto se cuestionan los supuestos actuales de los modelos de administración y se realizan sugerencias sobre los cambios posibles en la Administración Estratégica. Este es un modo de aplicación del concepto de visión estratégica. Del Prado – Spitznagel hablan de la visión en dos párrafos y la sintetizan como un sueño en acción, citando a otro autor. No resulta un elemento del plan estratégico, sino que mencionan a la misión y a los valores organizacionales como componentes de la visión, explicando esos dos conceptos. (p.78). Por lo mencionado anteriormente se puede apreciar que la idea de la visión está presente en varios autores. Pero la definición de visión y su redacción dentro de la estrategia organizacional es un concepto relativamente reciente.

En este trabajo se define a la visión como la explicitación del ideal fundacional. Es el lugar donde pueden mencionarse los sueños de los fundadores de la Organización con Fines

⁴⁴Ídem, p. 45

⁴⁵Senge, P. *La Quinta Disciplina*, Granica, Buenos Aires, 1998, p.261 y ss.

Sociales (OFS) con la intención de concretarlos en algún momento en el futuro. La definición de la visión debe ser, por lo tanto, un ideal concreto, explícito, exigente, de largo plazo. Pero realizable en el tiempo. Sería un ideal bonito pero poco concreto decir: “Deseamos alcanzar la paz mundial”. Ya que no se entiende a qué hace referencia con la paz mundial porque es poco concreto en la realización, aunque resulte una declaración con un sueño hermoso.

Podría tomarse como una visión con la característica mencionadas lo que dice el Dr. Abel Albino sobre CONIN; la institución que fundó para dar por terminada la desnutrición infantil: “*¿Cuándo daremos por terminado nuestro trabajo? El día que debemos cerrar el primer centro*”. Queriendo decir que ya no existirán estos centros de apoyo a la nutrición infantil porque han desaparecido estas necesidades en los barrios carenciados. Y quizás ya no existan los barrios con necesidades básicas insatisfechas. Su visión se fundamenta en la erradicación de la desnutrición infantil que logró en un plazo de 30 años, el Dr. Monckerberg Barros en Chile. Esta definición, además de un deseo y un ideal, muestra un modo concreto de medir el éxito organizacional. Este logro implicó muchos años de trabajo eficaz, eficiente y constante en pos del ideal fundacional.

1.3.2.3 Objetivos Organizacionales

La definición de objetivos organizacionales permite determinar horizontes temporales y alcances de la tarea que se propone cada organización. Esta sección se cuestiona y se intenta completar lo que indica Drucker en “La redacción de la misión”. Dentro de la Administración Estratégica, se distingue la misión organizacional de los objetivos organizacionales, dando a cada uno un tratamiento diferente a lo mencionado por Drucker. Se expone a continuación estos debates. Por otra parte, en la legislación nacional y provincial se mencionan indistintamente “objeto social” y “objetivos sociales” al intentar legislar sobre el ideal de una Organización con Fines Sociales (OFS) y su aplicación en los estatutos sociales. Esta denominación similar en distintas disciplinas, Administración y Derecho y con diferentes alcances, genera confusión en el momento de completar los requisitos para lograr la aprobación legal de los estatutos sociales. Por lo cual resulta pertinente la argumentación conceptual de esos términos en esta sección.

1.3.2.3.1 Objetivos organizacionales en la Administración Estratégica Establecer objetivos es un modo de asignar plazos y variables específicas a la planificación. Dentro de la disciplina de la Administración numerosos autores mencionan el tema desde distintos puntos de vista y con conceptos similares o diferentes. En algunos casos se distingue entre metas y objetivos al hablar de plazos, concediendo un alcance mayor o menor a la amplitud de la toma de decisiones. En otros casos se mencionan objetivos de corto, mediano y largo plazo quedando a criterio de cada administrador la duración del plazo. En algunos países, con entorno cambiante, corto plazo puede ser un año y en otros, con un entorno de inestabilidad el corto plazo puede ser un mes.

Los autores de Administración tienen un pensamiento relativamente similar vinculado a que, los objetivos, deben definirse en una variable que represente los resultados que se desean alcanzar en la planificación estratégica, medibles en una cantidad representada por un número en kilos, metros, pesos, etc. Y el plazo al final del cual se evaluarán resultados alcanzados. Algo similar dice Drucker, cuando menciona el tema de la misión: debe usarse una misión que sea medible en resultados. Como se dijo anteriormente, en este trabajo se toma de un modo distinto el concepto de misión, pero se acuerda con su criterio en que debe ser medible, concreta y específica para posibilitar medir el grado en que se cumple con el ideal fundacional. Por otra parte también puede evaluarse el ajuste de la división de tareas y la asignación de responsabilidades concomitante con la estrategia y el fin establecidos.

En el inicio del capítulo “Convirtamos las buenas intenciones en resultados”, dice que

*La institución sin fines de lucro no se limita a prestar un servicio: quiere que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante activo, que **haga** algo. Se vale de un servicio para provocar un cambio en el ser humano. Por ejemplo, en este sentido, una escuela difiera completamente de Procter & Gamble. Crea hábitos, visión, compromiso, conocimientos. En vez de ser una mera proveedora de un servicio, procura convertirse en parte de quien lo recibe. En tanto no lo haya logrado, no habrá obtenido resultados; tan sólo habrá tenido buenas intenciones.⁴⁶*

1.3.2.3.2 Objetivos en la legislación vigente: En la legislación de la Provincia de Entre Ríos, el interés en la definición de los objetivos está en el artículo 17 del Decreto reglamentario de la ley provincial de origen de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos.

Condiciones

Artículo 17: *La Dirección de Inspección de Personas Jurídicas apreciará las circunstancias de interés público que medien para conceder o negar la autorización requerida; cuidará que los contratos y estatutos presentados se conformen con la ley, no sean contrarios a los principios de orden público, aseguran su organización y funcionamiento y que no se autoricen entidades con nombre igual o similar a otras ya constituidas, ni que se puedan confundirse con instituciones, dependencias o empresas del Estado o inducir a error sobre la naturaleza y características de la entidad.*

Exigirá además, que su objeto sea preciso y determinado y cuando se trate de sociedades anónimas, que estén asegurados sus recursos para solventar los costos de constitución⁴⁷.

46Ibidem. P. II.2

47Decreto 1863/82 MGJE (BO 11/10/82), Reglamentando la Ley nº 6.963, capítulo III Disposiciones Generales, relativas a la constitución, funcionamiento, reforma y disolución de las entidades, artículo 17 condiciones.

Reafirmando esta disposición genérica para todas las sociedades y asociaciones, en la resolución n° 120 de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas se detallan *“requisitos mínimos necesarios que deberán contener los Estatutos Sociales de las entidades civiles en general”*. En el anexo de esta resolución, punto 3 dice:

“3) indicación clara y precisa de sus objetivos y propósitos”

Los requisitos solicitados son veinte. Los objetivos se mencionan en tercer lugar en orden de importancia. después del nombre y el domicilio que identifican legalmente a la Organización con Fines Sociales (OFS).

En la Legislación Nacional, la ley orgánica de fundaciones, Ley Nacional n° 19.836 (del año 1972) menciona los objetivos en dos lugares de importancia.

En artículo 2, **Patrimonio inicial**

Art. 2° – Es requisito para la autorización que el patrimonio inicial posibilite razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos; a estos efectos, además de los bienes que fueren donados efectivamente en el acto de constitución, se considerará su posible complementación por el compromiso de aportes de integración futura, contraído por los fundadores o terceros.

Sin perjuicio de ello, podrán resolverse favorablemente los pedidos de autorización cuando de los antecedentes de los fundadores, de los funcionarios contratados por la entidad o por las características del programa a desarrollar, resulte la capacidad potencial del cumplimiento de los objetivos perseguidos.

Y en artículo 3, al mencionar los requisitos estatutarios dice en el punto c)

“c) designación del objeto que debe ser preciso y determinado”.

Del estudio hecho sobre la legislación provincial y nacional se evidencia la importancia de los objetivos para distinguir a una nueva organización, con o sin fin social, de otra que pueda haber sido autorizada anteriormente. También esto delimita las tareas que realizará en beneficio de la sociedad evitando superposiciones.

En el CCyCN, artículo 156 se habla del objeto social de las personas jurídicas en general, con los mismos términos que la ley 19. 836: “debe ser preciso y determinado” sin hacer más especificaciones. Las otras especificaciones son detalladas para cada tipo jurídico en particular en el capítulo correspondiente.

Otro de los requisitos al solicitar la autorización para funcionar es la presentación de un plan estimado de las actividades a desarrollar, con presupuestos estimados. En el caso de las fundaciones estos planes deben tener un plazo de tres años. Estos presupuestos, sirven para demostrar que las actividades proyectadas son capaces de ser cumplidas con los recursos generados.

Como puede apreciarse de la comparación entre los objetivos en planificación estratégica y en la legislación vigente, hay una falta de uniformidad en los términos que puede

prestarse a confusión. En la legislación nacional y provincial que incumbe a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se hace alusión a *objetivos*. En algunas normas, al legislar sobre la finalidad de cada organización y su expresión en los estatutos sociales, se mencionan indistintamente objeto social y objetivos sociales. Esta circunstancia no es un mero detalle, sino que es requisito legal decisivo para identificar a cada una, y condiciona la aprobación legal. Tanto en el nuevo Código como en las anteriores legislaciones, el nombre y el objeto social son los requisitos donde se reflejan la originalidad de la organización que se está tramitando. En la ley, estos requisitos suponen la identidad original de la nueva organización como distinta de otras existentes y por eso merecedora de ser aprobada para su existencia.

Este uso de palabras similares nombrando realidad no siempre semejantes, en distintas disciplinas como la Administración y el Derecho, genera confusión en el momento de completar los requisitos de aprobación de los estatutos legales. Y, por otra parte, ambas disciplinas comparten el campo de trabajo ya que la aprobación de funcionamiento demanda requisitos legales y contables. Para evitar esta ambigüedad, se utilizarán los conceptos de la disciplina de la Administración, aún en el caso de la terminología legal, teniendo en cuenta esta referencia

1.3.3 Estrategias organizacionales

Dos autores argentinos de Administración, Del Prado – Spintznagel plantean que la estrategia debe elegirse teniendo un profundo conocimiento de las tácticas, si bien en un ordenamiento teórico de la planificación estratégica tiene una jerarquía superior.

La estrategia debe emerger de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. Sólo aquel que posee un conocimiento profundo de lo que sucede en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia eficaz.

(...)

El conocimiento de la táctica ayuda a desarrollar la estrategia, la cual hace posible un cierto curso de acción para la empresa. Una vez acordada esta acción, la estrategia se encarga de dirigir la táctica. Una barrera rígida entre la táctica y la estrategia frustraría todo el proceso.⁴⁸

Siguiendo a Michael Porter las estrategias y las tácticas deben elegirse en consonancia con el entorno interno y el entorno externo. La herramienta que propone es su conocido análisis de las cinco fuerzas competitivas. Y también la matriz de análisis FODA. Con ambas herramientas se puede hacer un análisis integral con el fin de elegir la estrategia y tácticas adecuadas para cada organización.

Las estrategias de Porter pueden aplicarse a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) considerando que, las mismas, tienen un cambio respecto de los planteos hechos para las empresas. Las conocidas cinco fuerzas de Porter son

- las amenaza de nuevos competidores,

48Del Prado- Spintznagel, *Administración*, EDUCA, 2da. Edición, Buenos Aires, 2007, p. 75 a 77

- el poder de los proveedores
- el poder de los compradores
- la amenaza de sustitutos
- rivalidad entre competidores existentes

En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el modelo de competencia de Porter se considera que no puede aplicarse automáticamente. Ya que los nuevos prestadores de servicios no siempre son un rival, sino que amplían la posibilidad de satisfacer necesidades similares. En casos donde existen numerosas demandas de servicios por parte de los beneficiarios la existencia de nuevos satisfactores promueve la mejora en la calidad de la prestación de servicios. En este sentido el modelo de fuerzas debería pensarse desde un punto de vista de colaboración.

Las estrategias de Porter pueden sintetizarse en tres clases:

- Liderazgo en costos, o bajos costos
- Diferenciación o de Alta calidad
- Estrategia de nicho o de enfoque

Liderazgo en costos, o bajos costos: significa que se intenta atender a los clientes compitiendo por el precio más bajo posible. Lo que no significa que sea “barato” implementarla. En este caso puede citarse a la empresa Wal – Mart que logra los precios bajos en amplios locales de venta, con atención masiva de clientes y compras en grandes volúmenes de mercaderías. Lo que le permite mantener márgenes de ganancia, bajando los costos de adquisición y logística. Esto es lo que repercute en precios bajos.

Diferenciación o Alta calidad: en este tipo de estrategia no se busca la venta masiva de productos, sino la exclusividad en las ventas a clientes que están dispuestos a pagar precios más altos. En este caso el margen de ganancia se obtiene de pocos clientes que abonan precios altos, constituyendo, en este sentido en un mercado exclusivo.

Estrategia de nicho o de enfoque: es una combinación entre alguna de las dos estrategias anteriores con la elección de uno o varios segmentos de mercado a los que se desea llegar. No se espera una venta a todos los segmentos, sino sectorizada. Y dentro del segmento elegido se aplica la estrategia de alta calidad o de bajo costo.

Estas estrategias pueden aplicarse a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en el mismo sentido, considerando los siguientes cambios conceptuales

- el liderazgo en costos implica una prestación de servicio o entrega de productos de modo masivo, a todos aquellos que los soliciten.
- La diferenciación o de alta calidad implica un servicio diferenciado. Esto no necesariamente incluye un precio porque que no es condición en el caso de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y tampoco lo impide. En el caso de algunos clubes exclusivo, no dejan de tener un fin social aunque se cobre un precio. Ya que, según se mencionó anteriormente, el remanente de beneficios debe retornar a la organización

para ser considerado sin fines de lucro. Pueden existir otros criterios de diferenciación, sin llegar a ser por eso una estrategia de enfoque.

- Estrategia de enfoque: En este caso, al encarar una la selección previa de los beneficiarios de los servicios o de la entrega de productos, se aplica una de las dos estrategias anteriores.

Otros autores especialistas en temas de estrategias, profundizan estos tipos subdividiéndolos en combinaciones con los tipos de mercados potenciales, los clientes que se presentan, la fuerza que ejercen los proveedores, las estructuras organizacionales, los entornos cambiantes, entre otras combinaciones posibles. No es este el lugar para profundizar estos aspectos interesantes que exceden el marco de este trabajo.

1.3.4 Tácticas y funciones organizacionales

La definición de la estructura interna de las actividades es la dimensión más concreta de la conformación de una organización. Tiene como condicionantes de su diseño el objetivo y la identidad organizacional propia, la figura jurídica, los beneficiarios objeto de sus acciones, los servicios que materializan en el objeto social y otros factores como el tamaño y las posibilidades de inversiones económicas. Sin las cuales, no pueden llevarse a la práctica el ideal que se proponen los fundadores.

Henri Fayol⁴⁹ plantea entre sus aportes administrativos que las funciones de una organización son las operaciones básicas del trabajo global que deben existir para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Y menciona que estos conceptos pueden aplicarse a todas las empresas. En su pensamiento se trasluce que, en la mención a empresas, se refiere a las empresas industriales que era el modelo empresarial de su época⁵⁰.

En esta cita de la primera página del primer capítulo puede verse las funciones básicas que son la base de su administración científica.

“El conjunto de las operaciones que realizan las empresa pueden dividirse en seis grupos, a saber:

1°- Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación)

2°- Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas)

3°- Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales)

4°-Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas)

5°-Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.)

6°- Operaciones de administración (previsión, organización, mando, coordinación y control)

49Fayol, Henri, *Administración Industrial y General*, El ateneo, Buenos Aires, 1987, 14ª edición, p. 7. Edición con traducción del original de 1916.

50 Para ampliar sobre esta temática vinculada a los usos actuales de los conceptos de Henri Fayol, puede consultarse los artículos desarrollados por el prof. Jorge Ríos Szalay, *Mitos sobre el Proceso Administrativo: el modelo teórico descriptivo vis-a-vis el modelo técnico -prescriptivo*, Revista de Contaduría y Administración, n° 185, abril-junio 1997, UNAM, <https://jorgeriosszalay.files.wordpress.com/2014/09/art-mitos-proceso-admivo1.pdf>

Estos seis grupos o funciones esenciales existen siempre en toda empresa sea simple o compleja, pequeña o grande.”

El autor Terry⁵¹ citado por Ríos Szalay, menciona lo siguiente haciendo referencia al uso de los conceptos fayolianos⁵² :

“En la práctica estas cuatro funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que cese la siguiente. Y normalmente no se lleva a cabo en una secuencia en particular, sino como lo parezca requerir la situación que se está considerando. En el establecimiento de una nueva empresa, probablemente el orden de las funciones sea como se ha delineado en esta discusión. Pero, para una empresa en marcha, un gerente puede desempeñar, el control en un momento dado, y posteriormente, la ejecución y luego la planeación” y prosigue el autor: “la secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente, un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso”.

Como puede apreciarse este debate de autores está centrado en la empresa cuyos fines son de lucro. Se toma el concepto y los debates mencionados para aplicarlos a este trabajo de tesis haciendo las salvedades correspondientes a los fines sociales de las organizaciones bajo estudio.

El concepto de funciones administrativas tal como las presenta Henri Fayol es el concepto teórico elemental para construir el modelo de administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para la Provincia de Entre Ríos que se propone en este trabajo de tesis. Por lo cual se interrumpe aquí el desarrollo de los temas para remitir al lector a las indagaciones realizadas sobre las características de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) halladas en la Provincia de Entre Ríos y la problemática de administración estratégica vinculada a las mismas. Posteriormente, en el capítulo 3 se expone en forma completa el modelo propuesto.

51 Terry, George, *Principios de Administración*, Cecsca, México, 1971, p. 161-184, citado por Ríos Szalay.

52 El profesor Ríos Szalay cita a Terry apoyando lo que dice de funciones y luego los cuestiona en tres conceptos. En este mismo artículo se debaten otros autores mexicanos a los que cuestiona y sugiere cambios. Por lo cual, al interesado en estos temas se sugiere la lectura completa de varios artículos publicados del autor publicados en la Revista Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México, durante los años 1997 a 2000 y que continúan. Aquí se copia uno de los links donde se pueden seguir los otros artículos <https://jorgeriosszalay.files.wordpress.com/2014/09/art-mitos-proceso-admivo1.pdf>

Capítulo 2

Investigación

- Problema a investigar
- Los objetivos y las hipótesis previas
- Instrumental utilizado
- Conclusiones de la investigación: sumario

Los aspectos metodológicos que se mencionan en esta sección contribuyeron a la realización de esta tesis. El término “contribuyeron” proviene del pensamiento de Popper. El autor expresa que, si bien una metodología tiene como fin dar orden a un trabajo de investigación y sustentar la justificación de los hallazgos hechos, refutarla manifiesta avances científicos. Esta metodología es lo que se ha llamado *el falsacionismo*. En el actual trabajo de investigación fue aplicado un plan de trabajo y contrastado con hechos, que lo cuestionaron, provocando cambios en las respuestas respecto de los planteos de las hipótesis y respecto de los temas planteados en el marco teórico. Esto evidencia avances en el proceso de investigación, mostrando hechos no previstos en las hipótesis y en las tareas previas, que requieren una explicación desde la disciplina de la Administración, que es lo que se propone en este trabajo.

En su libro sobre *Metodología de la Investigación en Administración*, el Dr. Albano cita diversos autores de epistemología y de metodología de la investigación que expresan sus ideas sobre el tema. Lo valioso del aporte del prof. Albano radica en la transmisión de sus experiencias personales y docentes en los ejemplos concretos que presenta, precisamente por estar dirigido para noveles investigadores y alumnos de la Universidad. Al mencionar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las tesis, menciona un hecho que resulta sugestivo de su experiencia y altamente enriquecedor para los lectores:

Las hipótesis son provisorias; conviene no aferrarse a ellas estando preparados a abandonarlas tan pronto como demuestren que no son útiles.

*Por otra parte son los hechos los que nos van a decir si la hipótesis es válida o no. Es común entre los principiantes acomodar los hechos a las conjeturas cuando debe ser a la inversa.*⁵³.

Este ejemplo de la actitud de los noveles investigadores está expresado a continuación de la cita de un texto de Popper. Quizás resulte ser un modo de ejemplificar, por la contraria, lo que Popper denomina el falsacionismo. Es decir, la posibilidad de falsar una hipótesis como modo de expresar esta provisionalidad de la ciencia. Se lo menciona aquí porque esto es lo que se ha querido evitar al realizar este trabajo de investigación con varios instrumentos aplicados a los datos.

Como se ha mencionado en el marco teórico, las diferencias esenciales entre las organizaciones con fines de lucro y las organizaciones con fines sociales son el origen de los fondos que sostienen sus actividades y la atribución de los resultados obtenidos de la

53 Albano, S., Metodología de la Investigación en Administración, Rosario: UNR, 2008, p. 22

actividad principal. En aquella sección se mencionan algunas características que aquí se resaltan para remarcar las diferencias que justifican esta investigación. Las organizaciones que tienen fin de lucro:

- se inician con el fin de obtener un beneficio económico-financiero. Por eso los beneficios obtenidos, se distribuyen entre los propietarios de la organización.
- Los fondos se obtienen de la venta de productos y servicios que sería su actividad principal.
- Los propietarios pueden ser personas individuales o reunirse conformando sociedades.

En cambio, las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que se estudian en este trabajo,

- son aquellas cuyo fin es lograr el desarrollo integral del ser humano y el bien común.
- Tienen una intencionalidad de gratuidad y, no necesariamente, reciben una contraprestación a cambio de las cosas que entregan o del servicio que prestan.
- Por lo cual, los beneficios obtenidos, cuando existen beneficios, no se distribuyen entre los asociados sino que se reinvierten en las actividades de la organización.

Entre los modelos que presenta actualmente la disciplina de la Administración no se encontró ningún modelo de administración que considere las particularidades de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Los modelos de administración analizados sostienen variedad de técnicas que permiten la administración de organizaciones con fines de lucro. Esta particularidad de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tiene dos consecuencias. La primera consecuencia es que deben buscarse medios alternativos para el financiamiento de las actividades ya que los fondos no provendrán de la venta de productos o prestación de servicios de la actividad principal de la organización. La segunda consecuencia es el modo de administrar Organizaciones con Fines Sociales (OFS) necesariamente será diferente a las organizaciones con fines de lucro.

Por esto mismo, una de las opciones en las decisiones estratégicas sobre prestación del servicio es que los beneficiarios de las actividades no abonen un precio por el producto o servicio que reciben, es decir que sea totalmente gratuita la prestación. Aunque podría exigirse un pago por el servicio sin objetar que sigan siendo “con fines sociales” la decisión de gratuidad, implica a su vez la implementación de medios alternativos de obtención de los recursos sociales. Lo que significa la existencia de un modo de administrarse diferente. Como se dijo en la sección del Marco Teórico, el fin social se establece en mantener los resultados positivos dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) para solventar sus propios fines. El fin social no se relaciona con el cobro o la gratuidad de la prestación al beneficiario. Por ejemplo: el beneficiario de un comedor asiste a alimentarse gratuitamente porque no puede adquirir alimentos por sus propios medios.

La segunda consecuencia que se plantea es acerca del modo de administrar Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que necesariamente será diferente a las organizaciones con fines de lucro. En la experiencia profesional pudo observarse que una de las causas de mortalidad de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es la dificultad de sostener el financiamiento de las actividades en el largo plazo y que,

además, el financiamiento proviene de una única o de pocas fuentes. Las fuentes de fondos más utilizadas son las cuotas sociales de allegados o donaciones bajo diversas forma de rifas, bonos o contribuciones que realizan el grupo iniciador y su círculo cercano. Fuera del capital aportado al momento de la constitución del capital inicial, no se observa el sostenimiento de un flujo constante de financiamiento ni una actividad continua planificada para su consecución. En algunos casos, el desgaste por paso del tiempo y el aumento de dificultades, perjudica al entusiasmo inicial y, consiguientemente, se pierde también el flujo de los fondos constante proveniente de las cuotas o de los donantes allegados. El autor Peter Drucker⁵⁴ menciona el desarrollo de fondos como un elemento del cumplimiento de la misión organizacional y lo ubica dentro de las estrategias de marketing e innovación. Esto siembra las bases para explorar su planteo con mayor amplitud en este trabajo integrando otras fuentes alternativas de financiamiento que pudieran hallarse y sean propias de este tipo de organizaciones. El riesgo que se presenta al proponer la consecución de fondos como el eje de sostenimiento de las actividades en el largo plazo es desviar la atención de los ideales fundacionales plasmados en el objeto social hacia el fin de financiamiento y que este fin lo sustituya como objetivo real de las actividades. Un instrumento que sería ideal para comprobar este cambio era la idea de intentar el seguimiento de un caso de Organización con Fines Sociales (OFS) que permitiera estudiar fuentes de financiamiento y la posibilidad de sostenimiento del objetivo social en el largo plazo con el modelo propuesto sin desvíos en sus fines reales.

Esta investigación se propuso tiene como fin último ser una contribución acerca del modelo de administración de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con eje en el desarrollo de donaciones de modo que establezca las bases para favorecer la continuidad en el largo plazo. Y, en última instancia, se busca realizar una contribución intelectual al sostén de organizaciones solidarias que hacen de este mundo un lugar más humano donde vivir.

2.1 Problema a investigar

En la experiencia profesional en las disciplinas de Ciencias Económicas y del Derecho existe un conocimiento pragmático, acerca de la alta mortalidad de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en los primeros años de vida. Este tipo de organizaciones tiene escasas posibilidades de llegar a ser un cliente rentable si se relacionan las demandas de servicios profesionales con las posibilidades reales de cobro de honorarios. Por lo cual, se observan escasas ofertas de asesoramiento profesional adecuado. Se encuentran tres excepciones a este caso,

- profesionales cuya atención siga los lineamientos de los fines sociales
- fundadores que, conociendo esta complejidad, decidan financiar con sus propios medios el inicio de las actividades
- una donación en fondos o en bienes que disponga el inicio de una Organización con Fines Sociales (OFS).

Habitualmente se atribuyen las dificultades de continuidad en el tiempo a la escasez de financiamiento ya que se observan altos niveles de motivación en los líderes y en el personal, bien sea rentado, no rentado o voluntario. Otra causa que se atribuye a la falta de continuidad es la complejidad del trámite de autorización pública de inicio de

54 Drucker, Peter, "Dirección de instituciones sin fines de lucro", Editorial El Ateneo, 1999.

actividades. Estas autorizaciones deben tramitarse en dos ámbitos distintos: por una parte, en la Administración Pública provincial debe solicitarse la matrícula legal y por otra parte en la Administración Pública Nacional deben hacerse trámites de inscripción tributaria, incluyendo si correspondieran las solicitudes de exenciones tributarias. El conjunto de las situaciones mencionadas ocasionan que algunos interesados en iniciar actividades, se vean desalentados ya que, considerando todos los aspectos mencionados el trámite puede demorar entre seis meses y dos años, insumiendo además costos de asesoramiento profesional. Otra observación hecha en la vida profesional ha sido el caso de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que, contando con recursos materiales suficientes o incluso excesivos por donaciones y/o financiamiento de otras organizaciones que intentaban alentar su funcionamiento a través de asegurar los recursos de los proyectos, no lograban asegurar la continuidad de prestación de servicios a los beneficiarios.

Contrariamente a lo que se viene diciendo, en algunos casos, la complejidad de tramitaciones y de logro de recursos sirvió como un impulso positivo. El efecto desaliento producto de la complejidad de trámites resulta en una mayor convicción por parte de quienes deciden afrontar las dificultades consolidando sus motivaciones para continuar a lo largo del tiempo. Estas aseveraciones en etapas iniciales de este trabajo de investigación hicieron que se observara que las causas mencionadas no son determinantes de la continuidad y cuestionaron los supuestos habituales. Surgieron, entonces, las siguientes preguntas que no encontraron una respuesta acabada en la bibliografía existente:

- Estas organizaciones cuyos beneficios no se distribuyen entre los miembros ¿son un tipo específico dentro de la disciplina de la Administración?
- En caso de ser un tipo específico, qué condiciones debería tener un modelo de administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS)?
- Una de las falencias observadas en la continuidad ha sido la rotación del personal y otra vinculada a los recursos necesarios para desarrollar sus actividades en forma continua. Un modelo que favorezca el desarrollo de donaciones, ¿logrará la continuidad en el largo plazo de estas organizaciones?
- ¿Qué características debería reunir el desarrollo de donaciones para este tipo de organizaciones con el fin de evitar que el fin social se transforme en fin de lucro con el transcurso del tiempo al aumentar las urgencias diarias de dinero?
- ¿Es condición para lograr establecer una estrategia de desarrollo de donaciones de largo plazo que exista baja rotación personal (personal rentado, no rentado y voluntarios, incluyendo en estas categorías al líder o a los líderes iniciadores)?

2.2 Hipótesis

Hipótesis General

Como hipótesis general se plantea que existe una vinculación entre el desarrollo de un

modelo de administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS), con un modo singular de obtención de recursos necesarios para la continuidad en la prestación del servicio que influye en la sustentabilidad de las actividades en el largo plazo.

Hipótesis Particulares

H1: Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), al presentar fines diversos que influyen en características que les son propias deberían tener un modelo particular de administración.

H2: Resulta necesario hallar fuentes alternativas de financiamiento distintas a las cuotas sociales y a donaciones de círculos de allegados, que son el modo habitual de obtención de fondos en las organizaciones de este tipo.

H3: El modelo de administración implica que las actividades de consecución de los recursos necesarios sean una función integrante del mismo modelo y que su implementación sea armónica con el fin social de este tipo organizacional y con el fin fundacional de cada organización que se plantee en particular.

2.3 Objetivos

Objetivo General

- Proponer un modelo de administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la provincia de Entre Ríos, con eje en el desarrollo de búsquedas de recursos que consoliden su continuidad en el largo plazo.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de los modelos de administración actuales para verificar su adecuación para la administración estratégica de Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

- Evaluar si existe alguna relación entre un modelo de administración propuesto y el desarrollo de donaciones que le permita sostenerse en el largo plazo.

- Investigar fuentes alternativas a las cuotas sociales o donaciones bajo diversas formas tales como rifas, bonos y contribuciones que realizan el grupo iniciador y su círculo de allegados, actualmente en uso para financiamiento de Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

- Examinar aquellas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de Entre Ríos donde haya sucedido que las urgencias diarias de financiamiento hayan desviado las actividades previstas en el objetivo social hacia priorizar la recaudación de fondos, y su influencia en la perdurabilidad en el largo plazo. Analizar si alternativas de financiamiento hubieran evitado esta desviación del ideal inicial.

- Proponer un modelo de administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con eje en el desarrollo de búsqueda de recursos de modo que permitan obtener los bienes necesarios para las actividades cotidianas y aseguren la sustentabilidad en el largo plazo.

2.4. Instrumental utilizado

En el desarrollo de las tareas iniciales se plantearon dudas al descubrir causas profundas de las dificultades organizacionales, que no se debían solamente a carencias de financiamiento o a la falta de continuidad en el tiempo. El presente trabajo se planificó con una serie de instrumentos que permitieron la exploración de la temática y el hallazgo

de hechos que aportaron respuestas a las hipótesis y que, también, aportaron nuevos datos para futuras investigaciones que amplíen la temática. La población de organizaciones en que se enmarcó el trabajo está radicada fundamentalmente en la Provincia de Entre Ríos y algunas que pudieron alcanzarse en otras provincias y países sirvieron como contraste de los resultados obtenidos. La información estuvo relacionada principalmente a la toma de decisiones internas por lo cual fueron necesarios diferentes instrumentos para el relevamiento de datos. A su vez se tomaron fuentes secundarias existentes en organismos públicos y privados. En algunos casos la información fue de datos primarios que requirieron algún tipo de elaboración posterior. En los casos de datos secundarios, se usaron para complementar lo obtenido anteriormente y corroborarlos. Las fuentes de datos y los instrumentos utilizados son los siguientes:

- Base de datos
- Encuesta.
- Observación participante y Observación directa de actividades y modos de comportamiento
- Seguimiento de un caso en Concordia
- Entrevistas a referentes

2.4.1 Base de datos

Desde el año 2002, debido al propio trabajo profesional se habían recibido diversas consultas acerca de problemáticas relacionadas con este tipo de organizaciones. A raíz de esto, pudo comprobarse que había una importante cantidad de organizaciones dispersas en la provincia de Entre Ríos y con variados tipos de actividades de atención a beneficiarios. Los datos de clientes y contactos profesionales de la autora de este trabajo fueron una fuente propia que se tomaron como referencia. A su vez, los contactos con federaciones y asociaciones de segundo grado permitieron obtener datos de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) bajo dependencia de las asociaciones de mayor grado, como el caso de las cooperativas y las mutuales que tienen su propio organismo de contralor. El Foro de Entidades Profesionales de la Región Centro cuenta con representantes de todas las organizaciones de profesionales vinculadas a las profesiones liberales de la Provincia de Entre Ríos lo que constituye otra fuente de datos ciertas, vinculadas a las organizaciones de profesionales activas en la provincia. En algunos casos, se logró acceso a algunas bases de datos de Facultades locales que trabajan con organizaciones sociales.

Otras bases consultadas en ese momento⁵⁵, fueron las bases de datos del Fondo Nacional para la Creación y Consolidación de Microemprendimientos (FOMICRO) y del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). La primera cuyas siglas son Fondo para Micro emprendedores releva datos porque es un plan de financiamiento de micro emprendimientos administrados por Organizaciones con Fines Sociales (OFS). La base de datos de este fondo permitió recabar la existencia de algunas organizaciones del interior de la provincia de Entre Ríos. El CENOC, Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, es un organismo dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, dependiente de Presidencia de la Nación. Este organismo editó una

⁵⁵ A ese momento de trabajo, las bases FOMICRO y CENOC se obtuvieron de la delegación local del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, que eran parte de la información en la Biblioteca. Hoy día puede consultarse en internet en el siguiente enlace para CENOC, actualizado a 2014. <http://www.cenoc.gov.ar/index.html> visto el 24 de noviembre de 2015. No se encontró información actualizada para FOMICRO. Secretaría Pyme, *Programa de Crédito Fiscal Para Capacitación*, <http://www.sepyme.gov.ar/programas/creditofiscal/> de fecha 1 de Febrero de 2012

Guía de Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil vinculando a organizaciones de la sociedad civil. Si bien, el mismo se encontraba desactualizado permitió tomar algunos datos sobre la cantidad potencial de organizaciones a relevar.

Estos relevamientos profesionales mostraron que las organizaciones existentes eran numerosas y que ameritaban otro tipo de relevamiento en profundidad que permitieron obtener datos confiables y completos. Por lo cual, en febrero de 2006 se contrató una consultora entrerriana con el fin de realizar un censo que permitiera completar y actualizar lo adquirido en las bases de datos. El objetivo inicial fue realizar un relevamiento con el fin de determinar la conveniencia del desarrollo laboral profesional con Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Un objetivo secundario fue la optimización y sistematización de los datos obtenidos en el desarrollo profesional. La consultora contratada es “Consultora Comunicar”, dirigida por el Licenciado Eugenio Montenegro, el Técnico en Comunicación Social Germán Pascualón y el Técnico en Comunicación Social Lauraeano Escobar.

En las entrevistas previas a la recolección de datos se concretaron los parámetros de selección de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) domiciliadas en la provincia de Entre Ríos. Un criterio de relevamiento acordado con la consultora fue no omitir ningún tipo particular de organizaciones que no tuvieron por fin el lucro como parte de sus actividades principales ni tampoco se deberían excluir del conteo aquellas que carecían de figura jurídica. Esta irregularidad legal y la carencia de antecedentes completos eran características habituales en las organizaciones con las que se tuvo contacto por medio del trabajo profesional y, en muchas ocasiones, esto era el motivo de la consulta al intentar tomar algún tipo de financiamiento o al proyectar algún tipo de actividad. Por lo cual, en el relevamiento se incluyó a las organizaciones irregulares en relación a la normativa legal vigente. Durante el trabajo de relevamiento se mantuvieron reuniones continuas entre los integrantes de la consultora y la autora de este trabajo con el fin de verificar los datos relevados, integrarlos con los existentes y comprobar los avances hechos en las búsquedas. Por otra parte, fue necesario acordar los límites de la búsqueda y acordar cuáles tipos de organizaciones cumplían con los requisitos vinculados a los fines sociales y que se iban incluyendo en concreto a medida que avanzaban los relevamientos. Estas decisiones permitieron determinar un tipo de definición para establecer qué eran Organizaciones con Fines Sociales (OFS), permitieron dimensionar la cantidad existente y su relación con el cumplimiento de los requisitos legales ya que el principal obstáculo vinculado al relevamiento fue la informalidad de las actividades, tal como se había intuido a raíz del trabajo profesional tomado como antecedente de este relevamiento. Los problemas concretos que se presentaron con mayor frecuencia al momento de contactar las organizaciones han sido:

- carencia de domicilio fijo
- carencia de teléfonos fijos y/o celulares de contacto que estén a nombre de las organizaciones
- correos electrónicos cambiantes
- páginas de internet inactivas o direcciones caídas
- redes sociales con nombre de fantasía inexistentes
- estatutos y figuras legales en vigencia de Organizaciones que están inactivas.

En el año 2008, a raíz de haber organizado un curso de capacitación para Organizaciones con Fines Sociales (OFS), se actualizó la base de datos. En el año 2010, fue convocada

la autora de este trabajo por el Consejo de Educación de la Provincia para constituir un grupo de debate de contenidos de los nuevos planes de estudios del nivel secundario. Con el fin de realizar asistencia técnica a docentes de diversas localidades se recibió un agrupamiento de escuelas públicas de gestión estatal y de gestión privada que se utilizaba como muestra de escuelas para testeo de los cambios propuestos. Este agrupamiento sirvió para evidenciar organizaciones activas en diversas localidades provinciales. A raíz de estos relevamientos, pudo obtenerse una importante cantidad de datos acerca de organizaciones cuyo fin no sea el lucro localizadas en la provincia de Entre Ríos. Con el fin de iniciar la investigación para este trabajo de tesis se debían contar con datos que sean aceptables en cantidad de organizaciones y en calidad de la información brindada acerca de las mismas. Por lo cual se procedió a depurar y homogenizar los datos existentes y se restringió el tipo de organizaciones a aquellas que cumplieran con la definición establecida en el Marco Teórico para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y, a su vez, se delimitó el alcance a organizaciones que contaran con datos completos dentro de la Provincia de Entre Ríos. Finalmente resultaron en una muestra representativa de las características de otras organizaciones existentes en el territorio provincial cuyo conteo final fue de 1129, que se detallan más adelante.

2.4.1.1 Organizaciones seleccionadas para esta investigación El resultado del relevamiento en conjunto con la consultora fue la constitución de una Base de Datos en formato digitalizado constituida por tres tipos de información.

- Organizaciones de diversos formatos jurídicos, con los datos de contacto de las mismas definidos por alguna de estas tres variables: domicilio real, teléfono a nombre de la organización, página de internet activa, correo electrónico y/o nombre del presidente o alguna persona vinculada a cargos directivos.
- Listado de referentes vinculados a organizaciones cuyo fin no sea el lucro o interesados en temas relacionados a voluntariados.
- Listado de medios de comunicación locales que pudieran servir de fuentes de información para futuras búsquedas, constituido por radios, diarios, cables locales y nombres referentes. En todos los casos se agregó algún modo de contacto, básicamente un correo electrónico.

Como consecuencia del curso del año 2008, se relevaron unas 50 organizaciones de modo asistemático, por las consultas hechas para el curso, al que finalmente concurrieron 32 organizaciones de diferentes lugares de la provincia y con distintos grados de formalización en sus actividades, tres casos en formación.

En nuestra provincia se han hallado Organizaciones con Fines Sociales (OFS) activas que no tenían regularizada su situación legal y también se han hallado estatutos legalmente reconocidos de organizaciones que no se encuentran actualmente activas si bien esta situación es menos frecuente. También se hallaron Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que se encontraban activas y con algún inicio de formalización pero incompleta. En otros casos, las organizaciones habiendo inscriptos estatutos no completaron la inscripción impositiva ni la solicitud de exención de impuestos. En un cuarto caso de irregularidad legal son aquellas que obtuvieron la resolución de inscripción legal en la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas y de inscripción impositiva en AFIP, junto con la resolución de inscripción en el Registro de Entidades Exentas, sin continuarlas posteriormente al ir venciendo los plazos legales habituales de presentación de

asambleas y balances.

La formalización es indicio de cierta relevancia de la administración interna y en la atención al beneficiario. Lo que determinó la inclusión en el conteo fue que se encuentren actualmente en actividad. “En actividad” implica que se ajusten a variables que permiten inferir un grado de formalización de las actividades como son:

- la existencia de domicilio fijo,
- la mención en guía telefónica local de teléfonos institucionales
- página de internet institucional activa.

Las organizaciones incluidas en el conteo debían poseer por lo menos una de estas tres variables para ser incluidas en el relevamiento. Dicha variable debía estar a nombre de propio de la organización. Es decir, debía cumplir con dos requisitos por una parte existir por lo menos una de estas variables y por otra parte ser de uso organizacional público. La variable existente no debía estar a nombre personal de uno de los miembros como prestatario de los servicios para ser incluida en el conteo.

2.4.1.2 Cantidad de organizaciones en la muestra El conteo se realizó en las ciudades de Paraná, Concepción del Uruguay, Concordia, Gualeguaychú y en otras ciudades de menor importancia donde pudo accederse a los datos. La población hallada fue de 1129 organizaciones. Debido a las diversas situaciones de irregularidad en el funcionamiento, existe una alta probabilidad que la cantidad real de organizaciones en actividad sea mayor en las ciudades mencionadas. Se han mantenido contactos directos con más de cien (100) Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de diferentes lugares de la provincia que están en diversas circunstancias de organización, objetivos sociales y entornos diversos. De este total de organizaciones con las que se han mantenido contacto, pueden mencionarse como contactos relevantes unas cuarenta (40) Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la provincia de Entre Ríos y unas diez (10) fuera del territorio provincial, dentro y fuera del país que permitieron contrastar algunas situaciones como propias de estas organizaciones, más allá de las características locales que pueden aportar las localizadas en la Provincia de Entre Ríos.

2.4.1.3 Tipos de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) encontradas Los tipos de organizaciones halladas fueron clasificadas por su naturaleza jurídica. Los formatos son cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, fundaciones, organizaciones con naturaleza propia por su origen legal y otras sin forma legal.

Las *cooperativas* y las *mutuales* tienen están unificadas en el mismo organismo de contralor por eso resultó en un factor de agrupamiento que facilitó el relevamiento. Esta es la causa de que la cantidad de organizaciones de este tipo es mayor en número y más fehaciente. Las políticas del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a través del programa social Argentina Trabaja, estimularon la conformación de cooperativas como un modo de generar actitudes de emprededorismo en los barrios carenciados y de potenciar un comportamiento que suele darse como idiosincracia local: buscar apoyo entre vecinos

para tratar de salir adelante. El Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Entre Ríos adhirió a esta política nacional priorizando la adquisición de productos y servicios necesarios para la administración pública entre los que elaboran las cooperativas. En el cuadro nº2 se las incluye en el conteo para mostrar su relevancia. Sin embargo, las *cooperativas* no se incluyen como Organizaciones con Fines Sociales (OFS), tal como las hemos definido para este trabajo, ya que los resultados se distribuyen entre sus asociados. Por lo tanto, aunque el fin de lucro no es igual que en las organizaciones empresariales, los beneficios se distribuyen entre los miembros que trabajan buscando un beneficio propio. En eso se asimilan a las que tienen fin de lucro y por lo tanto son excluidas del conteo final. El caso de las *mutuales* es diferente ya que, por ley, se constituyen como asociación civil que es un caso específico de asociaciones donde el beneficio queda en la misma asociación. Es decir que, las cooperativas han sido excluidas del conteo final y se incluyen las mutuales.

Los *colegios profesionales* están regulados por leyes individuales que les dan origen y regulan su funcionamiento por cada actividad profesional. Todos los colegios cuentan con sedes en cada ciudad cabecera de departamento que son representaciones de un único colegio. Las sedes locales no son independientes de la sede central. Los sindicatos, del mismo modo que los colegios profesionales, cuentan con representaciones en las cabeceras de departamentos. No son independientes, sino dependencias o sedes de las cabeceras por los cual solamente se cuentan en la ciudad de Paraná. Los sindicatos que son representaciones de agrupaciones gremiales nacionales son independientes. El funcionamiento de gremios y sindicatos siguen el modelo federal de la Constitución Nacional. Es decir que, los organismos nacionales son representación de segundo grado de los provinciales. Cada sede provincial es autónoma.

Las *asociaciones civiles, las fundaciones y sociedades civiles* reconocidas en el Código Civil vigente se rigen por las leyes nacionales y provinciales que rigen su funcionamiento como se ha mencionado en el marco teórico y se incluyeron en la muestra. La legislación provincial agrupa dentro de la figura de asociación civil otras organizaciones que tienen una regulación particular pero que su funcionamiento interno es similar a las asociaciones. Tales son las asociaciones cooperadoras, algunos clubes, algunos tipos de mutuales y gremios entre otras. Es la razón por la que se discriminan aquellas que tienen una regulación particular, el resto fueron agrupadas como asociación civil genérica.

En el cuadro nº 2 que se presenta a continuación, se exponen la totalidad de los relevamientos realizados y a los fines comparativos se elaboró el cuadroº 3, donde se excluyen las organizaciones cooperativas.

Cuadro nº3 Organizaciones relevadas

En las ciudades de Paraná, Concepción del Uruguay, Concordia y Gualeguaychú

	Paraná	Concepción. del Uruguay	Concordi a	Gualeguaychú	Otros	Total parcial
Cooperativas	186	39	215	75	s/d	515
Mutuales	99	14	18	15	s/d	146
Fundación	42	2	8		1	53
Asoc. Civil (no específicos)	56	20	29	2	9	116
Clubes y federaciones deportivas	44	20	21	21	5	111
colegios y	23					23

Federaciones profesionales						
Sindicatos y federaciones laborales	33					33
Otros	90	9	12	8	13	132
Totales	573	104	303	121	28	1129

Fuente: Elaboración propia en base a relevamientos propios y de organismos públicos y privados.

Cuadro nº4 Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de Entre Ríos, sin cooperativas:

	Paraná	Concepción del Uruguay	Concordia	Guaaleguaychú	Otros	Total parcial
Fundación	42	2	8		1	53
Asoc. Civil (no específicos)	56	20	29	2	9	116
Clubes y federaciones deportivas	44	20	21	21	5	111
colegios y Federaciones profesionales	23					23
Sindicatos y federaciones laborales	33					33
Mutuales	99	14	18	15	s/d	146
Otros	90	9	12	8	13	132
total	387	65	88	46	28	614

Fuente: elaboración propia en base a relevamientos propios y de organismos públicos y privados.

2.4.1.4 Preguntas pendientes Una de las preguntas que surge de esta investigación es la correlación que pudiera existir entre la cantidad de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) formalizadas y la localización física cercana a la ciudad de Paraná. Esta pregunta se debe a que la única sede de la administración pública donde se tramita el reconocimiento de existencia jurídica regular es la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas que tiene sede en la ciudad de Paraná. La formalización al inicio de actividades y la presentación de solicitudes de autorización de las asambleas, presentación de copias de balances y demás trámites administrativos deben hacerse en aquel domicilio. En caso de no poder hacerse presentes en la sede Paraná, los representantes legales deben rubricar las actas y constancias correspondientes ante escribano público. Es decir que además del costo de movilidad y la asistencia a reuniones, se agrega un monto adicional al costo de funcionamiento administrativo habitual, constituido por honorarios de abogados, gestores y escribanos que autentiquen copias y la tramitación en Paraná, los costos de traslados y, la duplicación de algunos trámites en las inscripciones impositivas y exenciones. La mora en el cumplimiento de los requisitos legales puede ser un motivo de rechazo a la regularización legal o en la impositiva. Esta situación compleja y costosa en organizaciones donde no tiene fin el lucro ni necesidad formal de prestación de algunas actividades es la que deja abierta la duda acerca de la posibilidad de la existencia informal de otras y la vinculación de este costo con la carencia de regularidad legal e impositiva.

2.4.2 Encuesta

2.4.2.1 Diseño de la encuesta La encuesta fue diseñada y planificada con base en los antecedentes de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) surgidos del trabajo profesional y de las búsquedas de información en las bases de datos que sirvieron como exploraciones previas. El objetivo fue obtener información en profundidad sobre la administración interna de las mismas y causas de dificultades habituales encontradas en las organizaciones.

Se inserta a continuación el modelo completo de la encuesta realizada.

Gráfico nº 2 - Modelo de Encuesta

<p style="text-align: center;">Organizaciones con Fines (OFS) en la Provincia de Entre Ríos</p> <p style="text-align: center;">Encuesta</p> <p style="text-align: center;"><i>Los datos relevados en esta encuesta son confidenciales y serán utilizados para el desarrollo de una tesis doctoral relacionada a Organización con Fines (OFS).</i></p> <p>Instructivo</p> <p>A los fines de esta investigación se consideran que la función social de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es insustituible. Sin embargo, se han detectado factores que influyen en su permanencia en el tiempo.</p> <p>El objetivo de esta investigación es lograr el sostenimiento de las Organización con Fines Sociales (OFS) en el largo plazo.</p> <p>La Organización con Fines Sociales (OFS) a la que UD pertenece ha sido seleccionada en una muestra de organizaciones domiciliadas en la provincia de Entre Ríos para participar de este relevamiento.</p> <p>Por lo cuál se solicita tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los datos solicitados serán procesados, analizados y las conclusiones que se obtengan en consecuencia, beneficiarán a otras Organización con Fines Sociales (OFS). Por cual solicitamos que sean respondidos con exactitud y acordes a la realidad de su Organización con Fines Sociales (OFS)• Si en alguna pregunta no tuviera datos para suministrar, mencionarlo de esta manera, ya que la falta de respuesta puede ser considerado como una negación a responder la misma, sin juzgar las intenciones que lo motivaron.• Debido a la exactitud que es necesaria en los datos requeridos en esta investigación, solicitamos, que la encuesta sea respondida por una persona de cargo directivo que tenga acceso a los mismos.• En caso de dudas, consultas o aclaraciones comunicarse al cel. 0343 154 – 525483. Lic. Mónica Averó• Solicitamos que la encuesta sea respondida dentro de los diez días de recibida. <p>Fecha de recepción del formulario de encuesta (DD/MM/AAAA): ____/____/____</p> <p>Fecha de entrega al encuestador ____/____/____:</p>
--

1- Datos de cada Organización con Fines Sociales (OFS)
1.1 Fecha de inicio de actividades: (DD/MM/AAAA): ____/____/____
¿De dónde obtuvo este dato?
<ul style="list-style-type: none"> • Libro de actas/cuaderno de reuniones
<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de algún evento organizacional significativo (nacimiento/muerte de persona, marchas/paros, situación conflictiva o benéfica, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Por acuerdo de amigos, familiares, etc.
1.2 Fecha de inscripciones legales
<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción legal ____/____/____
<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción impositiva ____/____/____
<ul style="list-style-type: none"> • Libros contables ____/____/____
Motivos de haber decidido la inscripción
- Crecimiento natural de las actividades
- A pedido de alguna institución donante
- A requerimiento de inspecciones legales y/o impositivas previas
- Incorporación de personal rentado
- Otras. Especificar: _____
1.3 Rubro/objetivo social
¿Cuál es el objetivo social que les dio origen? Redactarlo

¿Cómo quedó plasmado en las inscripciones legales-impositivas? Detallarlos.

En caso de tener un plan estratégico escrito, ¿Cómo quedó reflejado el objetivo social en la misión, en la visión y/o en los objetivos? Detallarlos

Misión: _____

Visión: _____

Objetivos: _____

Describir el proceso de selección del objeto social que les dio origen y proceso de redacción en las inscripciones formales y en el plan estratégico. (no más de 200 palabras)
1.4 Cantidad de personas involucradas
a- ¿Cuántas personas figuran en las inscripciones legales que les dieron formalidad a las actividades?
En registros legales: cantidad
En registros de socios/asociados: cantidad
b- ¿cuántas personas tiene participación activa habitual en la Organización con Fines Sociales (OFS)? Se entiende por “habitual” concurrencia a las reuniones, alto grado de identificación con el objetivo social, las personas con las que “puedo contar”.
Cantidad de personal rentado:
(perciben retribución en dinero o especie y realizan una contraprestación a cambio de esto)
Cantidad de personal no rentado:
(comprometido en actividades fijas sin recibir remuneración alguna)
Cantidad de voluntarios ocasionales:
(participan, en actividades ocasionales, a pedido de la Organización con Fines Sociales-OFS-)
1.5 Cantidad de Beneficiarios alcanzados
(se benefician de las actividades relacionadas el objeto social de la Organización con Fines Sociales-OFS-)

a- ¿En base a qué parámetros se mide la cantidad de beneficiarios?

- Estimación en base a publicidad realizada
- Servicios solicitados por los beneficiarios (platos de comida, atención personalizada, etc.)
- Venta de productos (merchandizing, mercaderías vendidas, servicios prestados, etc.)

b- ¿La cantidad de beneficiarios varía en forma estacional?

Momentos del año con mayor cantidad de beneficiarios:

Momentos del año con menor cantidad de beneficiarios:

c- Causas de la variación:

- año lectivo/académico:
- variación de temperatura climática: frío/calor
- enfermedades estacionales: resfríos, diarreas, etc.
- Costumbres locales: regalos, fiestas locales, vacaciones, etc.
- Otras. Especificar:

1.6 Estructura formal

a- ¿están divididos en áreas de trabajo formales? ¿cuáles son? (llenar un cuadro por cada área).

Área:	Área:
Responsable:	Responsable:
Tareas que desempeña:	Tareas que desempeña:
Área:	Área:
Responsable:	Responsable:

Tareas que desempeña:	Tareas que desempeña:
Área:	Área:
Responsable:	Responsable:
Tareas que desempeña:	Tareas que desempeña:

b- En caso de no estar formalmente definidas, ¿tienen divididas las funciones que desempeñan todos/algunos de los miembros? ¿Cuáles son?

Función:	Función:
Responsable:	Responsable:
Tareas que realiza. Detallar:	Tareas que realiza. Detallar:
Función:	Función:
Responsable:	Responsable:
Tareas que realiza. Detallar:	Tareas que realiza. Detallar:
Función:	Función:
Responsable:	Responsable:
Tareas que realiza. Detallar:	Tareas que realiza. Detallar:

c- Para cualquiera de los casos anteriores, ¿cómo se definieron los cargos, el nombre que se les dio, las tareas asignadas y los responsables de cada uno? No más de 200 palabras

Detallar

d- Cuando no existe una estructura fija en cargos y funciones, ¿cómo se organizan el trabajo? Detallar
Lugares, días y horas de reuniones:
Modos de asignar las tareas y responsabilidades:
Quién definió el objetivo por el que trabajaran:
Cómo se deciden qué tareas se realizarán y cuáles no:
Quien tiene la responsabilidad última en las decisiones que se toman:
e- Podría describir las tareas diarias y el modo de funcionar habitual de la Organización con Fines Sociales (OFS). No más de 200 palabras
1.7 Servicio prestado/producto ofrecido
1. el objetivo de la Organización con Fines Sociales (OFS) se corporiza en
<ul style="list-style-type: none"> • prestar un servicio
<ul style="list-style-type: none"> • vender un producto
<ul style="list-style-type: none"> • los dos
<ul style="list-style-type: none"> • otras. Especificar. _____
2. Área de prestación de servicio/venta de productos. Marcar todas las que se relacionen a las tareas desarrolladas habitualmente hacia los beneficiarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios médicos
<ul style="list-style-type: none"> • Productos médicos, relacionados a la salud, farmacéuticos
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de ropa, comida, necesidades corporales
<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento a viajeros, montañistas, relacionadas a viajes y turismo
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a privados de libertad
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios fúnebres
<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza, conserjería y educación
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia psicológica y espiritual

<ul style="list-style-type: none"> • Apostolados y servicios religiosos
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficencia sin especificar
3. el servicio prestado/producto vendido
<ul style="list-style-type: none"> • tiene un costo y se tiene en cuenta al ponerle el precio
<ul style="list-style-type: none"> • tiene un costo pero no se tiene en cuenta la fijar el precio al que se vende
<ul style="list-style-type: none"> • no tiene costo. Se consigue gratuitamente. Especificar. _____
• el precio al que se vende el producto/servicio que se ofrece
<ul style="list-style-type: none"> • es el precio real de adquisición del producto/prestación del servicio
<ul style="list-style-type: none"> • es un precio simbólico que se fija por política organizacional. Especificar cuál es el criterio para establecerlo. No más de 200 palabras
5. Si algún beneficiario no puede solventar el precio de los productos/servicios, ¿existe algún tipo de políticas de excepción/consideración?
6. becas
7. préstamos de honor
8. microcréditos
9. reconocimientos de excepciones al pago
10. otros. Especificar _____
6. ¿cómo se establecen los requisitos que deben reunir estos beneficiarios?
Especificar los procedimientos de selección. No más de 200 palabras
1.8 Promoción/ Marketing
a- ¿qué tipo de difusión realizan?
f- De eventos ocasionales (festival, inscripción de socios, etc)
g- De las actividades habituales, como promoción publicitaria.
h- De valores, sin que se destaque de modo principal al Organización con Fines Sociales (OFS)

i- Precios y marcas de productos/servicios
b- ¿existe alguna relación entre la publicidad realizada y la misión/objetivos organizacionales?
Si. Especificar
No. Es promoción de productos/servicios brindados
c- Considera que existe alguna diferencia entre la promoción que realiza una organización con fin de lucro y su Organización?
Si. Especificar
Si. Consideramos que debemos diferenciarnos.
No. No me parece que es importante según los objetivos sociales.
No. Existe diferencia debido a las actividades que realizamos.
d- ¿Cómo se identifica la Organización con Fines Sociales (OFS) ante terceros?
<ul style="list-style-type: none"> • Logo
<ul style="list-style-type: none"> • Lema
<ul style="list-style-type: none"> • Personaje publicitario: dibujo o persona
<ul style="list-style-type: none"> • Colores y música
e- ¿De qué modo se decidió? Por qué considera que los identifica? No mas de 200 palabras
f- ¿qué medios utilizan habitualmente para la difusión mencionada en la pregunta 1.8.a
<ul style="list-style-type: none"> • radio
<ul style="list-style-type: none"> • televisión
<ul style="list-style-type: none"> • Internet: correo electrónicos, Facebook, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Charlas de difusión en otras instituciones (escuelas, colegios profesionales, etc)
<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones en espectáculos públicos
g- ¿Cómo se mide la eficacia en la recepción del mensaje por el público al que está

dirigido?
1. Más solicitud de servicios/productos por parte de beneficiarios
2. Menos solicitudes (ej. Bomberos)
3. Más voluntarios/personal no rentado que quiera adherirse
4. Preguntas al público asistente a un evento (encuestas escritas, orales, etc.)
5. Cantidad de donaciones recibidas
6. Otras. Especificar _____
1.9 Financiamiento de las actividades
a- ¿cómo financian las actividades de su Organización con Fines Sociales (OFS)? Marcar las que más se aproximen a la realidad de la Organización con Fines Sociales (OFS)
<ul style="list-style-type: none"> • por venta de productos/servicios
<ul style="list-style-type: none"> • por combinación de ventas y donaciones recibidas
<ul style="list-style-type: none"> • por otras actividades que no hacen al objeto social (alquiler de inmuebles, derechos de autor, etc)
<ul style="list-style-type: none"> • solamente por donaciones recibidas de un único donante
<ul style="list-style-type: none"> • solamente por donaciones recibidas de varios donantes: cuotas y/o donaciones periódicas
<ul style="list-style-type: none"> • solamente por donaciones no periódicas.
<ul style="list-style-type: none"> • financiamiento estatal exclusivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento estatal para algunas actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Otras. Especificar _____
b- Tipo de donaciones solicitadas
f- dedicación de tiempo para desarrollar actividades dentro o fuera de la Organización con Fines Sociales (OFS)
g- donaciones de utilería y cosas materiales

h- donación de dinero en efectivo o por otros medios.
i- Difusión en medios de comunicación u otras similares
j- Solicitud de recomendaciones o contactos.
c- Destino de las donaciones solicitadas
<ul style="list-style-type: none"> • donaciones con destino específico
<ul style="list-style-type: none"> • donaciones destinada en general a las actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS)
<ul style="list-style-type: none"> • los dos tipos de donaciones, según las necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • ninguna de las dos
d- ¿qué medios utiliza para recaudar las donaciones? Marcar todos los modos que utilizan.
1. Cobradores domiciliarios
2. Depósitos bancarios de los donantes
3. PayPal, Homebanking u otros medios por Internet
4. Rapipago, Pagofácil o similar
5. Recepción de las donaciones en la sede la Organización con Fines Sociales (OFS)
6. Otros. Especificar. _____
e- Modos de solicitar las donaciones
<ul style="list-style-type: none"> • como “gauchada” al gobierno u otras Organización con Fines Sociales (OFS)
<ul style="list-style-type: none"> • haciendo un pedido formal escrito al gobierno
<ul style="list-style-type: none"> • solicitudes formales a otras Organización con Fines Sociales (OFS)
<ul style="list-style-type: none"> • solicitud de préstamos de dinero u otros bienes
<ul style="list-style-type: none"> • “canjes”

<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos en colaboración
f- otras fuentes de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> • cuotas sociales extraordinarias
<ul style="list-style-type: none"> • ventas de muebles/inmuebles de la Organización con Fines Sociales (OFS)
<ul style="list-style-type: none"> • donaciones por descuentos de impuestos
<ul style="list-style-type: none"> • financiamiento por Crédito Fiscal IVA
<ul style="list-style-type: none"> • fundaciones que financian proyectos específicos (AEDROS, Telefónica, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • otros. Especificar _____
1.10. Anexo: Proyectos Organizacionales
Por favor, solicitamos la respuesta a esta pregunta en no más de 200 palabras
a- ¿cómo se recopilan ideas para proyectos en su Organización con Fines Sociales (OFS)?
b- ¿cómo se seleccionan los proyectos a los que se dedicará su Organización con Fines Sociales (OFS)?

<p>c- ¿cómo se establecen las prioridades para la ejecución de los proyectos?</p> <p>d- ¿Existe alguna política/criterio de abandono de proyectos? ¿cómo se decide qué proyectos continuarán y cuales cesarán?</p> <p>Agradecemos su gentileza en responder esta encuesta.</p> <p>Sus respuestas multiplicarán el bien que ya están realizando ustedes en su Organización con Fines Sociales (OFS). El tiempo destinado a la misma beneficiará a otras Organización con Fines Sociales (OFS). Y serán una contribución intelectual al sostén de otras organizaciones solidarias que, como ustedes, hacen de este mundo un lugar más humano donde vivir.</p>
--

(fin formulario de encuesta)

2.4.2.2 Cantidad de encuestas hechas Se aplicó la encuesta a una muestra de 40 (cuarenta) organizaciones de la Provincia de Entre Ríos con las que se tuvo contacto y a 10 (diez) organizaciones de otras localizaciones. Estas últimas 10 sirvieron para contrastar las conclusiones arribadas e intentar generalizar en algunas conclusiones y evitar que algunas observaciones pudieran ser fruto de la localización dentro de la misma provincia de las organizaciones de la muestra.

Las limitantes para la recolección de información han sido:

- poca experiencia de los miembros de las organizaciones en este tipo de instrumento para recabar información.
- pocas investigaciones con las que habían tenido contacto previamente, por lo cual genera desconfianza sobre los efectos de uso de los datos que se están recabando. Se mostró claramente en quienes verbalmente estuvieron dispuestos a contestarla, presentaron diversos obstáculos como respuesta a la no concreción material de la misma.

Cuadro nº5 Asociaciones, fundaciones y otras organizaciones con fines sociales, Organizaciones domiciliadas en la Provincia de Entre Ríos descriptas por tipo jurídico, por actividad y continuidad al momento de este trabajo

Nº de orden	Tipo jurídico/ fin social
1	Asociación Civil – apoyo niveles iniciales, primario de escuela privada
2	Asociación Civil – asistencia a familia
3	Asociación Civil – promoción valores religiosos
4	Fundación – asistencia nutricional y familiar
5	Ley de origen - colegio profesional
6	Fundación asistencia a enfermos y servicios fúnebres de cinerario
7	Sin formato específico asistencia a embarazadas y niños pequeños
8	Fundación educativa privada nivel inicial, primario y secundario
9	Institución educativa nivel terciario- parroquial
10	Institución educativa nivel secundario -congregacional
11	Fundación universitaria privada religiosa
12	Fundación reparación edilicia – en formación
13	Fundación convenio con universidades no localizadas en Entre Ríos para educación universitaria local.
14	Fundación de Acción Social, principalmente drogadicción
15	Fundación para Acción social vinculada a la salud
16	Sin formato jurídico, promoción cultural – en formación
17	Fundación centro de investigaciones jurídica – en formación
18	Asociación Civil apoyo a asociados discapacitados
19	Ley de origen - colegio profesional
20	Asociación Civil – acción cultural
21	Asociación Civil – acción cultural para tercera edad
22	Depende de institución educativa universitaria pública, sin formato jurídico
23	Fundación educativa en barrio marginal
24	Fundación acción social y nutricional
25	Club - Asociación civil cultural

26		Club - Asociación civil deportiva
27		Asociación Civil – religiosa
28		Fundación española con inicios en Concordia
29		Sin formato jurídico – promueve una cooperativa merendero en barrio marginal días sábados
30		Sin formato jurídica – asistencia a mujeres
31		Sin formato jurídico, organización de actividades educativas - discontinuada
32		Sin formato jurídico – promoción valores de vida humana - discontinuada
33		Sin formato jurídico – promoción valores religiosos – actividad de temporada, no continua
34		Institución educativa pública – Escuela nocturna de adultos
35		Sin formato jurídico – promoción de economía social
36		Asociación Civil – estudios y promoción del arándano
35		Fundación – promoción nutricional y apoyo familiar
37		Asociación civil gremial
38		Estudio de factibilidad para Entre Ríos – sin forma jurídica
39		Cooperadora con formato Asociación Civil - apoyo seguridad barrial.
40		Asociación Civil – promoción ambiental y ecología
41		Apoyo de comerciantes y productores minoristas

Fuente: elaboración propia

Cuadro nº 6 Asociaciones, fundaciones y otras organizaciones con fines sociales y otras organizaciones no domiciliadas en la provincia de Entre Ríos descriptas por tipo jurídico, por actividad y continuidad al momento de este trabajo

1		Fundación de servicios sociales
2		Sin formato jurídico en formación – centro educativo estilo homeschooling
3		Fundación universitaria privada
4		Sección de Fundación universitaria privada
5		Sin formato jurídico – discontinuada después de 50 años de existencia
6		Iniciativa de docentes sin formato jurídico, discontinuado
7		religiosa
8		Fundación de comunicación social tucumana en formación en Córdoba.
9		Fundación de capacitación para el trabajo.
10		Fundación de formación cultural para mujeres – en formación, discontinuada.

Fuente: elaboración propia.

2.4.2.3 Resultados del Relevamiento de Encuestas Las respuestas obtenidas a las preguntas realizadas son presentadas siguiendo el mismo esquema de la encuesta a fin de una mayor claridad en el seguimiento de información del relevamiento realizado. La recopilación de datos en una encuesta tuvo como fin relevar los datos de administración de algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de una muestra. Entre otros datos, se pudieron verificar las actividades internas, otras vinculadas al entorno externo y a la relación con los beneficiarios. En el proceso se pudieron completar los datos de otras organizaciones no localizadas en la provincia y que podrían servir para el mismo fin, como contrastación. Por lo cual también se incluyeron. Del total de 40 (cuarenta) organizaciones de la muestra, en 16 (dieciseis) casos se han podido cumplimentar de modo íntegro y con la mayor certeza posible los datos de la encuesta. En 15 casos hay respuestas que no son totalmente homogéneas pero pueden asimilarse a las problemáticas expresadas o a los datos recolectados.

En el inicio del proceso de relevamiento las encuestas mostraron una tendencia a la informalidad de las actividades en cuanto a las organización interna que se evidenció al momento de decidir quién completaba las mismas. En los casos que se ha encontrado una organización formal, este formato responde a formatos legales previstos en las leyes que regulan su ejercicio, sin cuestionarse si era funcional a las actividades o si las obstaculizaba. Se adjuntan dos cuadros que corresponden al listado de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en los que fue aplicada, con una sintética descripción del formato jurídico, el tipo de actividad realizada por la organización y su estado actual de continuidad de las actividades. La variedad de actividades realizadas, la variedad de formatos jurídicos o su carencia y de los estados de continuidad de las actividades permite apreciar que las conclusiones a las que se arribaran posteriormente no estarán influenciadas por estas variables. Ya que, precisamente, esto fue buscado con el fin de neutralizar la posibilidad que la falta de continuidad en el tiempo o su permanencia pueda atribuirse a algunos de dichos factores. Lo que no contribuiría a relevar las causas profundas que se intencionaron encontrar en este trabajo de investigación. Los gráficos presentan, de modo sintético y visual, los resultados obtenidos. Los mismos están organizados con el mismo formato de la encuesta anterior con el fin de facilitar su lectura y poder realizar un seguimiento de la información expuesta en ellos.

Datos de cada Organización con Fines Sociales (OFS)

1.1 Fecha de inicio de actividades: (DD/MM/AAAA): ____/____/____

Fecha de inicio cierta: 3

Fecha de inicio incierta/desconocida, inicio de actividades debido a circunstancias fortuitas. 13

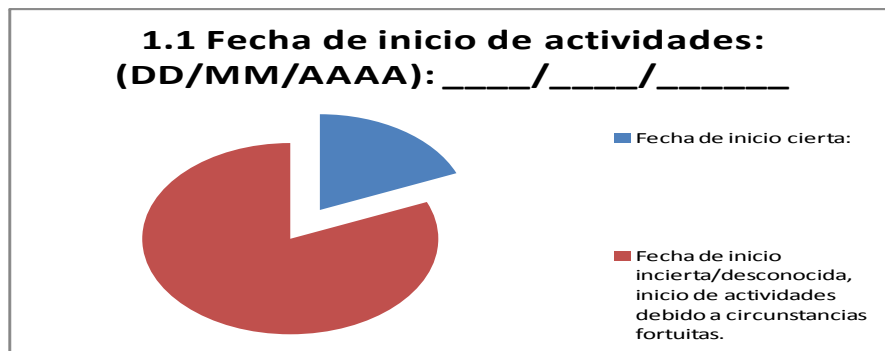


Gráfico n°3

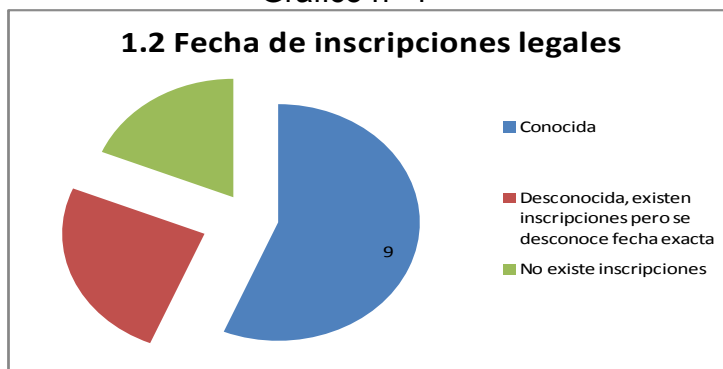
1.2 Fecha de inscripciones legales

Conocida: 9

Desconocida, existen inscripciones pero se desconoce fecha exacta: 4

No existe inscripciones: 3

Gráfico n° 4



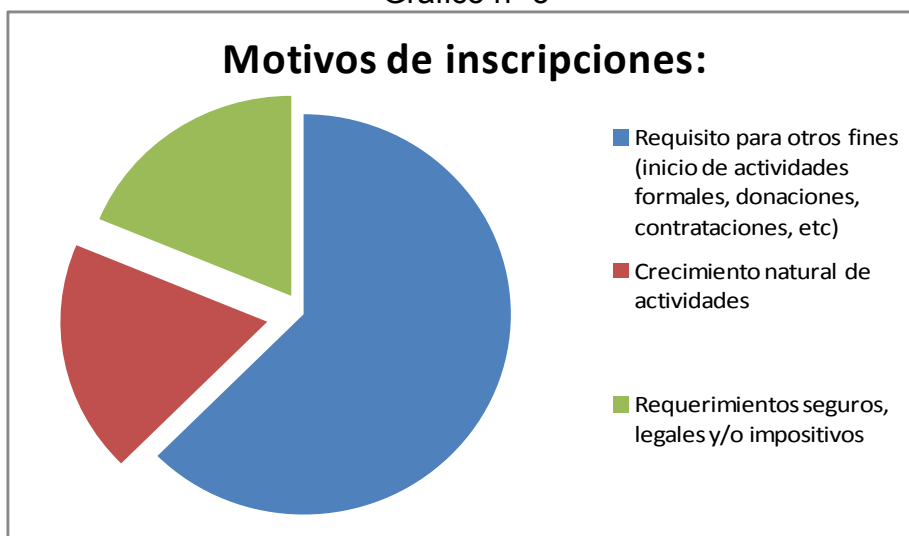
Motivos de inscripciones:

Requisito para otros fines (inicio de actividades formales, donaciones, contrataciones, etc): 10

Crecimiento natural de actividades: 3

Requerimientos seguros, legales y/o impositivos: 3

Gráfico n° 5



En el el punto 1.1 corresponden a las fechas de inicio de actividades y muestra que el inicio de actividades en la mayor parte de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), en un 81,25% no es recordada o conocida por haber surgido sin una planificación previa. En cambio en el punto siguiente 1.2 , la fecha de inscripciones legles y tributarias existe un registro de la misma debido, quizás a lo que sigue en el punto 1.3 que el motivo para las inscripciones es un requisito para otros fines como son donaciones, contrataciones o como requerimiento de seguros, entre otras causales. Sólo en tres casos, un 18,75% se debió a una decisión formal de los miembros por un crecimiento de actividaes.

1.3 Rubro/objetivo social

Educativos: 5
Beneficencia/asistencia social: 5
Acción cívica/ ciudadanía: 3
Acción gremial: 3

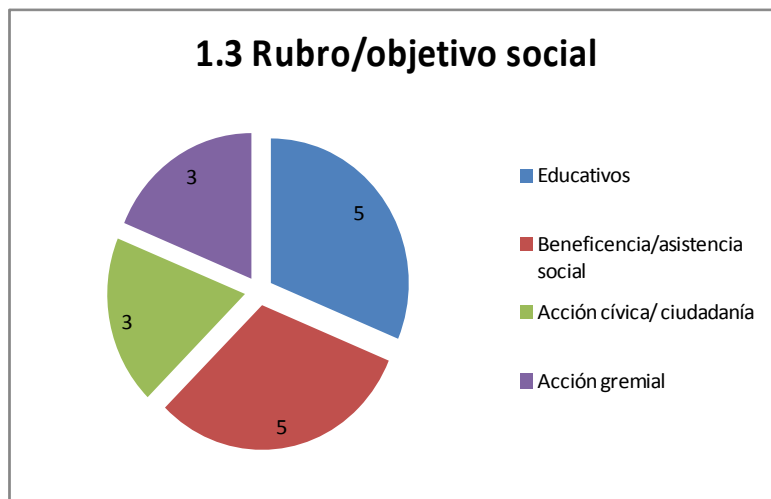
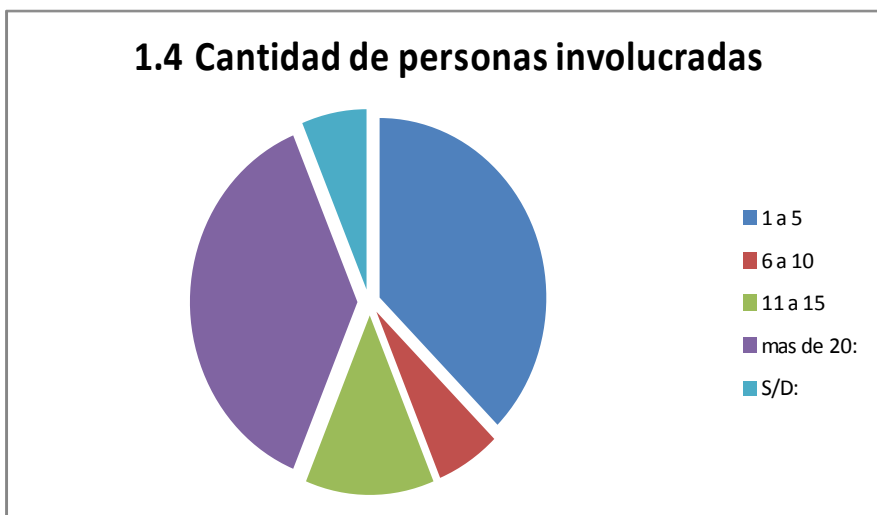


Gráfico nº 6

1.4 Cantidad de personas involucradas

1-5: 6 6-10: 1 11 -15: 2 +20: 6 S/D: 1

Gráfico nº 7



1.5 Cantidad de Beneficiarios alcanzados

a- cantidad de beneficiarios

10 50: 1

50 – 100: 5

No se puede determinar y más de 100: 9

No se ha determinado/no se ha tenido en cuenta al iniciar actividades: 1

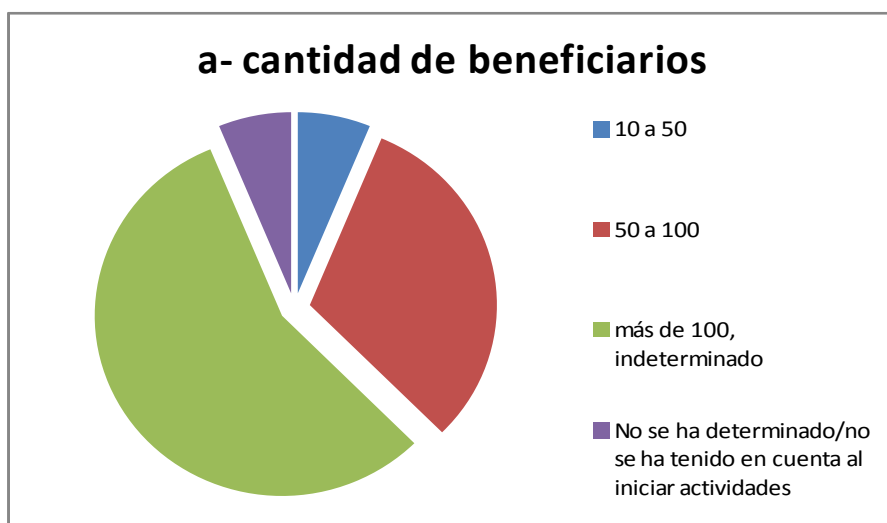


Gráfico nº 8

b- variaciones estacionales: causas

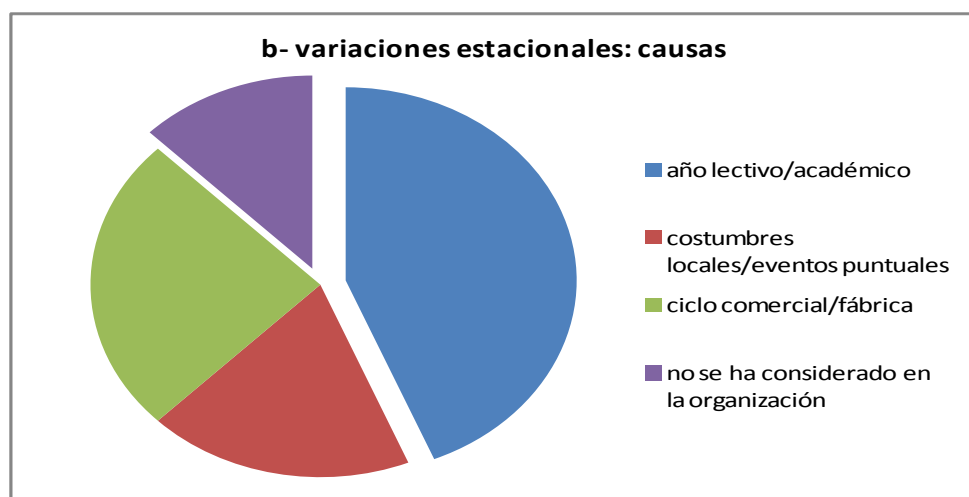
año lectivo/académico: 7

costumbres locales/eventos puntuales:3

ciclo comercial/fábrica: 4

no se ha considerado en la organización: 2

Gráfico nº 9



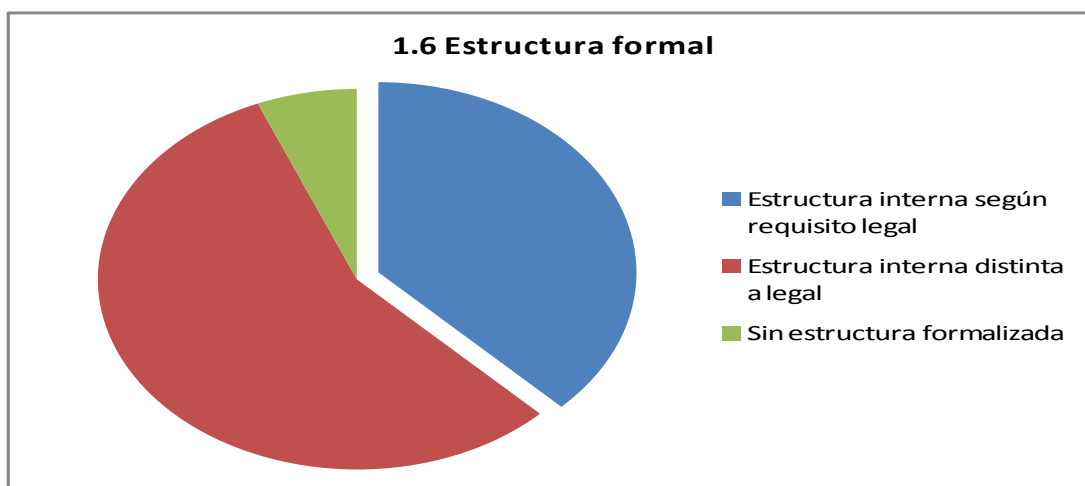
1.6 Estructura formal

Estructura interna según requisito legal: 6

Estructura interna distinta a legal: 9

Sin estructura formalizada: 1

Gráfico nº 10



Sobre el tipo de actividad que desarrollan, un 62,5% de las organizaciones tienen fines educativos y de beneficencia social. El resto tiene fines gremiales o cívicos. Los datos del tamaño son importantes para poder identificar, también, los requerimientos legales de cantidad de personas necesarias para sus actividades y la cantidad real de personas en compromiso activo. Los requisitos para asociaciones civiles son de 15 personas, esto no es un límite para las fundaciones. Obviamente no existe este límite en las organizaciones sin formato jurídico. En 6 (37,5%) casos se encuentran de 1 a 5 personas comprometidas, y en otros 6 casos (37,5%) se encuentran más de 20, el resto son tres casos que varían entre 6 a 15 personas.

En el punto 1.5 se consideran las personas involucradas en las actividades en calidad de beneficiarios y las causas de su aumento o disminución de participación en las actividades organizacionales. En 9 casos, lo que equivale a un 56,25% se cuentan más de 100 beneficiarios alcanzados. En 5 casos, 31,25%, los beneficiarios varían entre 50 y 100 personas. Sumando ambos conceptos llegamos a un total de 87,5% de

organizaciones que alcanzan a más de 50 personas. Quizás puede deberse al tipo de actividad que resulta mayoritario como son las educativas y de acción social. Si se considera que las personas involucradas varían entre 1 y más de 20 personas puede apreciarse que la influencia social de las actividades de pocas personas en beneficio de otros se ve potenciada al estar nucleadas en una Organización con Fines Sociales (OFS) más allá de la forma jurídica que puedan o no tener. Esto se ve corroborado con lo que se observa en la pregunta 1.6 donde en 9 casos, (56,25%) de casos no se sigue el formato legal para estructurar internamente las actividades. En uno caso no existe estructura formal y en el resto 6 casos, (37,5%) se adhiere a la estructura interna prevista en el formato jurídico que asumió la organización al formalizar sus actividades.

1.7 Servicio prestado/producto ofrecido

1- el objetivo de la Organización con Fines Sociales (OFS) se corporiza en

prestan servicios: 12

entregan productos: 1

entregan productos y prestan servicios: 3

Gráfico nº 11



2- Área de prestación de servicio/venta de productos

Productos médicos, relacionados a la salud, farmacéuticos: 2

Entrega de ropa, comida, necesidades corporales: 1

Enseñanza, conserjería y educación: 5

Asistencia psicológica y espiritual: 1

Apostolados y servicios religiosos: 2

Defensa intereses comunes/acción gremial: 4

Acción cívica/ promoción de cambio social: 1

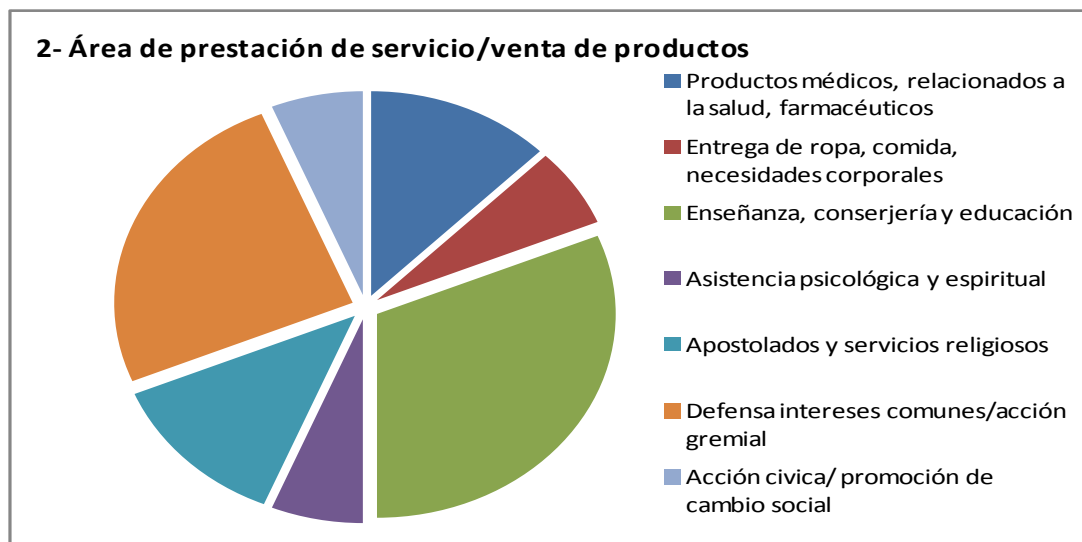


Gráfico n° 12

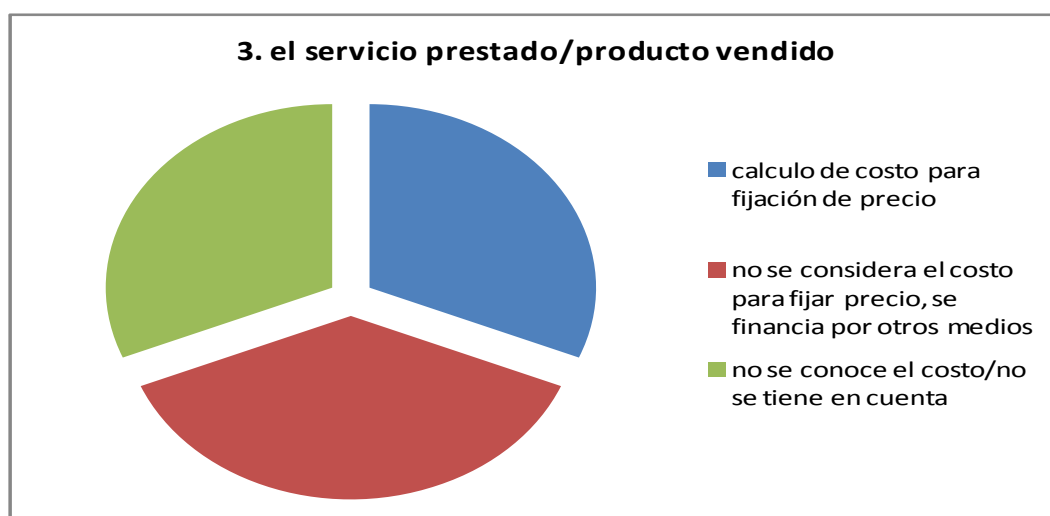
3. el servicio prestado/producto vendido

calculo de costo para fijación de precio: 5

no se considera el costo para fijar precio, se financia por otros medios: 6

no se conoce el costo/no se tiene en cuenta: 5

Gráfico n° 13



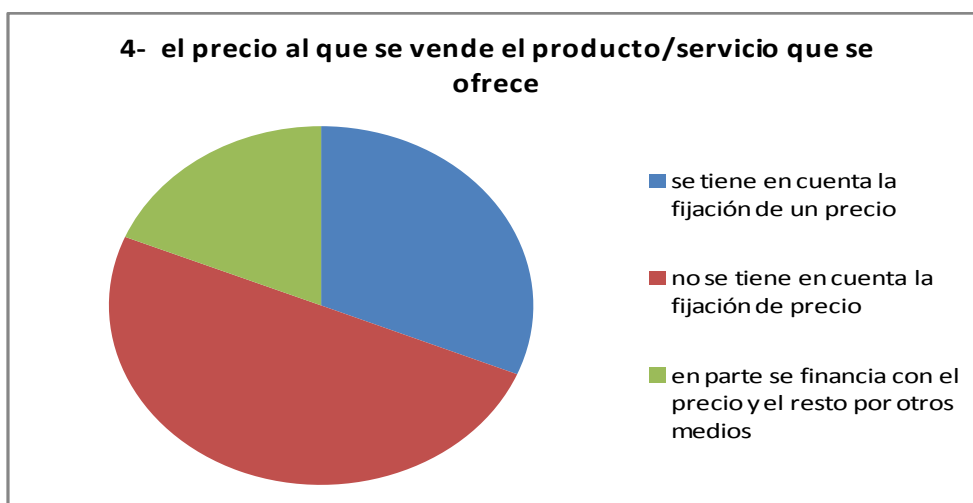
a. el precio al que se vende el producto/servicio que se ofrece

se tiene en cuenta la fijación de un precio: 5

no se tiene en cuenta la fijación de precio: 8

en parte se financia con el precio y el resto por otros medios: 3

Gráfico n° 14



b. Existencia de políticas de becas, préstamos, excepciones de pago.

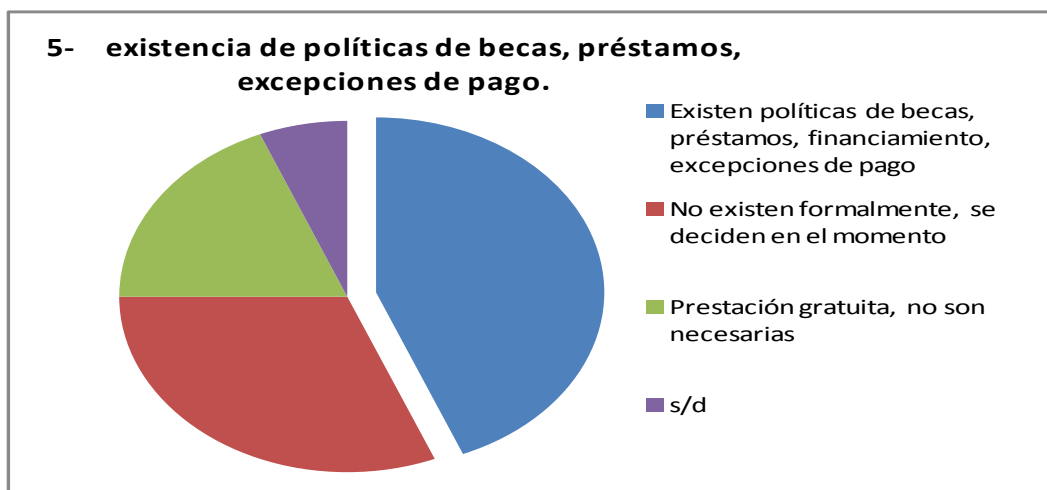
Existen políticas de becas, préstamos, financiamiento, excepciones de pago: 7

No existen formalmente, se deciden en el momento: 5

Prestación gratuita, no son necesarias: 3

s/d: 1

Gráfico n° 15



El punto 1.7 releva datos vinculados a la prestación del servicio o a la entrega del producto como un modo de atención al beneficiario. Sobre el tipo de actividad 12 (75%) casos prestan servicios y un solo caso entrega productos. En 3 (18,75%) casos se entregan productos en simultáneo con la prestación de algún servicio. En la segunda pregunta del mismo punto 1.7 pude apreciarse que en el detalle de actividades se han discriminado mayor cantidad de variedades de actividades que en el punto 1.3 sobre el objeto social. Ya que en este lugar interesaba un detalle de las tareas. Los resultados son

5 (31,25%) organizaciones con prestación de servicios educativos, 4 casos (25%) relacionado a lo gremial, existen 2 (12,5%) casos de relacionados a servicios de salud, 2 casos de servicios y/o apostolados religiosos (12,5%), 1 (6,25%) caso de entrega de ropa, comida o necesidades materiales solamente, 1 (6,25%) caso de asistencia psicológica/espiritual, y 1 (6,25%) caso de acción cívica o promoción social.

La prestación de servicios tiene una directa correspondencia con lo presentado en el punto 1.3 relacionado al objeto social formal. En aquel punto 1.3 se mencionan como prevalencientes los rubros educativos y de acción social, que es lo mismo que se presenta en este punto. Es un dato que las actividades de prestación de servicios en atención al beneficiario no se han desviado del ideal fundacional formal. No es un dato menor, en el relevamiento prevalece notoriamente el tipo de prestación de servicios sobre la entrega de productos. En el imaginario popular la idea habitual es la contraria: “ayudar” a otros es entregar “ropa, comida, productos no perecederos”. En algunos caso de conversación particular con personas vinculadas a la Organización Social Cáritas mencionan la carencia de tiempo y espacio para guardar y distribuir la ropa que reciben para los beneficiarios y también la falta de acondicionamiento adecuado al uso en de la ropa recibida, lo que requiere una revisión previa de lo que se entrega. Por otra parte, algunos beneficiarios por carencia de los medios para mantener en condiciones de limpieza la ropa recibida o por asegurarse la recepción de la misma de modo gratuito manifiesta quemar la que han usado que, sólo necesita limpieza para ser usada una segunda vez. Lo que podría estar indicando que, la mera entrega, no soluciona otros problemas existentes. Y la complementación con otros servicios podría potenciar el trabajo realizado. Y el stock no entregado podría, a su vez, estar indicando algún tipo de mejora que podría hacerse en la administración de esos bienes.

En las preguntas 3 y 4 del mismo punto 1.7 se consultan sobre los costos de prestación de servicio y el precio, si es que se fija alguno. Sobre el costo de prestación de servicios las preguntas varían de modo homogéneo entre los que calculan el costo para relacionarlo con el precio: 5 (31,25%) , los que no calculan el costo porque se financian con otros medios y no les interesa calcular este valor: 6 (37,5%) y los que no se ha tenido en cuenta ningún tipo de cálculo de costo para los servicios: 5 (31,25%).

Respecto del precio prevalece la actitud de no fijar precio por el servicio: 8 (50%). En 5 (31,25%) casos se prevee la fijación de precio como parte de la toma de decisiones respecto de la prestación del servicio y en 3 (18,75%) casos en parte se financia con el precio y en parte con otros medios alternativos.

La pregunta 5 del punto 1.7 es el modo cómo logran saltar la brecha entre los que no pueden pagar el precio y requieren el servicio que ya tiene fijado un precio. Muestra que en 7 (43,75%) casos se preveen exenciones, becas o algún otro tipo de beneficio para que el precio fijado no sea limitante al acceso, en 5(31,25%) casos no existen formalmente pero se deciden en el momento, es decir que implícitamente está presente en el imaginario organizacional. En 3 (18,75%) casos la prestación es gratuita y en 1 (6,25%) no se pudo tener datos sobre este punto.

1.8 Promoción/ Marketing

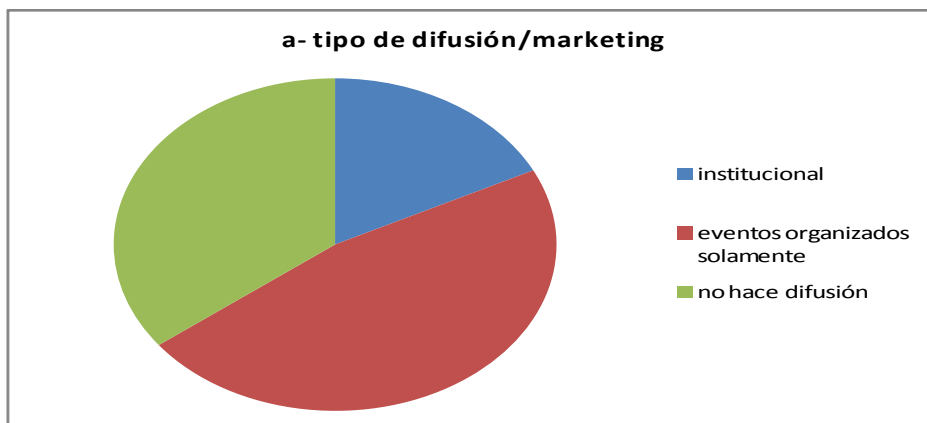
a- tipo de difusión/marketing

institucional: 3

eventos organizados solamente: 8

no hace difusión: 6

Gráfico nº 16.



b- medios utilizados

radio, televisión y/o prensa escrita locales: 8

medios nacionales o filiales locales de medios nacionales: -

boca a boca u otros similares: 2

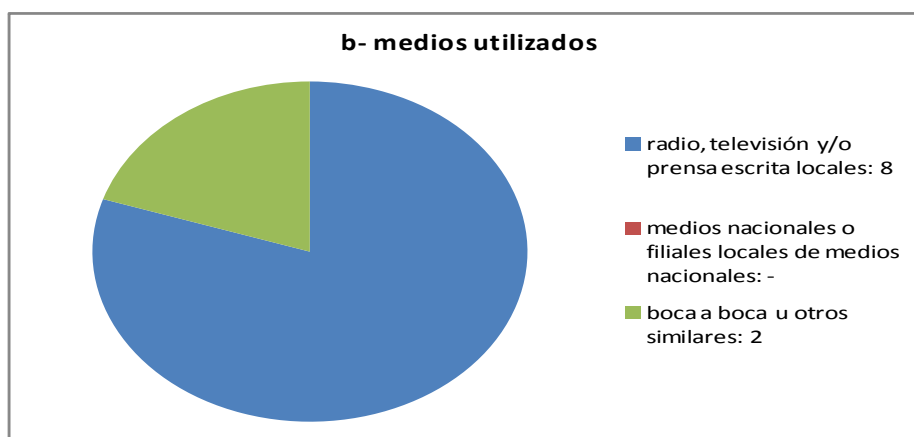


Gráfico nº 17

El punto 1.8 evalúa la existencia de acciones de promoción y/o marketing de los productos o de los servicios. Este punto se divide en dos preguntas. La primera está vinculada al tipo de actividad de difusión que se realiza y la segunda recaba datos de los medios de comunicación utilizados. Las acciones de difusión mostraron que en 3 (18,75%) casos la difusión o marketing fue una decisión de la Organización con Fines Sociales, en 8 (50%) casos se realizó difusión de algún evento que se vincula a la organización y por esto resulta en difusión de las actividades que realizan y en 6 (37,5%) casos no se realiza difusión como una toma de decisión hecha con intención de difusión organizacional. Los medios de comunicación utilizados son 8 (50%) casos de medios de comunicación social locales y en 2 (12,5%) casos se utilizó el boca o boca y algún tipo de folletería económica. En ningún caso se expresó que se utilice algún medio nacional. Este tipo de uso de medios de comunicación social puede deberse posiblemente al elevado costo de pautas publicitarias. Ya que se han mencionado verbalmente el uso de gacetillas.

1.9 Financiamiento de las actividades

por venta de productos/servicios: 3

por combinación de ventas y donaciones recibidas: 3

solamente por donaciones recibidas de varios donantes: cuotas y/o donaciones periódicas: 6

solamente por donaciones no periódicas: 2

Cobro de cuotas sociales: 4.

No se han mencionado políticas de búsqueda de donaciones implementadas activamente.

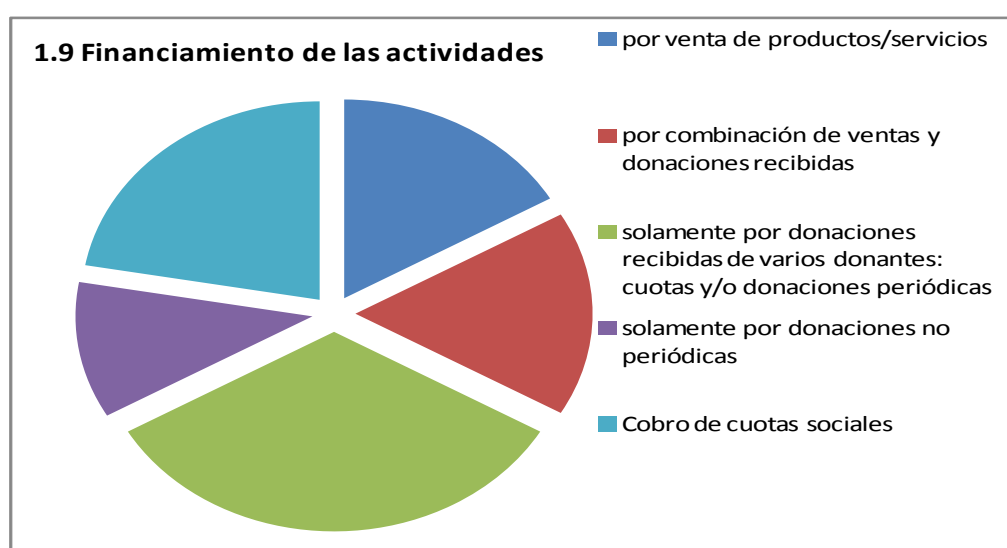


Gráfico n° 18

El punto 1.9 releva datos vinculados a las decisiones de financiamiento de las actividades. Los datos obtenidos muestran que, en 6 (37,5%) casos se utilizaron cuotas o donaciones de asociados, 4 (25%) casos utilizan exclusivamente cuotas sociales, 3 (18,75%) casos combinan precios con donaciones, otros 3 (18,75%) casos solamente con ventas, en 2 (12,5%) casos se utilizan donaciones no periódicas. En ninguno de los casos de mencionan políticas de donaciones implementadas activamente.

La conjetura previa al relevamiento fue que, en los casos donde no se hacía el financiamiento por el precio de la prestación de servicio o de entrega de productos, deberían existir algunos otros medios alternativos de financiamiento. Una problemática habitual detectada en los casos profesionales fue que la falta de dinero para pagos emergentes se cubrían con donaciones espontáneas de los miembros, con el fin “de salir del paso”. Y las consecuencias inmediatas eran la salida de alguno de los miembros debido a que se percibía “cansado de esta situación” o a un recorte de las actividades a medida que no podrían seguirse sosteniendo las actividades por faltantes de recursos. Con los resultados de los relevamientos pudo comprobarse que, esta apreciación empírica se veía verificada por ser un 37,5 % de organizaciones que operan por esta modalidad. No se verifican modalidades distintas de las conocidas como tradicionales para el financiamiento: cuotas, bonos o contribuciones voluntarias y algún tipo de pedido de donaciones según se presentan las necesidades de recursos para la actividad organizacional o de atención al beneficiario.

1.10. Anexo: Proyectos Organizacionales

Existen proyectos organizacionales en cartera con políticas planificadas de implementación: 6

No existen proyectos en cartera: 5

Surgen los proyectos según surgen necesidades: 5

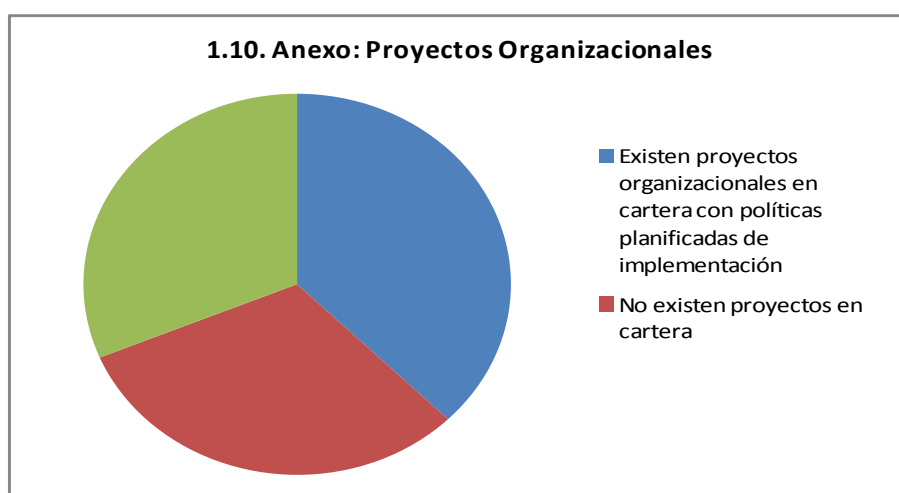


Gráfico n° 19

En el punto 1.10 se intenta verificar la existencia de proyectos organizacionales. En 6 (37,5%) casos existen en cartera de proyectos organizacionales a implementar con una decisión previa de los líderes, en 5 (31,25%) casos se mencionan la carencia de proyectos, y en otros 5 (31,25%) casos se expresa que se decide a medida que surgen las necesidades. Este punto 1.10 intenta recuperar algún tipo de planificación vinculadas al crecimiento o a la ampliación de actividades futuras, como parte habitual de las actividades de administración interna.

2.4.2.4 Análisis de los Resultados de las Encuestas Los puntos 1.1 a 1.3 muestran que las Organizaciones con Fines Sociales no han iniciado sus actividades de un modo estrictamente planificado ni tampoco como resultado de una decisión formal y racional. En la mayor parte de los casos el inicio es de modo fortuito. La dificultad detectada es que, esta modalidad informal de inicio, se transforma en el modo habitual de funcionamiento. Esto se evidencia en todas las secciones de las encuestas realizadas: en la decisión de realizar las inscripciones legales la motivación es la exigencia requerida por otras actividades. En la organización de las estructuras internas, la informalidad se muestra en que las estructuras reales son distintas a las legales. En otro momento que excede esta investigación podría evaluarse la conveniencia de las formas legales a las necesidades habituales de las organizaciones. Continuando con la idea planteada acerca de la informalidad, se verifica en la carencia de políticas de fijación del precio y de los cálculos de costo, en la falta de planificación previa de las actividades de promoción o marketing, en la ausencia de una planificación o de políticas de financiamiento y de proyectos

organizacionales. En repetidas ocasiones las respuestas muestran que las necesidades y las acciones de satisfacción son emergentes. En algunos comentarios de los miembros acerca del modo de tomar decisiones se mostraban expresiones similares a “se van dando” o “si Dios quiere”, sin mencionar algún conocimiento de planificación estratégica de las decisiones o de previsión de acciones más allá de las diarias o de las acciones habituales conocidas por sentido común o de experiencia laboral en otras actividades con fines de lucro. Estas respuestas se muestran en decisiones de corto plazo, con escasas decisiones formales de mediano y largo plazo.

Acerca de la temática de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, los relevamientos son directos en pregunta 3, pregunta 4 y pregunta 5 del punto 1.7 prestación del servicio, de modo indirecto se verifica en la pregunta b- del punto 8 sobre financiamiento de las acciones de promoción y explícitamente se consulta en la pregunta 1.9 financiamiento de las actividades. La conclusión a que se arriba es que no existen actividades formalizadas de búsquedas de donaciones ni planificación previa de las necesidades de recursos. Esta conclusión se ve reafirmada si se compara las preguntas 3 y preguntas 4 del punto 1.7, donde no hay relación entre el costo y el precio de atención del beneficiario. No se encontraron políticas organizacionales de cálculos de costos formales, aunque en 5 casos se mencionan ser “tenidos en cuenta” para la fijación del precio. Tampoco se encuentra algún tipo de mención vinculando estas variables de costo y precios en continuidad con la prestación del servicio. Quizás el enfoque en el beneficiario y de satisfacción de sus necesidades sin un protocolo de atención ocasiona que tampoco se piense en el precio o el costo como limitantes de los recursos organizacionales para la actividad. En los casos donde se necesitan recursos y no se carecen en la organización, muchos miembros se muestran dispuestos a entregar recursos propios. En algunos casos se espera un reintegro que se produce si se logra recabar donaciones de terceros. Lo que también es fuente de conflictos.

Sintetizando los relevamientos hechos en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) encuestadas, pueden mencionarse algunas situaciones que se han detectado como posibles causas de las dificultades de continuidad. Algunas circunstancias vinculadas a la administración interna halladas se relacionan directamente con la carencia de profesionalización de las actividades de liderazgo y de organización interna. En muchos casos, las decisiones se toman por el sentido común de los miembros y a medida que se van presentando las circunstancias. Esto es una modalidad reactiva de toma de decisiones, lo que provoca que no se prevean necesidades de recursos con la anticipación adecuada y, por lo tanto, se presentan como urgencias sorpresivas que se cubren del mismo modo reactivo y represivo. En los casos que esta situación condiciona la atención del beneficiario, los nerviosismo interno y conflictos emergentes son mayores, perjudicando en algunos casos los vínculos personales entre los miembros.

2.4.2.5 Análisis de caso de excepción Existe un caso de excepción que corresponde al Centro Comercial e Industrial de la Ciudad de Paraná. Esta organización sirve como contraste del resto y, por esta misma razón sirve para extraer datos relevantes a la investigación hecha. El Centro Comercial e Industrial de Paraná inició sus actividades en el año 1898 y en la actualidad, mantiene una fuerte dinámica propia. Su presencia es activa en el entorno social y comercial de la ciudad de Paraná. Esta organización logró su continuidad a partir de constituirse internamente con cargos rentados de gerencia y secretarías. Los cargos rentados se han formulado acordes a las necesidades organizacionales demandadas por las actividades de los socios beneficiarios. Su objetivo

legal y el modo de comportamiento organizacional es similar a un gremio, ya que defiende los intereses comunes de comerciantes asociados al Centro. El financiamiento de las actividades actualmente se logra con las cuotas de numerosos socios y, en algunos casos, por la renta de los salones de sedes sociales tanto para asociados como para actividades de terceros. Su trayectoria lo ha transformado en un referente social, a pesar de críticas de los propios asociados que no están de acuerdo en la burocratización de sus decisiones internas.

Precisamente, por ser un caso de excepción entre las organizaciones encuestadas y, también dentro de las organizaciones relevadas, no puede ser un parámetro para todas las demás organizaciones. Pero, a partir del cual, puede concluirse que la variable financiamiento continuo, los cargos rentados de personal con el perfil adecuado y el sosten del ideal a lo largo del tiempo pueden ser parámetros a tener en cuenta para la continuidad.

2.4.3 Observaciones participantes y observaciones directas

Los contactos directos con las organizaciones surgieron por razones profesionales, por trabajos de voluntariado realizado en vistas a este trabajo de tesis o por otras razones personales y de amistad. Esta presencia como observador directo de las actividades o como observador participante han contribuido al conocimiento de las tomas de decisiones internas y las actividades realizadas, a su vez permitieron el contacto con los beneficiarios y ayudaron a detectar los criterios y variables que sus líderes utilizaron en las toma de decisiones. Una situación que pudo observarse fue que la carencia de formación teórica en algunos aspectos vinculados a la toma de decisiones influyó notoriamente en los resultados de las decisiones. Un caso testigo lo constituye un grupo de músicos que se dedican profesionalmente a la actividad artística y, al decidir sobre actividades de financiamiento de asociaciones a su cargo, tomaron decisiones según lo que se hace habitualmente: rifas y bonos contribución. Al sugerirles algún tipo de formalización de actividades que permitan acceder a otras fuentes de recursos, mostraron por un lado sorpresa por el desconocimiento de algunas posibilidades y por otra parte entusiasmo para implementar los medios adecuados. A su vez, esto ha sido motivo de una entrevista en profundidad, que se transcribe más adelante, donde puede apreciarse esta situación. La muestra utilizada para las conclusiones se restringió a las cuarenta (40) Organizaciones con fines Sociales (OFS) donde se ha establecido el contacto directo.

En algunos miembros de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se encontraron resistencias a completar alguna encuesta por razones muy diversas:

- falta de tiempo real,
- temor a errar en completar lo solicitado,
- temor a exponer alguna situación no conveniente,
- desconocimiento de este tipo de relevamiento y el uso que podría hacerse de la información

Sin embargo, no se encontraron mayores dificultades si las preguntas se realicen en el propio medio ambiente del entrevistado. Por lo cual, la observación directa y la observación participante no tuvieron obstáculos serios al momento de ser aplicados. Las dificultades halladas pudieron superarse con el sólo hecho de despejar dudas en el mismo lugar donde se encontraban reunidos tanto para actividades de los líderes como de atención a beneficiarios.

2.4.3.1 Observación participante: La participación en Organizaciones con Fines Sociales (OFS) como observador participante se realizó en tres departamentos de la provincia de Entre Ríos. Sucesivamente los lugares fueron: Gualeguaychú (año 2008, anterior a la presentación del proyecto de tesis. Ya había iniciado el cursado de seminarios doctorales). Rosario del Tala, (año 2011) y Pronunciamento (depto. Uruguay, año 2012- 2013). El modo de lograr la integración al ámbito organizacional fue incorporarse a la organización realizando tareas de voluntariado, de modo circunstancial.

Estas tareas proporcionaron la oportunidad de involucrarse en la idiosincrasia y cultura interna de la Organización con Fines Sociales (OFS) y a su vez, permitió apreciar la cultura externa en la idiosincrasia local y cotidiana de las personas con las que tomaba contacto. Desde la primera vez que se intentó esta modalidad, pudo apreciarse la utilidad de la misma. Por lo cual se repitió en los años subsiguientes. Una dificultad que surgió de inmediato provino de los supuestos previos. Porque, creyendo conocer “cómo deben hacerse las cosas” debido a la formación profesional, no se lograban identificar las diferencias entre un pueblo del interior y Paraná, la ciudad capital de la Provincia de Entre Ríos. La formación profesional proveniente de las universidades nacionales aporta formación académica-científica que habilita para una amplia desenvolvimiento académico para la investigación pero situándola en el entorno de grandes ciudades. En un inicio dificultó la comprensión de las situaciones y, por otra, mostró el valor de la formación intelectual flexible ya que, al detectarse esta dificultad de adaptación al entorno cultural, logró concretarse por el cambio de los supuestos previos.

La primera aproximación realizada en la ciudad de Gualeguaychú, en el año 2008 proporcionó una situación interesante. Gualeguaychú es una ciudad relativamente grande del interior de la Provincia de Entre Ríos, con cercanía a la ciudad de Buenos Aires. Sus habitantes mantienen estrecho contacto comercial y turístico con la zona industrial de la Provincia de Buenos Aires y con Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Lo que se puede notar en el trato con la gente. En este aspecto puede asimilarse a la idiosincrasia de la ciudad de Paraná, primera ciudad en tamaño y capital de provincia. Sin embargo, en otros aspectos, costumbres, modos de vinculación local y el trato interpersonal tiene marcadas características de ciudad del interior. Para reconocerse en el trato interpersonal, lo primero que se pregunta es el apellido de la persona desconocida, porque seguramente permite asociarla a algún vecino de la zona o algún parentesco de pueblos vecinos, lo que inmediatamente abre o cierra los círculos de pertenencia. Esta referencia produce el mismo efecto en todas las relaciones vinculares: amistosas, familiares, laborales y profesionales. Y se muestra del mismo modo en los ámbitos de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Una desconocida provoca por un lado recelo y también curiosidad. La ciudad de Gualeguaychú contaba según datos del censo 2001 con 76.220 habitantes y en el año 2010 con 83.116 habitantes.⁵⁶

En las dos oportunidades siguientes se realizaron observaciones en los municipios de Rosario del Tala y Pronunciamento, en ese orden temporal. El Municipio de Rosario del Tala, según el Censo Población y Vivienda realizado en el año 2001, contaba con 13.807 habitantes⁵⁷ y en el censo de Población y Viviendas del año 2010, se contaron 13.723

56 Datos del año 2001 obtenidos del micrositio específico del Instituto de Estadísticas y Censos de la Nación en http://www.indec.gov.ar/micro_sitios/webcenso/censo2001s2_2/ampliada_index.asp?mode=30 visualización realizada el 4 de octubre de 2015.

57 Según datos brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de los Censos de Población y Vivienda correspondientes a los años 1991 y 2001. www.indec.gov.ar y de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Entre Ríos, correspondiente al año 2010. <https://www.entrierios.gov.ar/dec/paginas/censoercont.html> visualizada el 4 de octubre de 2015.

habitantes. La ciudad de Pronunciamiento contaba en el censo del año 2001 con 1.301 habitantes. Según el censo de Población y Viviendas del año 2010, la cantidad de personas disminuyó a 1252 habitantes⁵⁸.

Cuadro n°7 Ciudades donde se realizó observación participante

Población según censos años 2001 y 2010, variación poblacional intercensal.

Ciudad	Población año 2001 (en cantidad de habitantes)	Población año 2010 (en cantidad de habitantes)	Cambio poblacional (en porcentaje)
Gualeguaychú	76.220	83.116	9,05%
Rosario del Tala	13.807	13.723	-0,61%
Pronunciamiento	1.301	1.252	-3,77%

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de INDEC y DEC Entre Ríos.

Como puede apreciarse, las oportunidades de participación, se dieron en orden decreciente de tamaño de las poblaciones. Por lo cual la adaptación cultural mencionada anteriormente debió irse profundizando en cada oportunidad. Otra reflexión que puede realizarse es que las participaciones en estas ciudades se dieron entre dos mediciones censales. Esas mediciones permitieron apreciar los cambios de población referidos a las migraciones internas desde los pueblos hacia las ciudades cercanas más grandes en busca de oportunidades laborales y de estudios superiores para los más jóvenes. Esto también lo dicen los mismos pobladores que notan el envejecimiento y la “falta de oportunidades”. Por otra parte, en los jóvenes pudo observarse que su despegue de los municipios más pequeños hacia los más grandes sucede antes del cambio de domicilio por estudios. Los jóvenes que se encuentran en nivel secundario de estudios buscan lugares de diversión y esparcimiento emigrando a otros pueblos.

Esta observación participante resultó un valioso aporte para comprender los entornos culturales y sociales de ciudades pequeñas del interior de la Provincia de Entre Ríos. Se pudo comprobar, asimismo, el aumento proporcional de la influencia de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en las actividades sociales cotidianas en cada una de las ciudades. En ellas se busca solución a las dificultades que no han sido asumidas por los gobiernos locales y que no pueden encauzarse por acciones individuales o de núcleos familiares. Algunas de las carencias mencionadas son:

- las faltas de oportunidades laborales,
- la inseguridad creciente por una situación de migración interna desde provincias del norte argentino (Misiones) por las madereras que necesitan mano de obra barata,
- la falta de contención juvenil en los clubes que ya no los nuclean. Las nuevas necesidades de capacitación laboral.

⁵⁸ Información brindada por la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Entre Ríos, <https://www.entrerios.gov.ar/dec/paginas/municipios.html> visualizada el 4 de octubre de 2015.

Estas carencias se intentan solucionar con diversas iniciativas. En algunos casos es el inicio o el fortalecimiento del accionar de las Asociaciones Cooperadoras Escolares, en otros casos por la agrupación de padres en redes de familia que buscan capacitadores invitándolos sus propios lugares. Y que los mantienen en contacto virtual y por redes sociales con familias de otras ciudades del interior entrerriano fortaleciendo vínculos y como circulación de información. Por otra parte, las ciudades principales alrededor de las que se nuclean los municipios menores son centros permanente de referencias para compras, intercambio social y cultural y actualización de información laboral y profesional.

Aunque el uso de redes de internet y canales de cables locales que retransmiten canales de televisión nacionales provoca una cierta invasión de información no local, su influencia es menor en los adultos y resulta atractiva para los jóvenes. Quizás debería investigarse su influencia en la migración interna. Algunos adultos con familias jóvenes manifestaron que estudiaron en Paraná, Concepción del Uruguay, Gualeguaychó, La Plata, y han vuelto a sus lugares de origen para formar familia y “vivir más tranquilos”.

Es decir que en ciudades más pequeñas la participación y aporte en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se le asigna mayor importancia entre la población a medida que crece en cantidad de población. Y disminuye la influencia de estamentos gubernamentales como juntas de fomento. A su vez, las posibilidades de influencia dentro y fuera de las mismas es mayor por la presencia de redes de información y necesidades de comunicación para la solución de nuevas problemáticas emergentes.

2.4.3.2 Observación directa de actividades y modos de comportamiento: esta modalidad pudo utilizarse en las sedes de 25 Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con ocasión de asesoramiento profesional. En la totalidad de los casos de asesoramiento profesional, el procedimiento es acudir en, al menos, dos ocasiones a alguna entrevista, reunión o evento en la sede de actividades diarias. Esta observación tiene como objetivo conocer el lugar donde se desarrollan las actividades diarias y el comportamiento de las personas involucradas en sus diferentes roles, más allá de lo que pueda apreciar con en una entrevista en la oficina profesional.

En estos casos no ha habido inconvenientes en el acceso a la información ni a estar presente en las sedes ni con las preguntas que se hagan en el lugar. Las personas se muestran accesibles a brindar soluciones y existe apertura en la recepción de inquietudes. Por contrapartida, se muestran reticentes en hacer referencia a conflictos en las relaciones personales donde influyen las opiniones de unos y otros. Y esto influye en ocultar o brindar información. Esto se solucionó repitiendo las preguntas en otro ámbito sin desvirtuar el trabajo profesional, por ejemplo citarlos al estudio para una segunda entrevista.

2.4.3.3 Reflexiones sobre observaciones El primer resultado positivo de este instrumento se evidenció en la predisposición de personas a brindar información. Los miembros de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) parecieran no tener grandes dificultades en compartir su know-how y su información interna con otras personas, con otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) cuando de manifiesta interés en la actividad que están desarrollando. Porque se entiende que no existen intereses

financieros y económico que condicionen el lucro y por lo tanto, que puedan llegar a perjudicar algún tipo de interés secundario en las preguntas. Por esto, pareciera evidenciarse que el fin organizacional diferente al lucro forja relaciones interpersonales espontáneas y abiertas en muchos casos. Y que, si la intención de la persona que se acerca a una Organización con Fines Sociales (OFS), es de colaboración abierta al objeto social, no existen mayores dificultades en la observación y en la observación participante.

Los obstáculos para obtener información se encontraron al mencionar la percepción de algún tipo de situaciones conflictivas internas en las relaciones interpersonales. Quizás, podría ser a causa de que las relaciones interpersonales son el modo de estructuración interna de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Por lo cual generan resistencia al brindar información por mostrarse las debilidades que no se desean expresar o resultan sensible. Sin embargo, el mismo instrumento de observación participante o cambiando el rol al de simple observador, permite apreciar estas situaciones y las vinculaciones establecidas entre las personas. Permitiendo avanzar con otros temas relacionados a las causas de las dificultades de la administración interna y la continuidad en el largo plazo que es el motivo de este trabajo de campo. Profundizar esa investigación de comportamiento organizacional es un tema apasionante que excede los límites de trabajo de esta tesis. No se avanzaron en preguntas y conclusiones relacionados a los mismos más allá de lo necesario para comprender la Administración interna y sus vinculaciones al entorno interno y externo.

Las observaciones hechas son coherentes con los hallazgos presentados en las encuestas. El modo de administración interna es poco profesionalizado y las dificultades habituales por las que se recibieron consultas corresponden a situaciones donde se intentaron aplicar soluciones de sentido común sin resultados positivos. En algunas consultas las dificultades se inician con trámites tributarios o de regularización legal. Les llegan reclamos por falta de pagos de impuestos o falta de presentación de requisitos legales que desconocían al momento de iniciar las actividades y esto es el motivo de la consulta. En otros casos, la consulta corresponde al deseo de ampliar sus actividades y tienen la inquietud de buscar la personería jurídica. Otra situación que es motivo de consulta son las dificultades de organizarse internamente al incorporarse nuevas personas al trabajo o al aumentar las demandas de los beneficiarios. Detrás de muchas de estas situaciones permanece subyacente el motivo de financiamiento como parte de las causales de origen de las dificultades. Ya que, como puede apreciarse, si el financiamiento fuera ilimitado y continuo no existirían reclamos por falta de pagos, no habría dificultades para incorporar personal nuevo pago, no existiría una limitante para la incorporación de nuevos beneficiarios, no faltarían aumentos de calidad en la atención de los beneficiarios y del personal propio y demás. Por otra parte, se presenta una situación paradójica debido a que los aspectos financieros no son tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones. En algunos casos, plantear el estudio de un precio o de costos como limitantes de prestación de servicios es tomado como un egoísmo personal que no debería mencionarse en ese ambiente de filantropía y esfuerzo por atención de "necesidades de los prójimos". Cuando los recursos muestran la limitación natural de la economía se proponen medios rudimentarios de recaudación de fondos como son las

rifas, aumentos de cuotas o los bonos contribución. En un sólo caso se propuso la realización de “ferias americanas”.

En todos estos casos, los cambios originan crisis internas de crecimiento que no se solucionan con el simple sentido común. Quizás, con el transcurso del tiempo se atemperar los conflictos personales, a veces con el alejamiento de algunos. Pero permanece una cierta tensión interna latente que manifiesta la falta de resolución de conflictos más profundos. Esas manifestaciones son las que muestran si el origen se debe a cuestiones legales, personales y financieras donde es necesario un salto cualitativo a una modalidad profesionalizada de administración interna que potencia la conducción de los conflictos y la resolución de problemas.

En dos casos donde se decidió seguir con la modalidad cotidiana de organización de las tareas internas, se detuvo el crecimiento. Fue una opción hecha conscientemente por parte de los miembros al mencionarse las dificultades que condicionó la prestación del servicio al beneficiario. Esto también es una opción organizacional donde se elige no crecer para mantener el estilo en la prestación. Lo que es asumir una situación de informalidad como parte de la existencia de esas organizaciones.

2.4.4 Seguimiento de un caso en Concordia

La aproximación a este caso se inició en el año 2008 al solicitar el presidente de Fundación Kolbe un trabajo profesional de re-estructuración interna y de reformulación del objeto social con el fin de adaptarla a nuevas funciones sociales. Con Fundación Kolbe se mantuvieron contactos profesionales desde el año 2008 hasta el año 2010 de modo continuado no periódico. A inicios del año 2010 se propone a la presidencia realizar seguimiento en profundidad, con un asesoramiento gratuito para solucionar dificultades detectadas durante el período de dos años. Y como contrapartida, se permitiría, la toma de datos a los fines de este trabajo de tesis. Esta propuesta fue aceptada con entusiasmo por el presidente de Fundación Kolbe. La asistencia técnica y seguimiento de Fundación Kolbe requirió viajes a la sede social en Concordia y a la sede de atención a beneficiarios en Villa Adela.

Las visitas y participación en reuniones se realizaron, con periodicidad mensual, desde febrero de 2009 hasta diciembre de 2010. En febrero de 2011 hasta noviembre de 2011 se mantuvieron contactos fluidos por correos, telefónicos, dos reuniones formales en Paraná y algunos viajes esporádicos a las sedes en el Departamento Concordia. Durante el año 2012, todavía se mantuvieron algunos contactos esporádicos. A raíz de la oportunidad de financiamiento en España, por convenio con Fundación Kolbe, surge un viaje y el contacto con Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de ese país. Es decir que Fundación KOLBE fue seguido durante dos años en profundidad.

En el año 2010 se produce una crisis interna de crecimiento. Las actividades de estructuración habían sido planificadas en vistas a la profesionalización de la administración interna. Estas actividades fortalecían la presencia de la vicepresidenta en contra de los intereses del Equipo Técnico. La vicepresidenta de Fundación Kolbe era abogada especializada en temas sociales y con trayectoria profesional dentro del mismo campo. Actualmente jubilada, dedicaba cuatro horas diarias a la Fundación KOLBE, coordinando actividades internas y promoviendo la agenda de Relaciones Públicas del presidente. Su modalidad de trabajo era similar a los cargos rentados, pero gratuito. El

Equipo Técnico, mostró su disconformidad, pujando en contra suya en juegos de poder internos. El presidente decidió sostener al equipo técnico por entender que, sostener los cargos rentados era indispensable para la prestación del servicio en atención del beneficiario. Su percepción errónea se basaba en que el Equipo Técnico era rentado y el cargo de la vice presidenta era gratuito.

La renuncia intempestiva de la vice presidenta marcó una contrariedad para las actividades de crecimiento planificadas en conjunto con la fundación. La esposa del presidente decide asumir el cargo. Sin embargo, al faltarle la capacitación profesional y experiencia personal en el tipo de beneficiarios objeto de la fundación, no pudo retomar el mismo nivel de trabajo interno y las Relaciones Públicas del presidente, necesarias para asegurar una corriente estable de donaciones.

Hoy la fundación está estancada en el crecimiento. La esposa del presidente había anunciado que su estadía es transitoria en ese lugar y su rol sería simplemente compatibilizar intereses sin posibilidad de implementar cambios ni avances. Con el paso del tiempo, le gustó el tipo de trabajo voluntario, donde sentía la satisfacción de apoyar a su esposo en una obra social y accedió a continuar al frente de la misma. La actividad de la Fundación decayó notablemente.⁵⁹ La contrariedad que fue la renuncia intempestiva, marcó el fin del plan de la profesionalización de la administración interna. Los resultados para este trabajo fueron abundantes observaciones por contraposición a otros trabajos donde el proceso de organización interna continuó un rumbo creciente. Por otra parte pudo contrastarse la importancia de la formación profesional en los miembros del liderazgo organizacional para potenciar todos los ámbitos de la administración interna. Es decir que una conducción profesionalizada también permite profesionalizar otros ámbitos de relaciones interpersonales internas distanciando las simpatías personales como medio de adhesión organizacional por la adhesión de cada miembro al ideal fundacional. Esto consolida la permanencia en el largo plazo.

En el caso de Fundación KOLBE se presenta una pregunta similar a la planteada para otros casos: ¿cuáles son las causas o factores que hace perdurar una Organización con Fines Sociales a lo largo del tiempo?. Una respuesta inicial es que no existe una única causa o factor. Son multicausales o multifactores los que ocasionan la perdurabilidad a lo largo del tiempo. La respuesta completa y una solución integral es la que se presenta a lo largo de este trabajo. Un esbozo de respuesta es la profesionalización de administración interna, en los aspectos de relación interpersonal, la consecución de recursos materiales y financieros, la atención al beneficiario de un modo experto en relación a su problemática y la consideración de las vinculaciones con el entorno como un modo de recabar información permanente para la homeostásis interna.

2.4.5 Entrevistas en profundidad a referentes

Las entrevistas en profundidad a referentes se realizaron con el fin de explorar las opiniones de líderes de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de diferentes campos de acción con el fin de determinar factores de continuidad o de cierre, decisiones que han tomado sobre la administración interna de las mismas, el factor de financiamiento como determinante de la continuidad, y el acceso a la información especializada que hubieran podido tener los referentes en relación a sus problemáticas organizacionales. Estas entrevistas permiten, a su vez, contrastar conclusiones arribadas a través del marco teórico y de los otros relevamientos en comparación con la práctica cotidiana en la provincia de Entre Ríos de tres referentes profesionales de otros ámbitos distintos a la

⁵⁹Hasta el día de hoy, 5 de octubre de 2015, no ha habido grandes cambios en esta situación.

disciplina de la Administración. Es decir que, contando con capacitación profesional o experta y capaces de obtener información de otros medios diferentes a su propio ámbito, qué tipo de decisiones han tomado respecto de sus propios ámbitos de influencia. Por esta razón, el eje central de las entrevistas estuvo relacionado a su ámbito de trabajo y la vinculación de los referentes con las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) a las que han coordinado o en las participan actualmente. A su vez, el trabajo que han realizado de modo voluntario o rentado en otras organizaciones que han estado vinculados.

El recorrido de la recolección de datos relevantes con las entrevistas en profundidad se diseñó en varias etapas. En primer lugar se solicitó la entrevista, luego se envió un cuestionario tentativo. Al momento de concretarse la misma se grabó la expresión oral. Posteriormente se desgrabó y se registraron las respuestas. Esos borradores se enviaron a los entrevistados para correcciones en las ideas o ampliación de respuestas y se transcribió la versión final de las mismas. Las tres entrevistas realizadas completaron todo el recorrido planificado.

Cuadro n° 8 Etapas de entrevistas en profundidad.

1- Solicitud de entrevista, explicando los motivos y el tipo de diálogo a establecer
2- El diseño de un cuestionario de preguntas: se enviaron por correo electrónico, previo a la entrevista pero con la conformidad de los entrevistados de concederlas. El objetivo fue acotar los temas del diálogo. El riesgo en una entrevista abierta es el desvío de los temas objeto de la entrevista.
3- realización de la entrevista en un diálogo oral registrando el mismo en una grabación,
4- desgrabación y registro por escrito del diálogo establecido.
5- corrección por parte del entrevistado de la desgrabación hecha, ya que en la transcripción de los temas puede resultar poco clara la expresión oral textual, por los matices de la voz que no quedan registrados en la transcripción. A su vez, asegura al entrevistado la transcripción de sus ideas acorde a lo expresado.

La primera entrevista corresponde a un referente de la cultura, el músico paranaense profesor Eduardo Retamar. El profesor Retamar es director de coros y colaborador activo de varias organizaciones con fines sociales (OFS).

La segunda entrevista se realizó a un empresario de la ciudad de Concordia, el Sr. Roberto Niez. El señor Roberto Niez es empresario concordiente, fundador y participante activo de varias organizaciones con fines sociales (OFS). A su vez es fundador la sede Conin Kolbe en la ciudad de Concordia.

La tercera entrevista corresponde al ámbito de la educación, la Psicopedagoga Norma Puigarnau. La psicopedagoga Puigarnau es, directora del SAIE, profesora universitaria y

miembro de varias organizaciones con fines sociales (OFS).

2.4.5.2 Entrevistas Realizadas

Se transcriben a continuación la integralidad de las entrevistas hechas, con el texto final revisado por los entrevistados.

a. Entrevistas Realizada a Prof. Eduardo Retamar

¿Cuál es el concepto de cultura que motoriza el quehacer de los que participan en el ámbito de la cultura?

La cultura responde a una ideología que la compartimos entre muchas personas que hace ver a la cultura como un bien del ser humano. Engloba no solo los bienes producidos por el ser humano, los bienes materiales de la humanidad sino también los valores, las creencias y las cuestiones que no son tangibles, cuestiones que no entran en una categoría de objetos materiales pero que son propias de la espiritualidad del ser humano.

La cultura también es un concepto que lo tenemos que tomarlo con cuidado. Porque si se recorta, recortas también al hombre.

¿Con qué fin participan activamente en la organización y difusión de actividades musicales sin fines de lucro?

Como músico he participado en muchas actividades sin fines de lucro casi desde el comienzo de mi carrera. No solo aportando lo que uno sabe hacer sino también en colaborando en la organización, asesoramiento para este tipo de cosas.

El objetivo es sumar y aportar a que la cultura tenga cada vez más el lugar que tendría que tener en la sociedad. Mostrar las cosas que son importantes, no solamente los mediáticos sino que también la cultura con el aporte de muchas personas que los hacen en forma desinteresada. Esto tendría que tener un valor importantísimo.

Primero que nada por la cuestión de educación y la formación de las personas en general.

Más que mi objetivo es: sumar y aportar para que la cultura se ubique en el lugar en el que tiene que tener. Y que, también con el aporte de muchas personas llegue a tener un valor importante para todos.

Aporta y sumar para que la cultura sea revalorizada.

¿Por qué crees que es importante la cultura en un mundo donde lo material parece lo único importante?

El concepto de trasfondo que tenemos en el mundo posmoderno es olvidarnos del hombre en su expresión cultural, no solamente artística. Todo lo que el hombre puede hacer. Hoy en día estamos tan mediáticos, tan en red, que nos olvidamos de la potencialidad que tiene el hombre de hacer cosas por sí mismo y por la sociedad.

Es por el fin por el que somos un mundo gigante.

El problema estaría en no descubrir cuales son los valores reales que tiene, darle jerarquía a la cuestión cultural. Sino descubrimos cuál es el trasfondo de dónde surgen estos valores que tenemos hoy en día.

¿Cuál es el trasfondo que mencionas?

El hecho de quitar la espiritualidad de muchas dimensiones del hombre. Eso es sacarle

esa posibilidad que el hombre tenga de expresarse a través de la espiritualidad. Esa expresión tiene que ver justamente con la cultura.

Hay pueblos que han tenido, culturalmente, una expresión y una creencia que hoy en día ha sido tergiversada y se expresa con igual nombre desde otro punto de vista.

Hablamos del mundo oriental, y no hablamos de su cultura de modo integral. Estamos hablando de las mismas cosas pero materializadas.

Con las personas con las que trabajas en las organizaciones con fines sociales, ¿cómo hacen para financiar estas actividades?

La mayoría de las actividades son de autogestión. Se gestionan individualmente, con grupos de personas que se involucran en cada proyecto. Hay muchas personas que se han ido integrando a las propuestas.

En el caso de la comisión del Grupo Coral de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos que dirijo, Es una comisión que apoya un grupo coral.

Ya sea pidiendo aportes del gobierno, o a nivel privado y también sumando voluntades que, a veces, son máspreciados que los aportes económicos.

Muchas actividades culturales se financian por que hay gente que desea hacer de la cultura una “elite”, en cambio la filosofía de ustedes es diferente. Describe, por favor esa motivación.

El músico tiene una sensibilidad más profunda que también ayuda a la jerarquía de la cultura

Las otras personas que se han ido sumando voluntariamente están en el mismo ámbito. La mayoría son músicos que aman la música por sí misma, por el enriquecimiento que representa para la vida de las personas.

¿Cuáles son las figuras legales que utilizan para sus actividades que favorezcan el financiamiento?

Tenemos varios proyectos ya realizados con éxito. El problema con estas organizaciones sin fines de lucro es que, a veces, nos falta el marco legal y el asesoramiento especializado, por llamarlo de alguna manera, que nos facilite las actividades.

Tenemos un montón de proyectos con otros amigos de la provincia y del país. Y, a la vez, organización de eventos culturales, musicales, artísticos también sin fines de lucro.

Ahora estoy en un proyecto de Asociación El Recreo para que personas de la tercera edad tenga una educación no formal. También es una entidad sin fines de lucro. Estamos trabajando con varios compañeros profesionales. Sin embargo, no existe un apoyo formal para estas actividades de parte del Estado y las personas que se involucran cuentan con poca continuidad si no están convencidas del valor de la cultura en sí misma.

¿Cuál es la situación de las actividades culturales en la Provincia de Entre Ríos?

Hay muchísimo de este tipo de gestiones que no tienen fin de lucro. Más de lo que uno se imagina. Es más, yo me atrevería decirte que el aparato cultural esta lleno de ideas.

¿Cómo se sostiene la cultura en la provincia? Los trabajadores de la cultura no pensamos en el presupuesto estatal para mantener las actividades. Cada uno tiene que fortalecerse en los gestos de aquellos que poniendo la voluntad o poniendo un aporte sin fin de lucro. Conozco muchos casos.

Con el grupo de gente con el que trabajo, nos reunimos en la semana y proponemos actividades. Cada uno aporta una idea. Pero también debe pensarse en la mano de obra y colaborar para realizarla. Todo lo que depende de lo particular.

En la asociación de directores de coros que es otra asociación en la que estoy, los directores que organizan estos eventos tienen, a la vez, grupos de personas atrás que se asocian a la misma idea, en un mismo proyecto. Así que se multiplica en gente que también aporta su esfuerzo.

Por otra parte estamos como “indefensos” a la hora de organizarnos porque, justamente, la iniciativa está. Nos falta la información y la protección legal flexible para favorecer que sea más provechoso a la hora de hacer este tipo de cuestiones voluntarias.

En comparación con la ciudad de Buenos Aires donde existe mayor actividad cultural, ¿creés que existe una mayor formalidad de las actividades culturales con fines sociales?

No sé decirte si en cantidad, porque en la ciudad de Buenos Aires, existe mayor población que en Entre Ríos. En cuanto a la calidad de la organización de las actividades culturales que hay en Buenos Aires, está mucho más organizada.

Tienen mucha más información y asesoramiento que apoye este tipo de actividades. Mendoza mismo, son más organizados en este sentido. Esto es una diferencia importante.

¿Qué consideras que sería importante para que la gente que concurre a esta tipo de grupos interesados en la cultura se mantenga en el largo plazo?

La mayoría de la gente es gente que permanece porque se convence del valor de la cultura y de la música en particular como una riqueza para su propia vida.

La gente que rota son los que van entrando y saliendo del círculo por otras cuestiones. Esto tiene que ver con el compromiso de las personas.

En cuanto a las organizaciones en sí, el problema principal, para que puedan mantenerse en el tiempo, es la información especializada.

Ya sea del grupo mismo o de otra entidad externa que pueda brindar información de cómo puede potenciarse las actividades que hacen estos grupos, formalizar sus actividades, dónde encontrar financiamiento.

A veces, en los grupos pareciera que no se encuentran ideas que permitan solucionar las dificultades de crecimiento y eso desalienta en el tiempo.

Un tipo de información que aliente las actividades y darles herramientas de cómo llevarlas adelante, prolonga el objetivo en el tiempo.

¿Qué cosa crees que hace que esa persona tome un compromiso personal con una propuesta cultural?

Como te decía al principio. Debe coincidir en la ideología acerca de la cultura. Esto es darle a la cultura el lugar que debería tener.

También influye la afinidad. La afinidad de cada persona con el grupo. Se da de una manera espontánea.

En las personas que les gusta este tipo de trabajo y toman a la cultura como un valor, se

proponen los proyectos y enseguida se suman cuatro o cinco más.

Para eso, debo generar como director un grupo de clima abierto, donde las ideas no se rechazan sino que se adoptan y se adaptan a las circunstancias. Donde cada uno sienta que lo que aporta es valioso.

b. Entrevista realizada a Roberto Niez

¿Cómo ha sido la trayectoria empresarial en relación al entorno económico social de Argentina?

Trabajando en la empresa tuvimos varios “porrazos”, propios y del país. Por eso, fuimos aprendiendo sobre la marcha. Tenemos más de 25 años de trayectoria empresarial.

Enrique Niez, mi padre, empezó con la empresa. Se hizo empresario. No nació siendo empresario, sino que se hizo por necesidad.

Nos fue formando mucho en la parte humana. Siempre nos decía “atiendan a los clientes como si fueran ustedes clientes y a los empleados como si fueran ustedes empleados”. Una de esas máximas: “nunca hagas al otro lo que no te gusta que te hagan a vos”. Dos o tres ideas son las que me han ayudado mucho en la vida que hoy tengo.

Los problemas económicos que la empresa fue teniendo, por falta de organización, por problemas, seguramente, o un gran porcentaje, la mayoría de ellos atribuibles a falta de conocimiento.

Me dicen que soy un empresario “exitoso”. Sinceramente, hoy tenemos como un logro una empresa equilibrada. Hemos aprendido muchas cosas como fruto de la experiencia.

¿Cuál es la primera Organización con Fines Sociales en que has intervenido como empresario?

En el Centro de Comercio. Fui a pedir ayuda en un momento en que la empresa estaba necesitando del Centro como institución, y allí entré en relación.

Después me ofrecieron la presidencia y yo creía que algo podía hacer ahí para el Centro, para los comerciantes. Había problemas con la parte dirigencial política y yo creía que desde el Centro, era un buen lugar para trabajar para la empresa y por el bien común.

Así empecé. Con mucho temor luego de aceptar y ser elegido, fui a hacer un curso de liderazgo a la Universidad en Buenos Aires. Y eso me sirvió de muchísimo, tanto a nivel personal, como a nivel comercial y dirigencial. Allí, en ese curso que conocí a la Cooperadora para la Nutrición Infantil fundada por el Dr. Albino.

Después, del Centro de Comercio me pidieron que pase a la Asociación para el Desarrollo de Concordia (ASODECO). Que, también necesitaba un impulso, así fui aceptando esos desafíos.

ASODECO es una asociación civil de segundo nivel, ¿Cuál es el alcance de las actividades que realizan?

ASODECO nuclea a más de 20 instituciones, entre ellas está el Centro de Comercio.

Ahí el impacto de las actividades que desarrollamos es mucho más grande. Porque se nuclea a muchas instituciones que a su vez nuclea a mucha gente.

Los equipos que con la ayuda de otras personas hemos formado, han sido referentes en algunos aspectos. Por supuesto que no siempre hemos logrado los objetivos como hubiésemos deseado o como los socios o el común de la gente esperaba, pero lo que si se ha trabajado mucho en varios aspectos.

En fin. Si vos me decís que si con el trabajo de ASODECO impactamos a algún citricultor, en algún cosechero de la citricultura, por ejemplo eso ya es valioso

Por ahí, cambiando el pensamiento en algún dirigente o hecho algo en las instituciones el impacto es mayor. La verdad es que no tengo medido esto, Mónica.

¿Cuál es la relación que existe entre las empresas y las organizaciones sin fines de lucro o con fines sociales?

Bueno, está un poquito mezclado. Porque en realidad... la empresa la cual yo dirijo es una empresa familiar, y comparto la dirección con un hermano y con personal gerencial de muchos años en la misma.

Enrique Niez, mi padre, fundador de la empresa, nos inculcó mucho lo que hoy se llama la responsabilidad social empresaria. Sin in conocerla como tal, la llevó siempre adelante dentro y fuera de la empresa, a pesar de las crisis que atravesamos.

Como él decía, entre otras cosas: "a pesar de los problemas económicos y financieros siempre cumplimos con todas las cuentas....". Las cuentas incluye a la gente con la que trabajamos.

¿Por qué le debe preocupar la pobreza y la desnutrición infantil a un empresario de materiales de construcción?

Cuando conocí a la fundación Conin (Cooperadora para la Nutrición Infantil de Mendoza) le comenté a mi padre y a mi hermano, decidimos colaborar como para que esto arranque aquí en Concordia.

A un empresario le debe preocupar la pobreza y desnutrición por que:

1- es mayor la carga impositiva dado el alto porcentaje de población pobre e indigente que debe ser abastecida de estos impuestos

2- es menor la base tributaria (por ejemplo en Concordia el agua potable la paga solo el 40% de la población).

3- menor consumo, dado que si la gente tendría mayor ingreso consumiría más

4- mayor nivel de desempleo y baja población activa laboral lo que hace que los niveles de desempleo sean altos y no se puedan bajar.

Como consecuencia en muchos casos hay que traer población de otras ciudades para trabajar. Los empresarios tenemos problemas para conseguir mano de obra.

Sé que solucionando un problema, aparecen otros. Pero es el trabajo que debemos hacer ahora.

La idea se dio siguiendo ese deseo de la responsabilidad social. Yo veía que este problema de la desnutrición era y es la raíz de los problemas que tenemos hoy en nuestra Argentina y que también lo tienen otros países. Y es lo que veo en Concordia.

¿Cuántas personas están trabajando hoy en Conin Concordia?

Hacia adentro aproximadamente somos veinte trabajando tiempo fijo. Algunos parte de su trabajo es rentado y parte voluntariado, como así también hay otras personas totalmente voluntarias. Impactamos aproximadamente de 40 a 50 personas por fuera de Conin

¿Cuántas familias se benefician con el trabajo de ustedes. ?

Unas 12, 13 familias.

Esta cantidad ¿son las familias actuales o desde que empezaron las actividades en el año 2008?

No, son las que están actualmente, algunas se fueron yendo de alta...Una o dos se van, y ahora hay dos o tres nuevas.

Cada familia tiene varios chicos, son familias indigentes y desnutridas.

No estoy conforme con los frutos que hoy estamos teniendo. Quiero abarcar más cantidad de familias. Pero bueno, se que también hay que echar raíces y es donde se ven los frutos.

Con Conconin, ¿cuánto es el impacto en el tema de la desnutrición en Concordia?

La verdad es que yo estoy viendo que hemos impactado. Se ha instalado el tema en la sociedad.

Creo que la sociedad esta tomando, incipientemente te diría, conciencia.

Algunos hitos por ejemplo...La Facultad de Ciencias de la Alimentación, aquí en Concordia, me invitó para participar del lanzamiento de un yogur probiótico. La verdad es que fui a la inauguración de esa planta. Es una planta modelo, chiquita, que tiene la Facultad.

Ahí me enteré que el yogur pro-biótico es con exclusividad para los desnutridos.

Ellos se han preocupado para hacer ese desarrollo para los desnutridos. Lo van a vender, lo van a fabricar en la facultad y lo van a distribuir en todas las escuelas en Entre Ríos, por lo menos. Si se pudiera hacer para toda el país también lo van a hacer.

¿Cuál es la importancia de las actividades que están organizando?

Conocí al Dr. Monckerberg, chileno doctorado en algunas especialidades, con varias distinciones en distintos países. Una de las cosas que me dijo, que las repitió tres veces, que el tema de la desnutrición no es un problema de la solidaridad sino un problema de Estado.

A partir de eso empecé a pensar como impactar en el Estado. Sigo pensando. Viendo qué es lo que se puede hacer. Pienso en etapas:

Planear

Hacer estrategia,

Hablar con gente.

Desparrar estos libros, “Contra viento y marea” que fue lo que el Dr Monckerberg me dejó.

Y bueno, porque nadie es profeta en su tierra. Primero tengo claro que nadie es profeta. Así que requiere mucho trabajo personal.

También he aprendido tantas cosas en tantos cursos que he hecho.

Un tema es que, la comunicación, cuanto más directa, mejor, evitando los intermediarios.

Me considero un intermediario en este tema. Por eso traje el Dr. Aberl Albino que es el fundador de Conin en Mendoza y ha hecho mucho aquí en la Argentina. Y que seguirá haciendo, seguramente, mientras Dios le dé vida.

Y habiendo hablado con Monckerberg, que ha investigado muchísimo, que es el maestro del Dr. Albino, que tenía 86 años... Dije yo no podemos perdernos la oportunidad de traerlo, cuando vi que ha viajado por muchos países del mundo...

¿Cómo no traerlo a Concordia que es una de las mayores ciudades del país, con el mayor problema?.

¿Cómo es la organización interna de la fundación?

La verdad es que es complicado, porque vos ya sabés que mucha gente de la fundación no aporta. Con buena voluntad, firman las notas y todo lo que se hace en la asamblea...

Mi esposa se ha hecho cargo de la vicepresidencia de la Fundación. Voy a iniciar una etapa de delegación de actividades. Si vos, me preguntas cómo estamos organizados internamente, en realidad, estamos en etapa de reorganización para desprender la fundación de la actividad empresaria. Debemos tender a alguna organización.

Con respecto a la búsqueda de fondos, lo que estuve hablando con la gente de todo el equipo es que este año van a tener que tratar de ayudarnos en la búsqueda de fondos. No tenemos muchas cosas organizadas...Este año no tengo plan de ocuparme del tema, veré como se arreglan ellos.

El tema del voluntariado tampoco esta muy ordenado. Creo que el equipo técnico deberá ocuparse del tema.

También estamos en etapa de reorganización empresaria. Mi padre se ha alejado de las actividades y nos hemos hecho cargo uno de mis hermanos y yo.

Me gustaría decirte que estoy organizado con la fundación.

Pero en realidad me está costando.

Siempre te decía que el trabajo con voluntarios, la verdad es que internamente estoy rechazando internamente el trabajo con voluntarios. Porque sé que no puedo contar siempre y esto para mí es un problema. Y creo es un problema para las fundaciones este tipo de cuestiones.

De todas maneras, yo estoy convencido que la obra es importante, la obra hay que hacerla, habrá que seguir delante de la manera que se pueda.

Habrá que buscar gente que le pueda gustar el trabajo con voluntarios.

¿Cuánto creés que es el impacto de la actividad de ustedes entre la empresa y las organizaciones con fines sociales en que se relacionan?

.¿Si vos me preguntás a cuantos he impactado?

Yo trabajé para un Centro Comercial. Trabajé en una gestión en la que empezamos con 180 y terminamos con que tiene ahora 300 socios.

En realidad, la actividad impactaba para toda la parte comercial. Unos 3000, 4000 comercios de Concordia.

Yo creo que fue la nuestra fue una buena gestión y que trabajamos muchísimo. Ahora vos me decís ¿qué impacto tuvieron en el resto de los comerciantes?.

No mido en esto mi actividad.

Si no uno no hubiera hecho hada el impacto hubiera sido negativo

¿Cómo se distribuyen los roles respecto a la relación de la empresa y la familia?

Bueno esto, en realidad, uno trata de ir buscando el equilibrio entre una cosa y la otra.

Primero, familia, segundo empresa y tercero, fundación... esas son mis prioridades.

Lo que si tengo claro es que si la familia me necesita por alguna cuestión especial. la recepción de una hija, o algún problema de salud de alguna de la familia, alguna cosa importante que la familia me necesite, yo priorizo eso siempre.

También, la empresa, esto lo tengo clarísimo. La empresa, si me necesita, por alguna reunión o alguna cuestión que necesite mi presencia, también siempre estoy firme.

Te reitero, si por ahí ocurriera, que la familia y la empresa me necesita veo, cómo me organizo para las dos cosas a las vez. Que es poco raro la vez que ocurre eso.

Eso yo lo tengo clarísimo, priorizo esto.

Lo mismo con Conin.

¿Cuál es tu motivación para involucrarte en numerosas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) además de la actividad empresaria?

Bueno, en realidad es un poco la educación que recibí en mi casa y el ambiente donde me eduqué en la niñez que ha sido un gran influyente.

Mi abuelo materno ayudaba mucho a un hogar de huérfanas de las hermanas mercedarias que tenían alrededor de 50 a 70 chicas. El hogar estaba manejado por la comunidad de las hermanas, al lado del templo del Sagrado Corazón.

Mi abuelo, Domingo Cedro, administraba un predio de dos manzanas que le habían donado a las hermanas. Allí criaba chanchos, hacía huerta y cosechaba distintas verduras. Muchas veces lo acompañaba y lo ayudaba el trabajo.

Cuando era el momento de la cosecha, me prepara un canasto con distintas verduras y yo salía a vender por el barrio y ese dinero era todo para las hermanas. Mi abuelo lo hacía como un trabajo apostólico.

Mi padre, Enrique Niez siempre fue dirigente de distintas instituciones. Estuvo toda su vida dedicado al trabajo apostólico.

Así, que yo creo que esto es lo que ha influido en mí y que yo me ocupe.

De hecho en mi juventud fui dirigente de acción católica y creo eso me dio una formación sólida en cuanto a la Doctrina Social de la Iglesia. Ahí tomé conciencia de que uno no está solo en el mundo. Está acompañado. Entre otras cosas, siempre me interpela la parábola de los talentos.

Y terminé siendo empresario porque, después de haber hecho la secundaria y luego terminado el servicio militar, vi la necesidad de ayudar a mi padre, dado que veía que necesitaba ayuda y no me tenía fe para el estudio. Y así fue que en marzo del 78 me incorporé a trabajar con él.

c. Entrevista realizada a Norma Puigarnau

¿Existe alguna relación entre las organizaciones con fines sociales y la educación en la provincia de Entre Ríos?

Toda entidad que tiene un fin social, también es un fin educativo.

Sobretudo “sin fines de lucro” podemos englobar todo lo que es la educación estatal. No tiene fines de lucro en sí misma. Educación laica, gratuita. Por eso, si, también tiene un fin social en si mismo la educación porque su objetivo no es solo promover aprendizajes sino formar ciudadanos. Desde ese lugar, obviamente, tiene un fin social.

¿Qué es SAIE?

Es el Servicio de Apoyo Interdisciplinario Educativo fue abierto hace 50 años en el departamento Paraná.

La idea es dar una mirada interdisciplinaria a las problemáticas generadas dentro de educación.

Tiene como fin trabajar con los chicos que tienen problemas de aprendizajes en las escuelas primarias. Básicamente, es detectar cuáles son los problemas, y tratar de buscar soluciones en el marco de soluciones educativas.

Esto ha llevado a originar investigaciones. Los temas principales son acerca de las causas de las dificultades educativas y cómo se construyen los fundamentos de un fracaso escolar.

Por eso, actualmente está conformado por diferentes tipos de profesionales: fonoaudiólogos, sicólogos, trabajadores sociales y psicopedagogos.

Desde este lugar, una de las cuestiones primeras para pensar las problemáticas educativas es tener en cuenta que el niño no vive solo las 4hs en una institución educativa. Sino que, justamente, vive en una familia, está inserto en un barrio, en una ciudad con características que se reproducen en las instituciones educativas.

Nuestro trabajo es contactarnos con entidades sin fines de lucro, las ONG, con servicios de salud, con servicios de protección de menores.

Básicamente, establecemos redes de trabajo. Porque lo que se busca es este fin que tuvo

nuestra institución cuando fue fundada, que es buscar la solución a estas problemáticas de aprendizajes, sociales, que atraviesan al educando hoy en nuestras instituciones educativas.

Pero que hay muchas instituciones que funcionan con objetivos similares. Nuestra idea es vincularlos porque solos no podemos.

¿Cuántas personas conforman el Servicio de Apoyo Interdisciplinario Educativo?

Está conformado por treinta y cinco personas, que organicé en seis equipos interdisciplinarios.

¿Qué cantidad de escuelas públicas son atendidas por el Servicios de Apoyo Interdisciplinario Educativo?

Te puedo decir que escuelas primarias, estatales, dentro del departamento Paraná hay 220.

¿Y escuelas públicas de gestión privada?

Solo en la ciudad de Paraná hay treinta y ocho. NO sé en el resto del departamento. Pero estas escuelas no son atendidas por este servicio.

¿y escuelas particulares?

Dentro de esas treinta y ocho también están incluidas las particulares.

¿Existe alguna diferencia entre las escuelas públicas de gestión privada como escuelas sin fin de lucro y las escuelas particulares con fin de lucro?

Las escuelas particulares pueden tener un fin de lucro en sí misma porque tiene un sujeto cautivo 6 o 7 años. Pero no puedo decirse, con toda seguridad, que es una empresa que dé mucho dinero.

Las instituciones que se hacen cargo de escuelas públicas de gestión privada, básicamente, se hace alianza entre los particulares y el Estado

¿Cómo es el financiamiento en las escuelas públicas, escuelas públicas de gestión privada y escuelas particulares?

Las escuelas públicas de gestión estatal el 100% de los sueldos son abonados del Estado y el mantenimiento de los edificios son a cargo del Estado.

En las públicas de gestión privada los edificios son particulares y los sueldos abonados en su gran mayoría por el Estado.

En las particulares, tanto el edificio y los sueldos son a cargo de los particulares, dueños de las empresas. El único vínculo con el Estado es la supervisión.

El director al hacer una acuerdo con el Consejo General de Educación se comprometen a cumplir con los diseños curriculares de la provincia de Entre Ríos, a ser supervisados por el Estado para ver que se cumplan con las normativas que se proponen. Pero los sueldos no son pagados por el Estado y los edificios son particulares.

¿Cómo es la administración interna de estas escuelas públicas?

Usualmente son uniones de padres, que forman cooperadoras. Legalmente existe una resolución del Consejo General de Educación que pueden llamarse cooperadoras o uniones de padres, son las que, realmente, buscan y generar fondos.

Estas son una organización sin fines de lucro dentro de la misma institución escuela, que

buscan generar fondos para gastos que el Estado no financia. Si no lo abonan los mismos docentes, lo generan las uniones de padres buscando solventar los gastos que tiene una institución.

Por ejemplo: el estado no se ocupa de tizas ni los insumos de librería que hacen falta en la tarea de todos los días de la escuela como papelería y biromes. Es como si el Estado hubiera tercerizado ese rubro.

Para esto hacen eventos como desfiles, venta de alfajores, galletitas, kioscos,

Por ejemplo: el área de informática en las escuelas estatales es pagado por las uniones de padres en cuanto a la compra de máquinas y los insumos.

¿En el caso de las escuelas rurales en Entre Ríos?

Las escuelas rurales estatales, las que son agrotécnicas por ejemplo, tiene el propio producido que está relacionado a lo que las escuelas producen como dulces, leche, etc.

¿Cómo se administra internamente la cooperadora que funciona en el SAIE?

En realidad en la cooperadora no le das la plata a las escuelas o a las personas a cargo del SAIE sino que se lo devolvés en obras.

Este año en el SAIE la cooperadora no funcionó formalmente pero surgieron necesidades igualmente. Dividí a mi gente en comisiones, distribuí en equipos. Cada uno se encargó de hacer determinadas tareas.

Una de las actividades que se hicieron con el fin de recaudar fondos es una cena, que no dio ganancias. Pero se pagaron los gastos.

Otro equipo le tocó hacer otra actividad a propuesta del propio equipo. Organizaron un evento cultural que fue una charla con una neuropediatra. Se cobraron \$20 de entrada. Esta actividad hizo que le pudiéramos dar \$300 a cada equipo para sus propios gastos, que como en el caso de las escuelas no son financiados por el Estado.

Otra actividad fue una venta de alfajores, que estuvo a mi cargo.

La principal dificultad es la rendición de cuenta de los gastos de los eventos. En mis veinte y pico de años de experiencia educativa he podido comprobar que siempre se sospecha del director. Entonces, yo nunca manejé plata.

Para acentuar la transparencia, como directora, nunca manejé la rendición de cuentas, lo asigné a los equipos y distribuí la responsabilidad de los eventos. Por ejemplo, el dinero del de la charla se organizó con el equipo. El equipo recaudó el dinero y presentó las boletas, hizo la rendición de los gastos.

Los gastos que ustedes tienen, que el Estado no aporta y que no logra ser financiado por las actividades que se organizan para recaudar fondos, ¿cómo son financiados?

Todo, todo absolutamente todo, el dinero salió de los bolsillos nuestros. Incluyendo las actividades de trabajo con las escuelas. Por ejemplo, cada equipo tiene 10 escuelas a cargo. La asistencia a esas escuelas la paga cada uno. El Estado no cubre esos gastos.

El Estado solamente se hace cargo de los sueldos. No nos paga traslados. Tampoco los informes que tenés que presentar a las escuelas. Cada uno paga la tinta, el papel, las fotocopias.

En las escuelas primarias donde ustedes están haciendo asistencia, ¿los docentes están en la misma situación respecto de los chicos?

Si. La diferencia es que habido muchos subsidios de parte del Estado para las escuelas primarias. Pero a nosotros no se nos financian esos gastos porque no tenemos alumnos a cargo.

Pero todas las instituciones educativas que tienen alumnos a cargo tienen otros recursos.

Antes, cuando yo estaba en las escuelas, nosotros nos pagábamos el material didáctico que usábamos. Todo. El lápiz que usaba el nene, el cuaderno que no tenía, lo pagábamos nosotros.

Ahora ha habido una serie de financiamiento educativo que les ha servido a las escuelas. Para que los docentes no lo estén pagando.

¿Cuál es el costo por chico que tiene a cargo una escuela?

No tengo el dato.

Y a ustedes, ¿cuál es el costo por atención de chico?

Nunca nos pusimos a sacarlo.

¿Cuántos chicos son atendidos en un año por SAIE?

Este año, unos 500 alumnos solamente en el departamento Paraná.

Más o menos, entre noventa y cien chicos por equipo por año.

El seguimiento de cada alumno es anual.

¿Hay algún organismo dentro del Ministerio de Educación o del Estado en general, que a ustedes los asesore en lo legal o en lo económico como tienen que manejarse?

No

¿Existe alguna institución que ustedes puedan recurrir cuando tengan alguna duda para que puedan asesorarlos?

Hermano de... Amigo de... Marido de... novio de... Que no te cobre.

2.4.6 Instrumentos con respuestas fallidas y carencias halladas en la investigación.

En esta investigación no son sólo han sido provechosos los resultados exitosos acordes a lo esperado, sino también los resultados no esperados y fallidos que aportaron retroalimentación para corregir algunas circunstancias y expresar las limitaciones de otras. Estos resultados inesperados permitieron la corrección de errores el contacto con las personas, en la búsqueda de información y la planificación de alternativas posibles para superar obstáculos. Permitieron apreciar las limitaciones de la investigación hecha evaluando su consistencia. Los obstáculos también evidenciaron lo que se mencionaba al inicio de esta sección de aspectos metodológicos: la posibilidad de falsar lo datos obtenidos.

Las conclusiones que se han ido presentando no están exentas de la posibilidad de dos

tipos de errores estadísticos habituales: el error tipo 1 y el error tipo 2. Es decir, no haber relevado algunas opciones contrarias al resto y que, precisamente, no fueron incluidas en la muestra. O que, por el contrario, la muestra realizada es la excepción respecto del resto de la población investigada. Por lo cual se utilizaron varios modos de aproximación y relevamiento, con instrumentos que pudieran complementarse entre sí.

Otras dificultades se presentaron sobre el terreno de investigación y que no estaban previstas enriquecieron el trabajo, entre otras circunstancias que se pueden aprehender en el ejercicio continuado de prueba y error, tales como

- los modos de acercamiento en el uso de lenguaje accesible a las personas entrevistadas,
- la sensibilidad para percibir situaciones conflictivas tomando la precaución de evitar mencionarlas,
- percepciones de la cultura, símbolos y modos de relación que no estaban asumidas por los entrevistados,

Estas observaciones, además de lo anterior, son resultado de la situación de objetividad por la distancia de los hechos habituales al no estar involucrados emocionalmente. Por otra parte, estas dificultades son realidades propias del ámbito de las estructuras informales vinculares y de las relaciones sociales interpersonales que conforman la cultura organizacional de cada Organización con Fines Sociales (OFS). Esta cultura organizacional tiene los matices propios del entorno externo en que se insertan y también están influidos por las escalas de valores propias de cada grupo social. Lo que resultó en beneficio de este trabajo para identificar las diferencias y similitudes en las culturas organizacionales y entornos. Lo que resultó en un enriquecimiento del trabajo de la autora, aunque, al no ser tenidas en cuenta en las primeras aproximaciones pudieran haber resultado en detrimento de algunos datos iniciales por retaceo de la información de parte de los informantes y entrevistados.

Una limitación que se pudo constatar al sistematizar el trabajo fue la falta de relevamiento en dos zonas de la provincia de Entre Ríos: el norte y el sur. Estas dos zonas de la provincia de Entre Ríos comparten la misma característica: ser zonas de pobreza con NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) según la definición que hace el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) para la medición de la pobreza estructural.

El concepto de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) permite la delimitación de grupos de pobreza estructural y representa una alternativa a la identificación de la pobreza considerada únicamente como insuficiencia de ingresos. Por medio de este abordaje se identifican dimensiones de privación absoluta y se enfoca la pobreza como el resultado de un cúmulo de privaciones materiales esenciales⁶⁰.

Se amplía el concepto en el informe “NBI Ampliado” de la página del Ministerio de Economía de la Nación, Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP) con información a diciembre del año 2010, elaborado en Enero del año 2014.

60 http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=27&id_tema_3=66 visualización realizada el 6 de octubre e 2015

De acuerdo con la metodología censal adoptada por el INDEC, se consideran hogares con NBI a aquellos que presentan al menos una de las siguientes características:

- *Vivienda inconveniente (NBI 1): es el tipo de vivienda que habitan los hogares que moran en habitaciones de inquilinato, hotel o pensión, viviendas no destinadas a fines habitacionales, viviendas precarias y otro tipo de vivienda. Se excluye a las viviendas tipo casa, departamento o rancho.*
- *Carencias sanitarias (NBI 2): incluye a los hogares que no poseen retrete.*
- *Condiciones de Hacinamiento (NBI 3): es la relación entre la cantidad total de miembros del hogar y la cantidad de habitaciones de uso exclusivo del hogar. Técnicamente se considera que existe hacinamiento crítico cuando en el hogar hay más de tres personas por cuarto.*
- *Inasistencia escolar (NBI 4): hogares que tienen al menos un niño en edad escolar (6 a 12 años) que no asiste a la escuela.*
- *Capacidad de subsistencia (NBI 5): incluye a los hogares que tienen cuatro o más personas por miembro ocupado y que tienen un jefe que no ha completado el tercer grado de escolaridad primaria.⁶¹.*

Para mayor precisión se adjunta un gráfico con las mediciones estadísticas extraídas del Informe mencionado. Estas mediciones se hicieron por departamento y se muestran los porcentajes de hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI).

Gráfico nº 20 Entre Ríos NBI por departamento Año 2010

61 <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf#page=35&zoom=auto,-13,9> visualizado el 6 de octubre de 2015.



Fuente Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias - DINREP

La Fundación CONIN – Mendoza (Cooperadora para la Nutrición Infantil)⁶² tiene sus propias estadísticas para medición de pobreza extrema debido a la problemática que aborda, en coherencia con su fin organizacional. De su experiencia en trabajo con población NBI ha realizado un mapa de Argentina registrando zonas donde se han encontrado tres características simultáneas: desnutrición infantil, pobreza y analfabetismo. Según Fundación CONIN en los lugares donde se dan estas tres características juntas, se hallan niños con baja talla extrema y desnutrición grado 3, con la consecuencia de ser irreversibles en el corto plazo. Los lugares que han delimitado para la Provincia de Entre Ríos coinciden con los lugares que el Informe del Ministerio de Economía marca como zona de altos porcentajes de hogares con NBI. Estos son los departamentos de Feliciano al norte, Concordia y de Islas del Ibicuy al sur. Las zonas con un porcentaje de hogares con NBI que le sigue en cantidad son La Paz, Federal y Federación.

Al comprobar la carencia de información de organizaciones domiciliadas en estas zonas, con excepción de Concordia, surgieron las siguientes preguntas: Esta situación, ¿fue un simple olvido o, por el contrario, la falta de información vinculada a relevamientos previos profesionales o de bases de datos provocaron estas situaciones?. Esto último es un indicador importante porque podría estar mostrando la carencia de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) influyentes en la vida social de las zonas mencionadas. Quizás pudiera ser, también una situación distinta. La escasa institucionalización de acciones sociales mostraría la escasa perdurabilidad en el tiempo de acciones sociales en beneficio de terceros, a pesar de las urgentes necesidades que muestran estas zonas. Una segunda instancia de preguntas podrían realizarse sobre las carencias mencionadas de

62 <http://www.conin.org.ar/contenidos/conoce-conin/metodologia-conin/> visualizado 6 de octubre de 2015.

pobreza, analfabetismo y desnutrición como potenciadores de esta situación de escasas organizaciones formales o, al menos, con un interés de mediano y largo plazo de continuidad en las acciones en beneficios de terceros. Ambas instancias exceden el marco de esta tesis. Pero podrían estar evidenciando otras situaciones donde la educación media de la población podría ser un indicador de la complejización de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y la intención de continuidad en el tiempo de las acciones emprendidas.

2.5 Notas sobre indagaciones realizadas

- **Resumen de indagaciones**
- **Reflexiones sobre las indagaciones**

2.5.1.1 Resumen de Indagaciones

Este apartado es un resumen de los hallazgos de la investigación que permitan realizar algunos avances sobre resultados. La importancia de estos radica en las propuestas que puedan realizarse después. A su vez, permiten una mirada de conjunto de la realidad compleja y multifacética de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y su entorno externo. Se presentan, en primer lugar, los resultados que están vinculados a cada uno de los instrumentos de la investigación y luego una mirada global de todo lo realizado con referencias al Marco Teórico.

2.5.1.1.1 Relevamientos Por razones de planes de desarrollo profesional de la autora de este trabajo, se contrató una consultora para hacer un relevamiento en organizaciones cuyo fin no fuera el lucro existentes en la Provincia de Entre Ríos. Para constituir una base de datos completa se consultaron bases de datos donde pudieran obtenerse datos relacionados este tipo de organizaciones como son el CENOC, FOMICRO, INAES, delegaciones profesionales de distintas ramas así como algunas búsquedas virtuales. La conclusión a que se arribó es que existían pocos datos completos y aquellos existentes sobre la temática no tenían la integridad que asegurara una información real. En algunos casos no estaban completos o se hallaban desactualizados. Por lo cual se procedió a completar los datos que fueran necesarios y que fueran datos ciertos y actualizados. Una vez decidido el inicio de la investigación con vistas a este trabajo de tesis doctoral, se seleccionaron aquellos que pudieran ser útiles y fueron procesados según las necesidades de información.

Una primera reflexión que surge de las dificultades en obtención de información cierta y actualizada se relaciona a que las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) por ser precisamente sin fines de lucro, parecieran no merecer la misma importancia que otras organizaciones al momento de procesar información estadística, entre otras causas podrían mencionarse dos de mayor importancia:

- quizás por estimarse que la carencia de fin de lucro no implica algún tipo de movimiento económico que sea relevante
- quizás por pertenecer muchas de ellas a la economía informal.

La primer razón puede desprenderse en dos. Por una parte, se debe a un error habitual relaciona a que el concepto "sin fin de lucro" se presta a equívocos. Como se mencionó en el Marco Teórico, el fin de lucro afecta a la distribución de ganancias, es decir que el remanente permanece dentro de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y se aplica a las necesidades diarias y de inversión. Por otra parte, surge otro supuesto otro supuesto erróneo que suele apreciarse es la

concepción de que la organizacioens que generan movimientos relevantes son aquellas que tienen fines de lucro. Aún en un ámbito de mercado deben existir otros fines éticos que faciliten la movilidad entre la oferta y la demanda, como son la transparencia, calidad ofrecida acorde a la realidad del producto, dinero entregado genuino, entre otros valores éticos económicos.

Sin embargo, profundizando el argumento mencionaod puede decirse que el fin social no es ausencia de movimiento económico. Como ejemplo de actividad económica vinculada a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) pueden mencionarse las encuestas realizadas donde se han encontrado variables vinculadas a las siguientes realidades económicas:

- cantidad de personas involucradas tanto en personal rentado como no rentado que están involucrados a alguna actividad social.
- estimación de la importante cantidad de organizaciones existentes
- la cantidad de beneficiarios que suplen sus necesidades a través de Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Por lo cual, dejar de lado de los relevamientos económicos un conjunto de conductas por no tener un fin de lucro es dejar de lado un sector importante de la economía real. La importancia de esta afirmación puede contrastarse con la bibliografía de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que durante los últimos 20 años ha sostenido un programa de cohesión social y creación de empresas sociales y organizaciones del sector social⁶³ contando con el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo. Dentro de la bibliografía teórica se encuentran escasos autores que estén abocados a la temática de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). En otras provincias se han encontrado organizacioens y profesionales se ocupan de la temática, sin embargo se ha hallado que su aprendizaje es empírico y de bajo nivel de teorización.

El hecho que muchas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) pertenezcan a la economía informal pareciera justificar la falta de estadísticas. Esto no es obstáculo en las investigaciones estadísticas. En otros casos donde socialmente se ha estimado valioso, se han realizado relevamientos de este tipo. Quizás todavía deba transcurrir un tiempo hasta que se valoren adecuadamente los aportes sociales, económicos y humanos de este tipo de organizaciones.

2.5.1.2 Encuesta Los datos principales de las encuestas que pudieron relevarse muestran

- carencia de una planificación de mediano y largo plazo en las actividades,
- decisiones organizacionales elementales basadas en el sentido común, con escasa profesionalización en la toma de decisiones de administración interna. A esto puede agregarse el desconocimiento de la existencia de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en otras provincias. Esto podría atribuirse a la escasa profesionalización de las actividades no suelen pensarse soluciones en un marco de complejidad hasta que los problemas emergentes lo demanden. Se evidencia en varias funciones.
 - En el financiamiento pueden observarse en la carencia de creatividad en las implementación de tácticas de financiamiento. Estas se reducen a ventas de elementos propios o donados, algunos bonos y rifas, contribuciones personales de los miembros en forma de cuotas o donaciones circunstanciales así como también solicitud de donaciones en casos emergentes.

⁶³ Los países miembros son Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Finlandia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. El informe consultado es del año 2003: *el sector sin fines de lucro en una economía cambiante* www.iadb.org/pub

- En las funciones de personal, publicidad y beneficiarios a alcanzar se muestran estas carencias en el modo intuitivo de organizar las búsquedas y las tareas.
- En la función que se ocupa de las tareas contables, se encontraron pocos cálculos de costos de los servicios entregados o de los productos que se venden y, por contrapartida, escasos criterios cuando debe fijarse un precio. .
- Apego a las estructuras formales legales sin cuestionar su utilidad real para los objetivos propuestos. Las estructuras formales deben potenciar, agilizar y viabilizar las acciones de los miembros. Sin embargo, en algunos casos relevados, los obstaculizan al encontrarse duplicación de funciones, asambleas y burocracia para cumplir con los aspectos legales o carencia de controles, entre otras. Respecto de la formalización legal de las actividades, puede decirse que si bien es engorrosa y exige el cumplimiento de las formas, facilita el acceso a financiamiento nacional e internacional y manifiesta el aval legal y social de las actividades. Se deduce entonces que es necesaria la formalización, siempre que sea funcional a los objetivos sociales.

2.5.1.3 Observaciones La presencia en algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) permite apreciar los modos de comportamiento que justifiquen o rebatan algunas de las preguntas hechas en las encuestas y en las entrevistas. A su vez, permite clarificar la lógica que rige las relaciones establecidas y la toma de decisiones organizacionales que no se evidencian totalmente en las encuestas. Estas observaciones permiten elaborar alternativas de solución teniendo en cuenta la idiosincracia propia y el entorno externo en que se insertan. El desconocimiento de estas dos variables de la cultura organizacional facilita soluciones como “recetas” que no siempre resultan eficaces al implementarse. Esta tesis intenta brindar una herramienta de profesionalización, centrándose en la Administración Estratégica y a su vez, situada en el contexto de la Provincia de Entre Ríos y no ser recetas abstractas. Otra conclusión que puede extraerse de las entrevistas a referentes es que la formación profesional aunque no sea específica, potencia la mirada global de las problemáticas. Los tres entrevistados al contestar acerca de las organizaciones en las que se insertan también hacen mención a otros factores del contexto socio-político- cultural y reconocen la influencia que tienen en sus propias organizaciones. Esta mentalidad global merece destacarse, ya que se contrapone con la de algunas organizaciones donde se pudo apreciar carencias educativas que coinciden con las visiones parciales de las problemáticas. Lo que puede rescatarse también para justificar la profesionalización de las actividades de administración interna.

En las observaciones hechas se encontró como nota distintiva de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) la disponibilidad a compartir el Know-How propio con otras organizaciones. Sin embargo, se aprecia una notoria resistencia a informar sobre las dificultades vinculadas a las relaciones humanas que permiten apreciar la estructura informal. La falta de información y las carencias de especializaciones profesionales vinculadas a la temática podrían suplirse con esta transferencia de conocimientos entre organizaciones como aportes a la construcción común de conocimiento técnico de soluciones problemáticas emergentes. Este intercambio de información se ha comprobado al dictar talleres de capacitación donde los presentes pueden compartir pequeñas tácticas y herramientas que les han servido para solucionar sus problemas cotidianos.

2.5.1.4 Entrevistas Al realizar las encuestas se encontraron las consecuencias de las carencias de profesionalización en las actividades de Administración de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y las entrevistas a los referentes de ámbitos tan distintos como son el educativo, el

artístico y el empresarial sirvieron para comprobar las mismas consecuencias. El profesor Eduardo Retamar menciona la carencia de información y capacitación sobre la temática. En su actividad profesional las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) son un modo habitual de organización de las tareas, lo que da sustento a su apreciación.

La Psicopedagoga Norma Puigarnau menciona las dificultades de hallar estrategias de financiamiento en ámbitos educativos públicos y privados. El presupuesto estatal destinado de Educación provee sueldos, tanto en ámbitos público como privado y en muchos casos no están presupuestados otros gastos. Remarca la importancia que tiene para el funcionamiento diario encontrar otros modos de financiamiento y de profesionalización de la administración. Menciona también que no ha encontrado capacitación en estos temas en su campo de trabajo profesional.

El empresario Roberto Niez no tiene formación profesional académica. Su formación empresarial proviene de la larga trayectoria familiar y su búsqueda constante de capacitación informal. Menciona explícitamente sus dificultades para lograr adaptar su modo empresarial de administrar al modo de funcionamiento de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que ha fundado o en que ha participado.

Una apreciación que es similar en los tres entrevistados y en las encuestas es la confusión en el concepto "sin fin de lucro". Esta confusión se aprecia con claridad en la entrevista a Puigarnau y se infiere del encuentro con el prof. Retamar. donde dice: " la iniciativa está... nos falta cómo organizarnos" (sic). En ambos casos, se puede inferir también cómo esta confusión perjudica lo que son las búsquedas de fondos y la posibilidad de cobrar un precio por las actividades con fines sociales que realizan. Al creer que el fin de lucro es el cobro de un precio o cuota no hacen actividades donde se cobre un precio que permita recuperar los costos. Por lo cual se acotan también otras posibilidades de financiamiento. La consecuencia mediata es no aprovechar el potencial que brindan en este sentidos las figuras jurídicas elegidas para sus organizaciones.

2.5.2 Reflexiones sobre Indagaciones realizadas

La pregunta que dio origen a esta tesis se vincula a cuáles son los factores de continuidad de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) a lo largo del tiempo. Esta pregunta se planteó como hipótesis de trabajo y también se encontró subyacente en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con las que se tuvo contacto a raíz del relevamiento realizado. Un indicio de respuesta se encontró en el "Centro Comercial e Industrial de Paraná". Este caso resultó una excepción en las encuestas hechas y se analizó debido a su larga continuidad en el tiempo, lo que resultó un contraste con el resto de las organizaciones de la investigación. Un segundo caso que se usó es la Fundación Kolbe que se siguió durante dos años continuados. Fundación Kolbe es la situación opuesta debido a la caída del proyecto de reestructuración interna. En ambos casos la profesionalización surge como factor de continuidad. En ambos casos la administración interna profesional se concreta en puestos de trabajos remunerados y en capacitación profesional adecuada al cargo del personal. Otra comparación se realizó entre los resultados obtenidos en la investigación y la carencia de una explicación completa a la problemática de las organizaciones que no tiene fin de lucro en la bibliografía existente. Los casos mencionados anteriormente y la comparación mencionada han resultado en una propuesta de Modelo de Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS), basado en organizaciones de la provincia de Entre Ríos que se presenta en la sección siguiente.

Organizaciones de Entre Ríos. Relevamiento. La investigación se centró en organizaciones de la provincia de Entre Ríos, tomando como referencia las ciudades de Paraná, Concordia y

adyacencias a Concepción del Uruguay y Gualeguaychú. Debido a circunstancias fortuitas se ha podido tomar contacto con organizaciones de otras provincias argentinas y de España, Italia y de la República Oriental del Uruguay y con argentinos que realizan tareas en organizaciones africanas. Estas conversaciones circunstanciales, han servido para corroborar los resultados obtenidos con las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en los lugares mencionados, hallando coincidencias en las problemáticas. Este trabajo de tesis no se ha propuesto generalizar ni sistematizar conocimientos con un grado de alcance mayor que la provincia de Entre Ríos, sin embargo estos contactos permitieron corroborar algunas circunstancias comunes a un tipo específico de organización. .

Cuadro nº 9 Dificultades encontradas, síntesis.

Organizaciones con Fines Sociales de más de 3 años de funcionamiento

1. Divergencias entre la estructura legal y las necesidades de la organización interna.
2. Falta de capacitación en profesionales y fundadores acerca de la Administración Estratégica de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).
3. Tiempo prolongado que transcurre entre el inicio de las tareas y la profesionalización las actividades.
4. Escaso capital con que se cuenta al iniciar las actividades es limitante para el acceso al asesoramiento profesional para la estructura formal y legal.
5. Falsa necesidad de nombrar en cargos a celebridades que se creen atraerán donaciones, sin que tengan un real interés en la Organización con Fines Sociales (OFS).
6. Designación quince personas para cumplir con el requisito formal como asociación civil sin que haya interés real en la naciente asociación. Solamente algunas trabajan efectivamente, el resto presta su firma o se hace presente para las asambleas estatutarias, una vez al año.

Una de las principales dificultades encontradas ha sido la carencia de una estructura interna legal acorde a las particularidades y necesidades de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la Provincia de Entre Ríos. En los casos de figuras legales específicas como son las mutuales, cooperativas, asociaciones civiles y fundaciones se ha tomado una figura legal a los fines de lograr la aprobación inicial de los estatutos y dar comienzo de las actividades. Lo que no significa que esta estructura legal sea la que se adapte al objeto social o a las actividades diarias. El caso de una asociación civil cuyo objeto es la atención de las familias, se encontraron dos estructuras paralelas. La estructura legal cumplía con el Estatuto en cuanto a las asambleas, votaciones y demás. La otra estructura interna social, real, era la que se adaptaba a las necesidades propias de la Organización con Fines Sociales (OFS). El motivo del acercamiento fue una consulta a raíz de la dificultades para funcionar, al cumplir los 10 años de antigüedad, porque las 15 personas que cumplían con los roles estatutarios, no coincidían con los roles organizacionales y se superponían reuniones sin poder cumplir con las dos estructuras. Este caso, puede parecer extremo, sin embargo, en otras organizaciones conviven casos similares ya que los miembros han podido cumplir con las dos estructuras, sin identificar algunas dificultades de funcionamiento interno o de crecimiento como proveniente de esta situación.

En los casos en que no se asumió una figura legal, las actividades y las divisiones funcionales internas se han ido desarrollando acorde a la praxis diaria. En algunos casos las áreas internas se desarrollan por afinidades personales que pueden no ser las necesarias para un desarrollo eficaz y eficiente de las tareas diarias incluso, podrían resultar inseguras o contradictorias. Por ejemplo en uno de los casos la misma persona que cobra las cuotas y recibe donaciones, hace los pagos y las rendiciones de cuenta. La presidenta no supervisa, salvo que no falten fondos o en la rendición anual de las actividades. Contablemente, es una falta grave de control y una situación que puede dar ocasión a perjuicios financieros internos.

Esta situación puede encontrarse de modo habitual en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la provincia de Entre Ríos. En los casos donde los lazos interpersonales son importantes, pareciera que no es necesario el control incluso se toma como ofensivo suponiendo una falta de confianza. En aquellas que debido al objeto social los miembros no son especialistas en temas administrativos se resta importancia a los controles internos elementales como son los recibos por la recepción o entrega de dinero. Otra situación similar es la falta de rendición de cuenta de los gastos, donde varias personas realizan gastos de su propio dinero con el fin de solucionar una situación y luego piden reintegro de algunos gastos, sin controla si eran gastos necesarios o si se gastaron más de una vez, al tener dos personas la misma necesidad. En otros casos, no se pide el reintegro sino una vez finalizado el año o en caso de necesidad financiera personal. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde prevalecen las relaciones interpersonales por sobre el objeto social se armoniza el trabajo interno, facilitando las tareas. Cuando estas relaciones se desequilibran por incorporación de nuevos miembros, por salida de los antiguos, cambio en las actividades personales se perjudica el cumplimiento del objeto social, llegando, incluso, a suspenderse las actividades en pro del beneficiario. En la sabiduría popular, esto está claro: "cuentas claras conservan al amistad".

Un factor común a todas las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es el hecho que se considera como necesidad evidente el dinero, bienes y servicios para llevar adelante las actividades cuyo fin último es la atención del beneficiario. La existencia de necesidades de incorporación de personal, de dinero y de recursos materiales también manifiestan salud y vida organizacional. Aunque existe conciencia que las carencias de estos bienes son obstáculo para la continuidad en el largo plazo, en algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) pareciera que no se tienen en cuenta al concretar las actividades y se pretende funcionar solamente con el impulso del ideal. Esto es una falsa interpretación del interés social que tienen porque los bienes necesarios para alcanzar la misión de la Organización con Fines Sociales (OFS) deben estar disponibles en cantidad suficiente y en tiempo oportuno para que su carencia no sea restricción a la continuidad de las actividades.

El cuadro que sigue presenta algunas situaciones por las que se reciben consultas profesionales y que fueron relevadas en la investigación hecha donde el problema de fondo se atribuía básicamente a a dificultades del financiamiento o de la obtención de los recursos necesarios para las actividades diarias que no se disponían en tiempo y en forma requeridos.

Cuadro nº10 Dificultad financiera como obstáculo a la continuidad en el largo plazo: circunstancias que la evidencian

1. No se puede atender a todos los beneficiarios que se estimaron alcanzar según el objetivo de la Organización con Fines Sociales (OFS).
2. el precio final del servicio o producto se debe aumentar con el solo fin de financiar las actividades sin que haya tiempo suficiente, en forma habitual, para encontrar otros medios alternativos de financiamiento. Esto es más grave si es tan alto que impide a los beneficiarios recibir los productos o servicios que eran el ideal fundacional de la Organización con Fines Sociales (OFS).
3. La continuidad del trabajo de otras áreas se ven afectadas por carencias de medios para prestar el servicio. Las necesidades de bienes y servicios son tan urgentes que impiden el trabajo armónico y organizado de cada área en el objetivo que se propusieron y deben avocarse a buscar dinero o cosas que necesitan.
4. La insuficiencia de los bienes necesarios para cumplir la misión de la Organización con Fines Sociales (OFS) desvía las actividades desde la misión organizacional a la recaudación de fondos, urgidos por las necesidades inmediatas de dinero para saldar deudas.

Profesionalización de la administración interna, cargos directivos rentados y definición de la estructura interna de las organizaciones parecieran ser los factores claves de continuidad a lo largo del tiempo de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en la Provincia de Entre Ríos. El cambio social se inicia al asumir que “ayudar” no es un tema menor ni algo que se hace cuando hay ganas y que puede abandonarse en cualquier momento. La seriedad y el compromiso con que se asume este “ayudar” es más que una movilización emocional. Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no son simplemente un “ayudar” sino que son la expresión de aquello que dice Dr Abel Albino en su conferencia del año 2004 en CREA, denominada *Idoneidad y Compromiso*:

“si pago mis impuestos, educo mis hijos, pago lo que debo... soy un buen ciudadano. Pero todavía no hice nada por los demás. Tengo que hacer lo que tengo que hacer, y un poquito más. Recién ahí estoy haciendo algo para lograr ese cambio social”⁶⁴.

Aunque los modelos presentados en la disciplina de la Administración aportan herramientas de profesionalización, no son suficientes ya que las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no son un simple modo distinto de ver la realidad. Sus estructuras el trabajo en beneficio de terceros, la mentalidad con que son iniciadas y los factores de continuidad a lo largo del tiempo son diferentes a las organizaciones con fines de lucro. Los modelos de Administración Estratégica están vinculados de modo coherente al fin de lucro que tienen las organizaciones para las que han sido estudiados y en las cuales se implementan.

Este trabajo propone un modelo diferente para un tipo de organización diferente: aquellas donde

64 <https://www.youtube.com/watch?v=bg1BGBZChR4> visto el 1 de noviembre de 2015

el fin es un bien social que se encuentra por fuera de los que trabajan en las organización y cuyos beneficios quedan dentro de la organización para fortalecer su crecimiento. La continuidad a lo largo del tiempo es fundamental ya que, una vez alejados los iniciadores, la intención es que la organización permanezca. Esto solamente puede lograrse con asumir un modelo de Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para la Provincia de Entre Ríos que profesionalice las acciones y asegure su permanencia.

Capítulo 3

Modelo Propuesto

3.1 Modelo para Administración de Organizaciones con Fines Sociales de la Provincia de Entre Ríos.

- **Funciones que constituyen el modelo propuesto**
- **Retro alimentación**

El Modelo de Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con eje en el desarrollo de donaciones presentado en esta sección abarca seis funciones que se explicitan más adelante:

- Liderazgo.
- Personal
- Prestación de Servicios
- Administración Contable y Legales
- Marketing de Valores
- Desarrollo de Donaciones.

Se considera para este trabajo que la problemática organizacional actual no puede apreciarse a través de una solución única al estilo de los planteos simplistas de causa – efecto. Las problemáticas observadas son multicausales y se entrelazan en varios efectos con manifestaciones dispares. A raíz de la evidencia recogida en el trabajo diario profesional, pudieron comprobarse las falencias suscitadas precisamente por aplicar una solución única y general para una problemática que requiere varias soluciones complejas y múltiples. Las interrelaciones que presenta este modelo están planteadas desde ese paradigma de la complejidad. Las ideas para las posibles soluciones se abordan analizando las causas más profundas, como se diagnosticó en el Marco Teórico y en la Investigación hecha.

Las razones de estas falencias son variadas, como se ha mencionado anteriormente. Una de estas razones, se debe a que las soluciones aplicadas actualmente se toman de técnicas de Administración pensadas para otros tipos de organizaciones, principalmente de aquellas que tienen por fin el lucro. Con el agravante, que también están diseñadas y pensadas para culturas organizacionales de otros países.

Una segunda razón, es el hecho que las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no se piensan como clientes reales sino como un trabajo ocasional. El prejuicio de que "*no son rentables*" se menciona de modo corriente entre los colegas al consultar sobre abordajes que pudieran hacerse a los problemas existentes. Los trabajos hechos se reciben como "*ayudas profesionales para idealistas que trabajan gratis para otros*". Expresiones repetidamente escuchadas en ámbitos profesionales.⁶⁵ Pareciera que "*no merecen la pena*" esforzarse por atenderlas. En el mejor de los

⁶⁵ Quizás por esto tampoco han sido un objeto de estudio más profundo dentro del ámbito de las disciplinas económicas. Pero esta hipótesis da lugar a otro tema interesante, que aquí no se profundiza debido a que excede el marco de esta tesis. Es el problema vinculado a si debería incluirse dentro del ámbito de las Ciencias Económicas a estas organizaciones que no tienen un fin de lucro pero que forman parte de la Economía al influir a las actividades por generar recursos y promover al desarrollo de comunidades en un marco de gratuidad.

casos, el profesional que se interese por estas actividades sociales lo realiza como actividad profesional de voluntariado circunstancial. Con la contrapartida de que, en numerosos casos, los que solicitan el trabajo muestran un desconocimiento de la posible profesionalización de la organización interna -quizás llevados del mismo prejuicio-, que se manifiesta en el modo de solicitarlas. Estas "*ayudas*", solicitadas y recibidas a la manera de un trabajo de segunda clase, se resuelven del mismo modo, estilo "*gauchada*"⁶⁶.

Esta situación se proyecta a otros ámbitos como una "idea" acerca del propio trabajo de voluntariado. Las emociones que les dan origen surgen de un conmoverse de una situación. Al ser poco racionalizadas muchas veces, se proyectan en el modo de solicitar los trabajos profesionales, concientes o sin querer, se dá "lástima" o se transmite la conmoción emocional. Lo que deja fuera del horizonte de posibilidades la idea de encauzar racionalmente ese impulso utilizando herramientas de Administración Estratégica que permita constituir un camino de largo plazo para problemas sociales que, quizás de otro modo, no encuentran soluciones desinteresadas, continuadas y de fondo.

Una tercera razón es el prejuicio de que "*no pueden tener ganancias*" asociado de modo equívoco al "*sin fin de lucro*". Esto provoca que no se intenten realizar acciones con eficacia y eficiencia de modo que la implementación de herramientas profesionales de Administración genere los recursos para retroalimentar las actividades diarias y la prestación del servicio al beneficiario.

Este capítulo surge de vincular el Marco Teórico y los autores debatidos en capítulo 1, con los resultados de la Investigación realizada sobre organizaciones de la Provincia de Entre Ríos y la propia experiencia acerca de las carencias halladas en el trabajo profesional. Las herramientas propuestas proveen nuevas prácticas y nuevas alternativas teóricas para las dificultades de continuidad en el largo plazo de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) situadas en la Provincia de Entre Ríos.

El modelo para Administración de Organizaciones con Fines Sociales de la Provincia de Entre Ríos se concreta en seis funciones organizacionales diseñadas según el concepto que Henri Fayol definió en su libro sobre Administración⁶⁷. Ese libro estaba destinado a empresas industriales de primera mitad del siglo XX. Por lo cual, si bien se retoma el concepto de función organizacional de Fayol, la aplicación que se realiza surge de reformular y adaptar las funciones en coherencia a las características propias de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Además se las actualiza según las escuelas de la Administración Estratégica actuales. Estas nuevas funciones están relacionadas entre sí y por esto puede decirse que conforman un modelo de administración y no simplemente un listado de nuevas actividades o tácticas novedosas. En el modelo que se propone a continuación, las funciones *Liderazgo*, *Personal*, *Prestación de Servicios*, *Administración Contable y Legales*, *Marketing de Valores* y *Desarrollo de Donaciones* tienen como fin disponer, en el momento oportuno, los recursos organizacionales tangibles e intangibles de modo que no se interrumpan las actividades habituales.

La intención de allanar las dificultades mencionadas más arriba llevó a hacer evidente que era necesaria una nueva función que mostrara la realidad propia de estas organizaciones en las que las donaciones son parte importante del sustento en el largo plazo de las actividades diarias. Esta

66 "Pasar la escudilla", dice Peter Drucker en su libro, aludiendo a la costumbre de pedir comida en una fuente para comer que tenían antiguamente algunos pobres pedigueros que se registraban debían registrarse como tales. Estas personas estaban reconocidas como tales e inscriptas en templos e instituciones públicas que garantizaban la realidad de pobreza y que aseguraban que los que dieran limosna estarían ayudando a quien verdaderamente lo estaba necesitando.

67 Fayol, Henri, *Administración Industrial y científica*, El ateneo, Buenos Aires, 1987, 14ª edición

función Desarrollo de Donaciones no es una simple *búsqueda* de donaciones. Sus tareas son, entre otras, la planificación de las actividades de desarrollo de donantes, presupuestos de necesidades, donaciones existentes y potenciales.

Cuadro n° 11 Modelo de Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con eje en el desarrollo de donaciones, funciones organizacionales que lo conforman

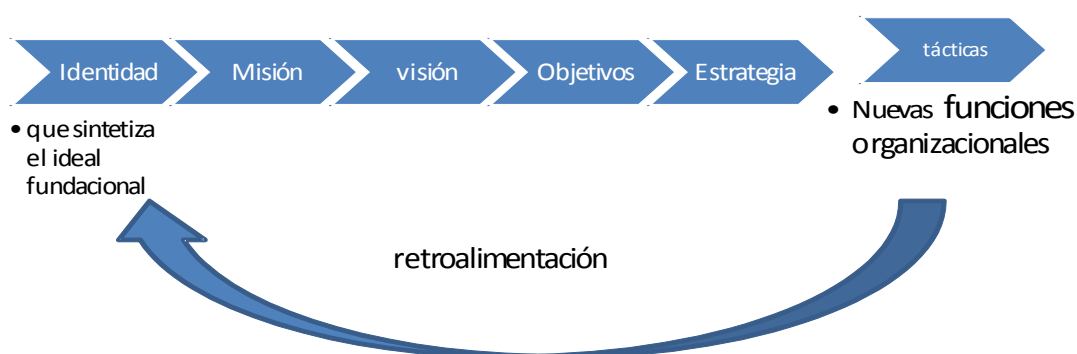
Liderazgo	Tipo de liderazgo para los dirigentes y para la organización en general
Personal	Puede ser rentado, no rentado y/o voluntario
Prestación de Servicios	En función de los beneficiarios, servicio a prestar y/o bienes a entregar
Administración Contable y Legales	Administración interna, aspectos legales, controles contables de costos y precios
Marketing de Valores	Valores que expresan la misión organizacional y se explicitan al entorno externo
Desarrollo de Donaciones.	Recursos materiales e inmateriales que posibilitan las actividades organizacionales internas y externas.

Fuente: Elaboración Propia

En combinación con la administración estratégica, las funciones organizacionales pueden ser aplicadas en dos ámbitos diferentes, relacionadas al modo como se van estructurando estas funciones en el proceso de implementación de las mismas. La primera opción es conformar áreas tácticas en la planificación estratégica. La otra alternativa es conformar en una o más áreas de trabajo en la estructura organizacional al momento de diseñarse la estructura. En esta tesis no se amplían estas opciones posibles por que se considera que serán diseñadas por el profesional en casos específicos acordes a las necesidades que se presenten.

El proceso de diseño de las funciones dentro de la Administración Estratégica se inicia en la definición de la identidad organizacional y en la dirección estratégica que se imprime a la organización, a elección de los fundadores y líderes y abarca la función *Liderazgo*. Luego se explicitan los modos de vinculación de las personas con las organizaciones en la función *Personal*. A continuación se define la atención al beneficiario, es la función *Prestación de Servicios*. Una vez clarificada la vinculación con las personas, la prestación al beneficiario y la estructura interna pueden establecerse las normas legales y contables por las que se encuentran alcanzados con la función *Administración Contable y Legales*. El paso siguiente es la definición de la difusión de la propuesta, en la función *Marketing de Valores* y, finalmente, se calculan los presupuestos de recursos y gastos indispensables para sustentar las actividades en el tiempo, la función *Desarrollo de Donaciones*.

Gráfico n°21 Proceso de Diseño de la Administración Estratégica, incluidas las nuevas funciones



Fuente: Elaboración Propia

La última función que se menciona, Desarrollo de Donaciones, es original de este trabajo de tesis. Por lo cual es la que más extensamente se trabaja. Esta nueva función se explica a partiendo de la base que la fuente principal del financiamiento no proviene de ventas de productos o prestaciones de servicios, sino que tiene que provenir de otra fuente diferente. Este desarrollo de donaciones, necesario para las actividades, es una característica propia, cuyo fin es favorecer la independencia entre la actividades de atención al beneficiario y el financiamiento de las mismas, de modo que las necesidades de recursos no condicione ninguna de las actividades de otras funciones organizacionales.

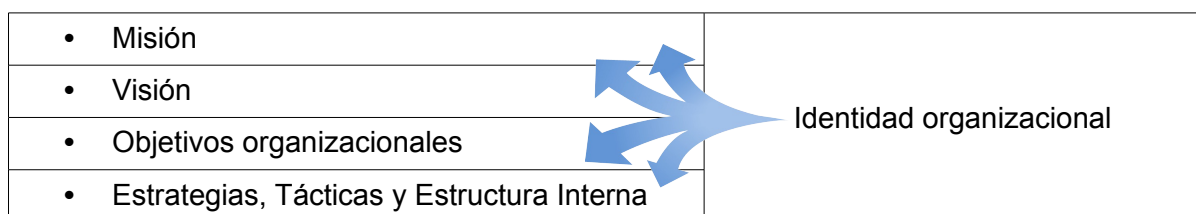
La Función Desarrollo de Donaciones *debe lograr* atraer donaciones que sean coherentes con los fines sociales propios de la Organización en la que se esté trabajando. Y a su vez, planificar en concordancia las demandas internas de dinero, bienes materiales y personal necesarios con las actividades de búsqueda de donaciones y donantes. En esta función es fundamental calzar las actividades que generan ingresos antes que las demandas de recursos de la misma organización. El desarrollo de donaciones no es una simple tarea que puede ser parte de otras funciones. Es una diferencia esencial entre las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y las organizaciones que tienen otros fines. Por lo cual se ha agregado como una función organizacional nueva.

Proceso de Diseño del Modelo y la Administración Estratégica

La definición de las funciones concretas en cada organización supone el previo diseño de la Administración Estratégica. Tal como se lo mencionó en el Marco Teórico, la identidad

organizacional se define para cada organización y abarca dimensiones que se deben transparentar en todos los ámbitos de la Administración Estratégica ya que la atraviesa transversalmente. Los objetivos estratégicos orientan la acción en el sentido del ideal fundacional y permiten medir resultados. La estrategia y las tácticas orientan la acción general, y dentro de estos parámetros se establecen las funciones de este modelo propuesto. De este modo toda la administración estratégica diseñada, coopera a concretar el ideal que tuvieron los fundadores al momento de pensar el inicio de una nueva organización. En páginas 31 y siguientes, se elaboró un proceso de administración estratégica para Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que abarca las etapas de diseño de estructuras y planificación de tareas en coherencia con el ideal fundacional y restringidas en su implementación por los recursos disponibles.

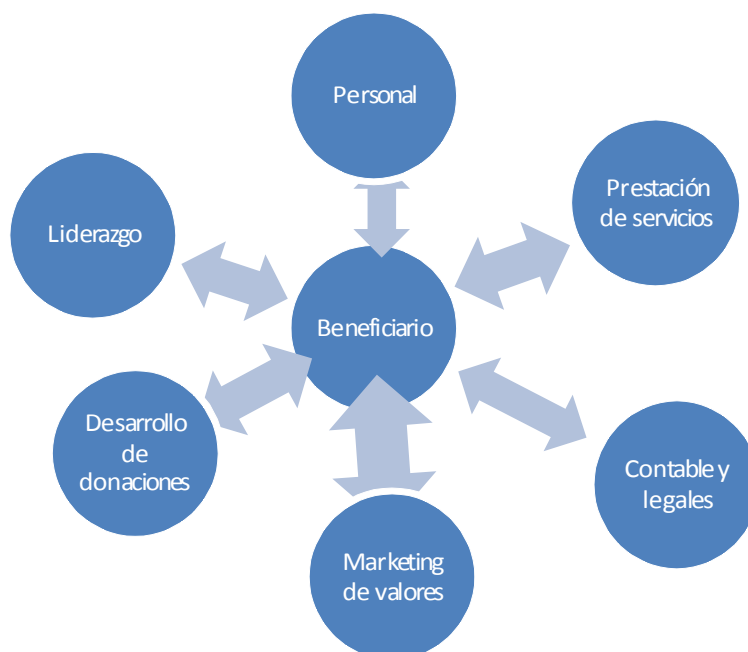
Cuadro nº 12 Dimensiones de la Administración Estratégica de Organizaciones con Fines Sociales (OFS), transversalidad de la propia identidad.



En la función *Liderazgo y Coordinación*, la identidad debe evidenciarse en el modo de liderar y coordinar las actividades organizacionales en el entorno interno y debe evidenciarse en el posicionamiento social en el entorno externo que la relaciona a otras organizaciones similares o diferentes. Con la definición de la identidad organizacional a través de signos y símbolos que corporicen los ideales, la Función *Personal* intenta la retención en el largo plazo del personal, particularmente del personal no rentado y voluntarios, al consolidación de su compromiso en el largo plazo. La Función *Prestación de Servicios* manifiesta la identidad en el modo de acceder al beneficiario. La Función *Administración Contable y Legales* consolida la identidad organizacional en el hacer diario frente a terceros y frente a los propios miembros actuando con transparencia y ética en las acciones legales y económicas. La Función *Marketing de Valores* explicita el ideal en las comunicaciones que se hacen no sólo publicitando la organización, sino promoviendo valores que estén vinculados a la misión y visión estratégicos. La función *Desarrollo de Donaciones* dispone los recursos organizacionales tangibles e intangibles intentando allanar las dificultades que surgen. La identidad se evidencia tanto en el modo de solicitar donaciones como en el modo de recibirlas.

Todas estas funciones están relacionadas entre sí en dos sentidos. Una modalidad de relación está centrado en el entorno externo, principalmente figurado en el Beneficiario. Como se ha mencionado en varios lugares de este trabajo, lo que da sentido a la existencia de cada una de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es el Beneficiario de las actividades de la misma. Y este trabajo distingue a cada organización de otras, aunque sea realizado sobre problemática que pudiera ser similares. Por la modalidad que asuman en la prestación de servicios es como se manifiestan al entorno externo y también es el modo cómo las identifican los mismos beneficiarios.

Gráfico nº 22 Funciones organizacionales, vinculación con el beneficiario



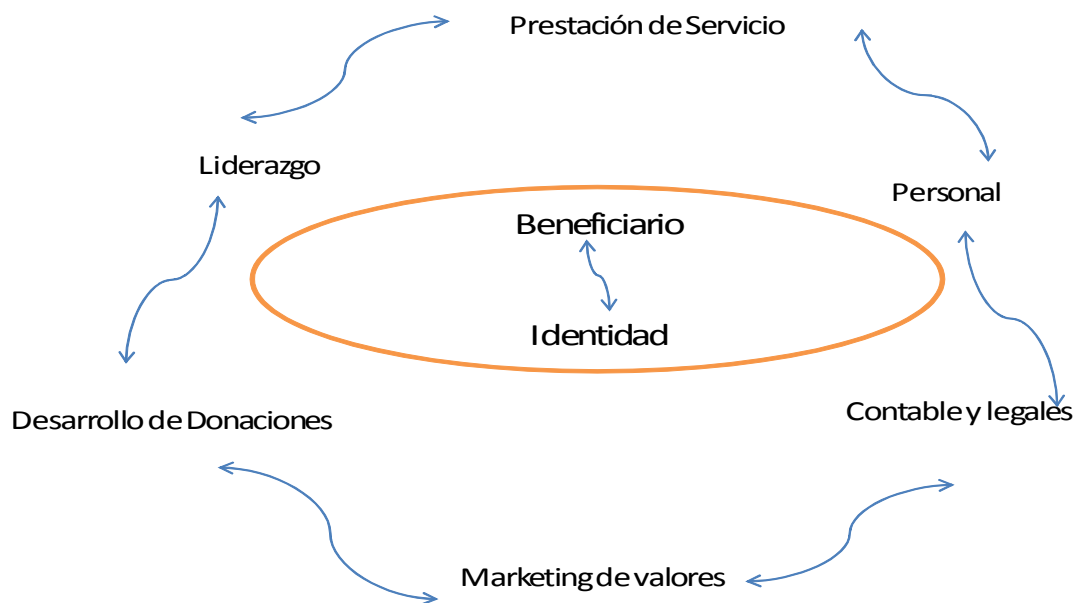
Fuente: Elaboración propia.

La segunda modalidad de relación se establece de las funciones entre sí. Esta modalidad es la estructura interna formal que se diseña en coherencia con la Planificación Estratégica.

Por esto mismo, también está relacionada al beneficiario. Pero el enfoque se centra en en el entorno interno. En este caso el beneficiario se piensa como quien corporiza el ideal fundacional y por lo tanto se vincula a la Identidad organizacional. Por lo cual, el diseño formal es una especie de plan de trabajo a futuro que se modifica naturalmente con la puesta en funcionamiento de las actividades. Esta estructura informal que se moviliza al margen de la estructura formal diseñada puede mostrar las falencias del diseño y por lo tanto deberá adaptarse. O puede suceder que las relaciones informales deban ser encauzadas dentro de lo formal. La coexistencia de la estructura formal y la estructura informal es la estructura real de la Organización.

El gráfico se encuentra en la página siguiente.

Gráfico nº 23 Funciones Organizacionales, vinculación entre las propias funciones



Fuente: elaboración propia.

Estos dos sentidos son esbozados en los dos gráficos anteriores. Las interrelaciones de las funciones con el entorno externo y de las funciones entre sí es la dinámica propia de las organizaciones vivas y abiertas, sujetas a cambios y retroalimentaciones continuas.

3.1.1 Función Liderazgo

3.1.1.1 Debate de Autores

- **Definición para este tipo de organizaciones.**
- **Estructura legal y liderazgo**
- **Posicionamiento y liderazgo**

En este trabajo el liderazgo se tiene en cuenta en dos acepciones. Por una parte el liderazgo personal de los miembros que se vincula al entorno interno. Y por otra parte el liderazgo social de las organizaciones que se enfoca en el entorno externo, abarcando los beneficiarios y el posicionamiento respecto de otras organizaciones. Ambas dimensiones del liderazgo están interrelacionados y exigen una interacción mutua que aporta coherencia a la dirección estratégica establecida. No se puede hablar de liderazgo personal sin tener en cuenta los efectos de la acción ante terceros y ante el medio en que se inserta la Organización con Fines Sociales (OFS) porque hay una interacción de influencias mutuas entre el entorno y la causa que se promueve.

Howard Gardner es un especialista que ha estudiado a los líderes intentando identificar cuáles son las características que han tenido. Según este autor los líderes son personas que influyeron de modo trascendente en los pensamientos, conductas y sentimientos de los demás. Su intención era poder determinar algunos factores que pudieran favorecer a empresarios en sus estilos de mando. Su trabajo puede ser sintetizado en esta frase suya.

“Los líderes pueden estar en cualquier disciplina o ciencia, en cualquier campo, no solamente dirigentes sino también aquellos que, en forma indirecta influyeron

*en su auditorio y en la sociedad toda.*⁶⁸

Idalberto Chiavenato⁶⁹ en el capítulo sobre cultura organizacional hace referencia a una investigación sobre distintas organizaciones que se consideran “exitosas”. En una nota titulada “¿Qué hace la diferencia?” describe las variables y los resultados hallados. Con respecto a la variable liderazgo dice lo siguiente:

(...) e) Liderazgo: no se encontró que las características personales de directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o idealista) fueran determinantes. Sin embargo, sí otras cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo o detectar oportunidades y problemas claramente (p.84)

Steven Covey, al hablar del liderazgo hace una distinción entre la Ética de la Personalidad y de la Ética del Carácter⁷⁰. Su tesis vincula la capacidad de liderazgo al desarrollo personal del líder. Por eso, quien ocupe o aspire a ocupar cargos de liderazgo, debe realizar cambios profundos en sí mismo y en la propia vida, antes que exigirlos a los demás. Los resultados de estos cambios se harán evidentes en la consolidación el largo plazo en actitudes personales estables. Covey describe tres bases para su estilo de liderazgo:

4. Distingue entre liderazgo de influencia y carismático.
5. Liderazgo con la mirada en el largo plazo.
6. El liderazgo entendido como desarrollo personal.

Covey contrasta dos modelos de liderazgo: el liderazgo de la personalidad y el liderazgo del carácter. El liderazgo basado en la personalidad busca la motivación de un modo más superficial. Según este autor, en la bibliografía norteamericana se la conoce como AMP, actitud mental positiva. En este estilo de liderazgo, donde incluyen también el manejo de grupos, en el fondo, la pregunta que se hace el líder es “¿cómo hago que otros hagan lo que yo quiero que sea correcto?”. Lo que no pocas veces se transforma en manipulación. En el caso de que los resultados no sean los esperados se apela a la culpabilidad: ¿quién tuvo la culpa? Como justificación de las falencias. El liderazgo del carácter se basa en dos dimensiones: de acción y de decisión personal. Es decir por un lado en aprender, comprometerse y actuar en las tareas emprendidas. Pero fundados en motivaciones, valores y actitudes cultivadas en la propia persona. En las situaciones donde es necesaria la medición de resultados esta escuela de pensamiento de liderazgo apela a la responsabilidad personal por la tarea asumida.

La diferencia esencial entre los dos estilos presentados por el autor radica en el tipo de compromiso asumido junto al liderazgo elegido y el plazo estimado como aceptable para medir logros. En el primer caso se apela al largo plazo para concretar los cambios y a resultados permanentes. En el segundo se esperan cambios y resultados inmediatos. Como se ha mencionado en otros apartados, los compromisos asumidos por las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se basan la capacidad de las personas para asumirlos. El estilo de liderazgo denominado “del carácter” aporta coherencia organizacional a este trabajo, donde además del “hacer” se prioriza el desarrollo personal de cada líder en la organización.

⁶⁸Gardner, Howard – Lankin, Emma, *Mentes líderes, una anatomía del liderazgo*, Paidós, 1995. Encontré en internet una edición 2011 con idéntico contenidos.

⁶⁹Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 8ª edición, McGraw Hill, 2007.

⁷⁰Covey, Stephen, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Covey Leadership Center, 1998, pp. 26 – 32.

Al mencionar el liderazgo carismático postula que es una característica de personalidad que algunas personas tienen por propia naturaleza. Es verdad que puede ser una característica deseable en los líderes y que, quien la posee, puede verse favorecido. Pero, por esto mismo autores como Covey, Chiavenato y Gardner no lo establecen como factor determinante del liderazgo. Sino una característica, que como otras, puede ser cultivada. Además, estos autores proponen un modelo de liderazgo basado en la influencia. La influencia es la capacidad para inspirar acciones en su entorno, tal como se mencionó en la cita de Gardner, que puede desarrollarse a lo largo del tiempo con un constante y profundo trabajo personal. Este estilo de liderazgo tiene dimensiones que se condicen con lo que se considera como fundamento de la continuidad en el largo plazo para las Organización con Fines Sociales (OFS): *lograr que cada persona estime su pertenencia como parte de su propia realización personal.*

Esta visión integral del líder permite cambiar el modelo mental acerca del tipo de liderazgo deseable para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). De ser un tomador de decisiones racionales, satisfactorias y que optimicen objetivos, se transforma en un líder con sentimientos y racionalidad, que conduce un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. De esta manera los miembros se inspirarán a aportar lo mejor de sí para que sea realidad los objetivos y la misión de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) porque están personalmente comprometidos en sus logros.

El liderazgo está íntimamente ligado a la toma de decisiones ya que administrar estratégicamente es enfocarse en los recursos y las personas del entorno interno y externo. El liderazgo en una estructura formal incluye aspectos de autoridad real y de jerarquía formal. Pero también el ejercicio del poder de mandar y la capacidad de saber hacerse obedecer. De parte de los miembros debe haber una disposición a aceptar el liderazgo propuesto para que el mismo sea eficaz y la capacidad de integración grupal, lo implica una previa capacitación para la acción en función de los objetivos organizacionales. Las escuelas de Administración han propuesto modelos de liderazgo que abarcan conceptos y acciones sobre autoridad, poder e influencia que se mencionaron en el Marco Teórico. En dichas escuelas se relacionan el estilo de liderazgo con el modelo de organización, expresando una coherencia epistemológica entre lo teórico y lo práctico. En este mismo sentido, se plantean aquí algunos esbozos entre el estilo de liderazgo de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) debatido en el Marco Teórico y aspectos hallados en la práctica por la Investigación hecha. El liderazgo es la capacidad de lograr que las personas de una Organización con Fines Sociales (OFS) se reconozcan miembros y deseen realizar tareas que permitan alcanzar objetivos comunes a todos. El mayor logro es que las personas internalicen los objetivos organizacionales al identificarlos como parte de sus propios proyectos personales. Esta situación estimula la pertenencia a lo largo del tiempo.

El liderazgo de la estructura interna de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tiene algunas dimensiones similares a otros tipos organizacionales y diferencias que radican en el fin para el que han sido iniciadas. Este fin, como se mencionó en el Marco Teórico, condiciona otros aspectos internos y la vinculación con el entorno externo. La principal diferencia en este tipo de liderazgo se debe a que la relación contractual laboral se establece entre los cargos directivos y la organización está influida de modo relativo por el pago de una remuneración, aunque no la excluya. En las organizaciones con fines de lucro la relación laboral contractual remunerada es un fuerte sostén de las relaciones de estructura. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) prevalecen diversos criterios en la selección y continuidad de los líderes. Un criterio de selección es el vínculo afectivo que despierta la persona respecto del resto de los miembros. Este vínculo

puede ser en sentido positivo o en sentido negativo, promoviendo a una persona o rechazándola. En otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se ha hallado el criterio de capacidad para el trabajo a realizar o la trayectoria de trabajo dentro de la misma organización. Los resultados sobre la bondad de estos criterios de selección son dispares. Las personas habituadas a cargos y responsabilidades directivas no se asombran de las dificultades que surgen en las tareas liderazgo. Reconocen que la designación no significa directamente la autoridad en el trato diario con la gente. En cambio, personas que no han detentado cargos directivos con anterioridad pueden asumir dos situaciones. Intentar resolver todo por sí mismos y no dejar espacio a otros. O intentar mandar y desear ser obedecidos por el solo hecho del título y el poder del cargo, pero no logran detentar autoridad real con la gente. En algunos casos el supuesto latente es la creencia de ser acreedor de un cargo directivo confiere por sí mismo la autoridad en las decisiones y el trato con el resto de las personas. Lo que es, según el autor, Peter Drucker, es un grave error. Según Drucker el criterio de selección de los cargos directivos, es *que estén dispuestos a ayudar*.⁷¹

Una evidencia de esta diferencia entre los modos de seleccionar líderes y sus consecuencias prácticas puede identificarse en la entrevista realizada al empresario Roberto Niez, uno de los referentes entrevistado para la investigación de campo⁷². Este empresario está habituado a las situaciones de liderazgo. Para complementar su experiencia práctica ha realizado cursos y ha sido asesorado en la conducción de su propia empresa y en el cultivo de la capacidad de liderazgo con el personal. Además ha fundado y conducido varias Organizaciones con Fines Sociales (OFS). En repetidas oportunidades, ha mencionado el gran aprendizaje que le han resultado las dificultades en la coordinación de tareas y de voluntarios en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) respecto de la conducción empresarial, donde el vínculo laboral contractual establece una relación jerárquica para la dirección del trabajo diario.

3.1.1.1.2 Dualidad de liderazgo entre la estructura legal y estructura real

El ideal de armonía entre lo planeado en la Administración Estratégica y la estructura legal-administrativa implementada no es lo que sucede habitualmente al iniciarse una nueva Organización con Fines Sociales (OFS). Las causas de esta disparidad pueden ser entre otras situaciones:

- carencia de especialización sobre Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en los profesionales intervinientes,
- ansiedad por alcanzar la aprobación legal en los fundadores particularmente cuando ha sido requisito para recepción de donaciones y subsidios,
- demoras en procesos legales e impositivos extensos en la Administración Pública.

En dichas actividades de inicio, la estructura interna acorde al formato legal es requisito de las normas vigentes para conseguir la matricula de aprobación. Esta estructura legal es la misma para las organizaciones que elijan igual tipo legal, no se tiene en cuenta que la estructura real se va conformando en las actividades cotidianas condicionada estrechamente por las personas y los

⁷¹Drucker, Peter, Dirección de instituciones sin fines de lucro, Editorial El Ateneo, 1999, capítulo *la misión ante todo – y su papel como líder*, p. 1-10

⁷²La entrevista completa puede consultarse en la sección de investigación de este trabajo.

recursos con que se cuenta. Por lo cual, las necesidades de las organizaciones con distintas actividades podría requerir otras formas. El proceso de conformación de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en Entre Ríos no es un proceso cerrado. Se ha encontrado que se siguen determinados pasos como costumbre, a veces transmitida de unos a otros entre iniciadores que plantean el deseo de “hacer algo”. Es decir, se pregunta a una persona conocida que ya haya participado de algún proceso similar qué debe hacerse. La recomendación de algún procedimiento que les dió resultado es parte de la práctica local y lo que precede a la conformación jurídica. Por lo cual, al concurrir a un abogado para iniciar actividades se le presenta, en muchos casos, un estatuto preaprobado por los iniciadores.

El proceso continua con la contratación de un abogado que estudia los estatutos para verificar su adecuación a las normas vigentes y realiza el trámite de inscripción en la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, cuya única sede provincial se encuentra en la ciudad de Paraná. A continuación se contrata un contador que realiza las inscripciones impositivas. Este trámite de inscripción debe realizarse en todos casos en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), de jurisdicción nacional que en la Provincia de Entre Ríos cuenta con una sede en costa del Paraná y otra sede en costa del Uruguay. Una vez obtenido el número de CUIT y la inscripción en los impuestos nacionales, debe tramitarse la inscripción en los impuestos provinciales, si corresponde a las actividades que desarrollaran. En forma simultánea, debe tramitarse la inscripción en el Registro de Entidades Exentas de jurisdicción nacional. Este expediente exime del pago de impuestos nacionales a algunas organizaciones. El proceso administrativo completo en las jurisdicciones provincial y nacional puede variar entre 5 meses a un año.

Entre fundadores que carecen de experiencia previa, una vez finalizado el proceso de doble inscripción administrativo-impositivo, se manifiesta la satisfacción por el cumplimiento legal que los habilita a realizar las transacciones correspondientes a la actividad que se han propuesto. En este momento se encuentra habitualmente la carencia de reflexión acerca de la conveniencia de la formalidad legal obtenida para los fines que se han propuesto. Este cuestionamiento también se ha encontrado con poca frecuencia en los profesionales que intervienen en los procedimientos. La pregunta sobre el costo de honorarios de los profesionales intervinientes es lo que posterga el inicio de la inscripción y lo que resulta una objeción en los profesionales respecto de aceptar el trabajo. Pero no se han hallado mayores objeciones acerca del formato legal y la estructura formal. La consecuencia directa para el liderazgo es la implementación de cargos conformes a los requisitos legales y la asignación de tareas según los recursos existentes. Es decir, que se inscribe una estructura legal y la organización de conforma con una estructura real diferente. Esta dualidad provoca la mezcla de decisiones legales para cumplir con los requisitos formales y las decisiones reales que sostienen la actividad cotidiana. Lo que se agrava por la documentación respaldatoria de las transacciones que avalan el trabajo real que no se condice con la estructura legal, generando confusiones en los ámbitos de decisión. Es decir, que pueden hallarse líderes que amparados en la figura legal intenten imponer sus opiniones en determinadas circunstancias, aunque en realidad no tengan aval real de los miembros. Otra situación habitual es la existencia de documentación respaldatoria de operaciones comerciales que podrían usarse para registración contable de actividades reales que no están previstas en el estatuto formal. La discrepancia entre el poder para hacerse obedecer que otorga el formato legal y autoridad para mandar por las actividades diarias generan situaciones de estricto apego de las formas legales y rigidez interna

para tomar decisiones. Esta estructura legal formal tiene más de 30 años y está pensada para funciones legales y contables que han caído en desuso, pero esto excede el marco de esta tesis.

Como complejidad anexa, deben agregarse otras dificultades que se han hallado en estas organizaciones. Los aspectos de desinterés, atención de terceros y compromiso personal no pueden hacerse en el vacío. A la par de la estructura formal se evidencia la estructura informal que está constituida por decisiones personales de los miembros. Estas decisiones pueden ser realizadas en sentido positivo o en sentido negativo como pueden ser manipulaciones, boicots internos, juegos de poder y de negociación que también son parte del liderazgo. La administración interna implica el conocimiento de la existencia de estas estructuras formales e informales que, en conjunto, conforman la estructura real de una Organización con Fines Sociales (OFS).

3.1.1.1.3 Posicionamiento de la Organización con Fines Sociales (OFS)

El posicionamiento es otra de las tareas del liderazgo. Posicionar la Organización con Fines Sociales (OFS) es enlazar la identidad organizacional con el lugar social deseado por su líderes de modo que se potencien las relaciones con el entorno externo y el interno, tal como lo mencionaba la autora Brooking citada en el Marco Teórico⁷³. Por lo tanto, el posicionamiento público de la Organización con Fines Sociales (OFS) condiciona las actividades previas a la formalización legal. Es decir que deben determinarse el objetivo fundacional y la estructura más conveniente previos a la redacción de estatutos. A su vez, este posicionamiento deseado influye en su aptitud futura para recibir donaciones y en su capacidad de ofrecer al personal comprometido un trabajo desafiante. Las situaciones de duplicidad legal y real perjudican este proceso en el despliegue de las tareas diarias y traban los procesos administrativos internos.

En este marco, la identidad organizacional y la estrategia deben guardar coherencia usando el proceso de redacción de la misión como bisagra que las una. El texto acabado de la misión es el referente para la elección de tácticas y funciones de la Organización con Fines Sociales (OFS) concretando los ideales, como se expresó en el Marco Teórico. A nivel personal, el líder logra la pertenencia estable en el tiempo, por la identificación del propio ideal con la misión organizacional en el marco de la cultura real de la organización. En síntesis, el liderazgo de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tiene como tarea principal la correspondencia entre la identidad y las estrategias, con las restricciones prácticas de la implementación táctica. Sabiduría y prudencia, decían los antiguos filósofos.

En el asesoramiento profesional que antecede a la redacción de los estatutos legales, se ha hallado conveniente acordar con los fundadores los criterios acerca de

- Especificaciones del ideal fundacional y la misión organizacional
- las ventajas y desventajas de la conformación legal y contable de una Organización con Fines Sociales (OFS)
- las personas dispuestas a participar y grado de compromiso asumido: donante, fundador,

⁷³Brooking, Annie, "El capital intelectual – el principal activo de las empresas del tercer milenio", Paidós Empresa 53, 1997

participante, simple asociado.

- capital inicial y corriente con que se cuenta
- beneficiarios: directos o indirectos, determinados o indeterminados que, al ser atendidos, concretan el ideal fundacional.

La conformación de áreas de trabajo surgen de las negociaciones entre las personas que adhieren al ideal y sus propias capacidades de servicio. Estas variables permiten distribuir las funciones del modelo propuesto en áreas de trabajo y son las restricciones que determinan el formato legal adecuado. En lugar de limitar las tareas, logrará potenciarlas.

Como puede apreciarse este procedimiento de conformación de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no resulta una tarea sencilla y, a su vez, es inverso a lo que se practica en la actualidad en la Provincia de Entre Ríos. Estas situaciones remarcan la necesidad de profesionalizar las actividades con el fin de lograr la continuidad a lo largo del tiempo.

3.1.1.2 Remuneración

- **cargos que podrían remunerarse**
- **Incentivo moral o pago de sueldo real**

“¿Deben remunerarse los cargos directivos?” Es una pregunta que surge en repetidas ocasiones dentro de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en momentos de cambio organizacional y vinculadas a los aumentos de las exigencias de prestaciones a beneficiarios. En principio una Organización con Fines Sociales (OFS) no tiene una limitación legal para la contratación de personal rentado. Ya que, como se discutió en el Marco Teórico, su fin social no es el mero ingreso o no de dinero, sino la distribución que se haga de las ganancias de la actividad. En la práctica de las organizaciones locales, la dedicación laboral se inicia con algún cargo honorario o por el deseo de forjar algún objetivo organizacional. Con el transcurso del tiempo, dificultades propias de las cargas laborales y de familia del líder y/o aumentos de demandas de trabajo de parte de la organización cuestionan este trabajo voluntario. En los casos donde el liderazgo fue el impulsor del inicio formal, la limitaciones del líder restan motivación a la organización. A su vez, se ha observado que en las organizaciones donde el compromiso asumido tiene un fundamento laboral y se recibe a cambio una retribución monetaria, la autoridad se ve fortalecida por las normas legales y el compromiso personal se funda en el trabajo asumido.

3.1.1.2.2 Incentivos morales o pagos reales El modo de armonizar los fines sociales con la relación laboral rentada es conformar un grupo directivo que establezca criterios de decisión coherentes con el ideal cuyos cargos sean honorarios y mantener algunos cargos rentados gerenciales que los implementen diariamente. Cargos directivos remunerados aseguran que los cambios de las circunstancias personales no afectan la dedicación laboral y que se mantenga el rumbo organizacional. Estos cargos remunerados son un modo de hacer facilitar la continuidad en la tarea de aquel personal que asume el compromiso gerencial identificado con el ideal. En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) relevadas en la investigación, vinculadas a la educación y que tienen cargos directivos remunerados se observa el compromiso laboral más allá del sueldo percibido. Para las organizaciones donde no se recibe financiamiento estatal, el cargo directivo podría ocuparlo algún docente especialista en disciplinas de Administración y asignarle

horas cátedra rentadas como remuneración. Esto responde a la necesidad planteada por la referente Norma Puigarnau, entrevistada en la etapa de investigación⁷⁴ sobre la carencia de recursos a excepción de la posibilidad del financiamiento estatal para sueldos docentes y profesionales especializados. El hecho que los cargos directivos sean rentados garantiza su continuidad en el tiempo y el sostén del objetivo social en el largo plazo, tal como se mencionó en el caso de excepción “Centro Comercial e Industrial de Paraná” analizado en la Investigación.

El liderazgo en Organizaciones con Fines Sociales (OFS), dadas sus particularidades, no es sólo la capacidad de mandar ni el uso del poder sino la autoridad fundada en el compromiso personal con la organización que se hace visible en el trabajo continuado. En esta modalidad, la autoridad unida a un cargo directivo rentado tienen al menos los tres componentes que se mencionan a continuación, ya que las personas se comprometen con una causa y con un grupo:

- Capacitación en las características propias de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) o, al menos conocer suficientemente a la propia.
- Capacidad para discernir los tiempos personales de cada miembro.
- Habilidad para exigir el cumplimiento de acuerdos institucionales y cumplirlos previamente.

Los compromisos personales dan respaldo a los líderes en Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y generan las estructuras informales que se transforman en la estructura real, más allá de que la legislación prevea otros. Como se mencionó en otro lugar, las organizaciones han evolucionado y complejizado su trabajo y la legislación sigue siendo la misma desde hace más de 30 años. En cuanto a los aspectos de ejercicio del liderazgo, es parte de la capacitación para el liderazgo, saber qué exigir a los miembros según el grado de compromiso que están dispuestos a asumir más allá del impulso personal. La sobre exigencia de parte del líder para el cumplimiento de las actividades o su ausencia material puede resultar en la caída del compromiso de los otros miembros afectando la continuidad en la atención del beneficiario.

Esta Función Liderazgo halla su correspondencia en las demás funciones organizacionales de este modelo. Como se mencionó anteriormente, las funciones no son aisladas sino que interactúan abarcando cada una tareas específicas. La Función Liderazgo se vincula con la Función Personal en la definición del perfil requerido para el personal de cargos directivos en coherencia a la cultura organizacional y a las tareas que deberá desarrollar. Con la Función Desarrollo de Donaciones se vincula por las tareas de presupuesto de las necesidades generales de la organización y en establecer las condiciones la recepción de donaciones y de personal comprometido. Con la Función Marketing de Valores, se establece la relación en las decisiones de posicionamiento organizacional. En conjunto con la Función Administración Contable y Legales, su tarea es refrendar los actos jurídicos y contables, Y, finalmente, con la Función Prestación de Servicio deben definir en conjunto el alcance de las tareas en la atención al beneficiario y de implementación de tareas que sean coherentes con el ideal fundacional. En estas relaciones de estructura interna, el posicionamiento de la Organización con Fines Sociales (OFS) mencionado anteriormente influencia y facilita la inserción de la causa que promueve en el entorno. Por eso, los miembros deben ser, primero, líderes de sí mismos para poder posicionar la

⁷⁴ Etapa de investigación, Entrevistas a referentes, profesora Norma Puigarnau, directora del Servicio de Asistencia Educativa (SAIE) ds la Provincia de Enre Ríos.

Organización con Fines Sociales (OFS) y en coherencia con ello, el liderazgo debe buscar adaptar su estilo a la cultura que se ha conformado al definir la identidad y las estrategias. Miembros identificados con la razón de ser de la Organización con Fines Sociales (OFS) y convencidos del valor de la misión que los impulsa logran establecer vínculos duraderos. El juego de identificación mutua de los miembros con la Organización con Fines Sociales (OFS) y viceversa, potencia los aspectos positivos y es margen de maniobra para compensar y lograr administrar los aspectos negativos. El liderazgo acertado, el compromiso de los miembros deseado y las estructuras internas necesarias al fin resulta un posicionamiento real de la organización en su entorno inmediato y mediato.

3.1.2 Función Personal

- **Modo de vinculación con el Personal**
- **clasificaciones**

En nuestro país, desde el año 2004, se han elaborado normas legales reconociendo el trabajo voluntario. Esta situación significa que su influencia social es tan importante como para justificar la necesidad de una legislación nacional que lo avale y regule los efectos de las acciones del voluntariado. La legislación actual reconoce derechos y obligaciones que surgen de las relaciones de trabajo voluntario y las consecuencias frente a terceros. El interés social en reglamentar el trabajo voluntario ha crecido en forma notoria desde la crisis económica del año 2001 – 2002 en Argentina, debido a su expansión. La nefasta crisis económica tuvo una consecuencia benigna: ha profundizado los vínculos solidarios sociales. Los ciudadanos hemos tomado conciencia de la necesidad que tenemos unos de otros para lograr una Argentina mejor. En el lenguaje diario se ha generalizado la palabra *voluntario* como sinónimo de trabajo gratuito y también designa a la persona que hace este trabajo. La actual Ley de Voluntariado, reconoce dos tipos de trabajos de voluntariado, sin especificarlos explícitamente. Se denomina como voluntarios sociales a las personas que tienen un compromiso estable con las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y también, reconoce como trabajo voluntario el de las personas que asumen un compromiso circunstancial sin estar vinculadas de otro modo. La definición legal se encuentra en el artículo 3° de la Ley 25.855 de Voluntariado Social.

ARTICULO 3° - Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna.

No estarán comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico⁷⁵.

En este trabajo de tesis se establecieron cuatro modos de vinculación que asumen las personas respecto de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS): Personal Rentado, Personal No Rentado, Personal Voluntario y Beneficiarios. Estas modalidades también se utilizan para delimitar las distintas tareas de la Función Personal ya que cada uno de los tipos de vinculación entre las

75Ley 25.855 VOLUNTARIADO SOCIAL - Sancionada: Diciembre 4 de 2003, Promulgada Parcialmente: Enero 7 de 2004

personas y la organización tienen demandas específicas que requieren herramientas propias para lograr la continuidad en el largo plazo en el compromiso y la pertenencia.

Personal Rentado: se denomina personal rentado al que se contrata en las condiciones laborales habituales, del mismo modo que se contrata al personal en las organizaciones con fines de lucro. Esto presupone un proceso de búsqueda, selección e inducción del personal que se incorpora.

Personal No Rentado: es el personal que se incorpora a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) del mismo modo que el personal rentado pero no recibe una contraprestación por su trabajo. Asume el compromiso de trabajar en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con un horario y una responsabilidad de tareas de modo gratuito.

Personal Voluntario: son aquellas personas que se incorporan a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para una tarea concreta y limitada. No reciben una contraprestación por su trabajo ni asumen un compromiso prolongado. Una vez cumplida la tarea para la que se comprometieron finaliza su participación.

Beneficiarios: son la razón de ser de toda Organización con Fines Sociales (OFS). Por lo tanto, el perfil definido para la búsqueda y selección de voluntarios y personal no rentados estará influido por el tipo de beneficiarios que se desea alcanzar. Como su nombre lo indica, estas personas son quienes se benefician de toda actividad en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y están definidas acorde con la misión y visión establecidas en la planificación estratégica.

3.1.2.1.1 Personal Rentado

La selección e incorporación del personal rentado a las organizaciones es el modo de contratación habitual del trabajo necesario para cumplir las actividades organizacionales y asegurar su continuidad en la tarea. La existencia de la relación laboral desde inicios de la Segunda Revolución Industrial fue estudiada en profundidad en numerosas ocasiones y desde distintas disciplinas. Sus inicios fueron planteados como "la cuestión social" en los textos de Karl Marx y de León XIII⁷⁶, ambos autores cuestionaron los mismos temas en la misma época. También otros aspectos han sido estudiados desde el punto de vista del Derecho, la Contabilidad, Historia, entre otras disciplinas. Dentro de la disciplina de la Administración fue profundizada hasta formar una rama específica que se conoce como Administración de Personal o de Recursos Humanos según la posición teórica de los autores. En estos temas, las organizaciones con fines de lucro son las que les han dado origen al estudio de las complejidades de las relaciones laborales dentro de la disciplina de la Administración e hicieron surgir su estudio particularizado. Por lo cual, en este trabajo no se profundiza en esta modalidad. La relación laboral que se establece en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es remunerada de modo similar a otras organizaciones.

76 En el Manifiesto Comunista de Karl Marx del año 1848 y la Enciclica Rerum Novarum de León XIII de 1884 se marcan hechos similares referidos a la cuestión obrera o la cuestión social. Es interesante remarcar este hecho ya que son dos autores que se oponen ideológicamente, sin embargo observan los mismos hechos con similitud cruda. Por lo cual puede decirse con certeza que los hechos de explotación laboral, trabajo sin límites de horarios ni de edad, sueldos exigüos, entre otros, han sido reales. Obviamente las soluciones para estas situaciones planteadas por los dos autores son diferentes.

y amparada en el Derecho Laboral. La contratación de Personal Rentado en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se diferencia solamente en establecer un perfil deseado en las personas a contratar que se relacione a la característica particular del vínculo que se establece entre la organización y los beneficiarios. Por lo cual dentro de ese perfil se agrega como requisito deseable la capacidad para relacionarse con el beneficiario o sentir un atractivo por la actividad de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Las etapas de búsqueda e inserción laboral del personal rentado son las siguientes:

7. Búsqueda
8. Selección
9. Inducción

Búsqueda de Personal: En todos los casos de incorporación de nuevo personal, el perfil de selección y el cargo que ocupará en cualquier modo de vinculación que se establezca sea personal rentado, no rentado o voluntario, debe definirse antes de iniciar el proceso. La búsqueda concreta puede realizarse de diversos modos. En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) la búsqueda se inicia en el personal interno. Si no pueden cubrirse las vacantes, se hace una convocatoria externa. La ventaja de la búsqueda interna es que el personal propio conoce a la Organización con Fines Sociales (OFS) y es conocido en la Organización. Tiene experiencia en las situaciones internas y cómo se resuelven habitualmente. Lo que facilita la etapa de adaptación a los cambios.

En el caso de la búsqueda externa, las desventajas surgen por contraposición: no se conoce a la persona integralmente hasta que se incorpora y permanece un tiempo de adaptación. Por otra parte, la búsqueda puede ser más prolongada. Los aspectos positivos del outsourcing son la renovación del ámbito laboral por el ingreso de nuevas ideas, reestructuración de las alianzas internas, ingreso de capacidades diferentes a las existentes, ingreso de personal capacitado si es que la búsqueda externa se realizó por carecer de personas suficientemente capacitadas en la Organización con Fines Sociales (OFS).

Selección: suele realizarse en función del perfil laboral profesional y también en función de variables de adaptación personal a la cultura organizacional. Los fracasos de incorporación de profesionales en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) ocurren por la falta de adaptación a la cultura laboral diferente a la que se suele dar en los ámbitos de organizaciones con fines de lucro. Los criterios para toma de decisiones, en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), no siempre son la sola eficiencia y eficacia. Por esto, profesionales adaptados a los ambientes competitivos de empresas suelen mostrarse desadaptados a las culturas organizacionales donde las urgencias pasan por la atención de las necesidades personales de cada miembro y de los beneficiarios. En el proceso de selección deben considerarse las capacidades profesionales y los antecedentes de participación en otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con el fin de facilitar esta incorporación externa. Un modo de identificar anticipadamente esta posibilidad de adaptación puede ser un recorrido con el potencial contratado por los ámbitos de trabajo habituales y observar el trato con la gente que serán sus subordinados con el fin de observar su adaptación. Este recorrido también ayuda a conocer el nuevo ambiente laboral al candidato a ocupar un nuevo cargo y puede servirle también para elegir.

Inducción: se llama de este modo al proceso de adaptación del personal a la Organización con

Fines Sociales (OFS) o al proceso de adaptación al nuevo cargo si es personal propio. Este nombre se encuentra en la bibliografía y proviene del inglés. Quizás en nuestro idioma podría tomar otra palabra que exprese mejor la situación como “adaptación”. Se mantiene el uso por la difusión que ha tenido y se considera parte del lenguaje técnico en varias disciplinas relacionadas al Personal.

Esta etapa puede incluir desde situaciones jocosas hasta verdaderos problemas de adaptación. El resto del personal actúa en forma pasiva o activa, aceptando o rechazando la incorporación. En búsquedas de niveles gerenciales por outsourcing, puede provocar un rechazo de los subordinados al momento de intentar la realización de las tareas diarias. En situaciones de boicot intrerno, el personal existente rechaza la nueva incorporación o el nuevo lugar jerárquico de un compañero laboral que hacen imposible el sostenimiento. Pueden darse situaciones de aceptación, situaciones de incómoda tolerancia o situaciones de falta de manejo del conflicto que implique el abandono de la Organización con Fines Sociales (OFS). Lo que pondrá a prueba la capacidad del nuevo personal incorporado para hacer frente a situaciones de oposición. La superación de estas situaciones de parte del “nuevo” también ponen a prueba sus habilidades de manejo de conflictos.

3.1.2.1.2 Personal no rentado

La incorporación de Personal No Rentado puede realizarse en una serie de etapas cuyo fin es lograr que, quienes se incorporen a la Organizaciones con Fines Sociales (OFS), consoliden su decisión en un compromiso sostenido en el tiempo. Estas cinco etapas que se proponen pueden agruparse en sucesivos momentos en el tiempo adaptándolas a las circunstancias de cada grupo de personas que están aspirando a ingresar. Pero no es conveniente eliminarlas totalmente o fundirlas en una sola a todas ellas. Ya que suponen una sucesión de momentos de reflexión que favorecen la maduración del compromiso en quienes desean incorporarse. El fin de este proceso es asumir un compromiso racional y no llevado por el simple impulso afectivo. Lo afectivo, si bien es un importe como motor inicial, no basta para sostener un compromiso de personal no rentado a lo largo del tiempo.

En este tipo de proceso, se utilizan habitualmente palabras tomadas de la bibliografía para entrenamiento del personal basada en bibliografía anglosajona y por traducción literal del inglés.⁷⁷ No siempre es acertado el uso ya que pueden transmitir una idea equívoca sobre qué tipo de actividad está proponiendo la Organización con Fines Sociales (OFS) a los que invita a incorporarse. En algunos casos, este tipo de vocablos se utiliza por haber sido naturalizado su uso entre los miembros, sin ser conscientes de esta idea equívoca que se están transmitiendo en los oyentes. Por ejemplo una palabra de uso habitual en algunos procesos es *captación* y en algunos casos se usa la expresión *captar nuevos miembros*, lo que puede prestarse a malentendidos acerca de la intención sobre el ingreso de nuevos miembros. Por lo cual, en este trabajo, se ha intentado adaptar el lenguaje por sinónimos de uso corriente en nuestra provincia.

- Difusión

77 Ríos Szalay, J. Relevancia del estudio del lenguaje teórico sobre las organizaciones, Cuadernos de Administración mº21, julio-diciembre 2008, Bogotá, Colombia. 37 - 60

<https://jorgeriosszalay.files.wordpress.com/2014/09/art-relevancia-estudio-lenguaje-tec3b3rico-orgs-col.pdf>

- Selección inicial
- Formación: básica, en el puesto, período de prueba.
- Incorporación y compromiso definitivo
- Continuidad y Seguimiento

a. Difusión.

En esta etapa, todas las actividades se enfocan en el objetivo de divulgar la noticia de que la Organización con Fines Sociales (OFS) desea incorporar nuevas personas abarcando diferentes medios. A su vez se informa a los potenciales interesados qué actividades realiza la Organización con Fines Sociales (OFS), los modos de contacto y una fecha de encuentro personal o grupal donde pueden saber más sobre la misma. No tiene como ánimo la incorporación definitiva sino, simplemente la difusión. Los medios utilizados para realizar la difusión suponen la definición previa del alcance que se quiera dar. En la difusión pueden usarse los medios masivos de comunicación o seleccionando otras alternativas que estén en relación directa al público - objetivo de esta incorporación.

b. Selección inicial

Es la etapa del proceso de selección durante la cual se eligen los postulantes que tienen un perfil aceptable para la búsqueda que se está realizando. Esta selección inicial es tarea de quienes ocupan la función de Personal en la Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Su principal objetivo es decidir acerca de los aspirantes que continuarán con las otras etapas y quienes quedarán fuera del proceso de selección. En la bibliografía norteamericana se utiliza la palabra *captación*, antes mencionado. Para nuestro idioma esta palabra traducida directamente del inglés es utilizada en sentido negativo. Una acepción corriente es el uso al hablar del intento de incorporación a una secta. Su uso tiene la idea de ser incorporado a un proceso donde se tiene alguna intención secundaria, que no es la idea que se quiere transmitir en este trabajo. Esta etapa del proceso de ingreso puede asimilarse al trato amistoso. La organización muestra a los potenciales interesados la identidad organizacional, la misión y sus objetivos poniéndolos en consonancia con el tipo de trabajo no rentado ofrecido. Los potenciales interesados acceden a mayor información intentando identificar si es lo que se adapta a sus intereses particulares. En caso de que existiera identificación entre la organización y el potencial interesado, se lo invita a una segunda instancia de profundización. Si no existe esta identificación, por parte del interesado o si el interesado carece de características que lo habiliten para las tareas de personal no rentado que necesita la Organización con Fines Sociales (OFS), debe rechazarse la solicitud. Si estuviera dentro de las posibilidades, podría derivarse a otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Criterios y temáticas. En los momentos previos a la difusión, se han definido las necesidades de la organización y el perfil requerido que sirven de base para establecer los criterios de la selección inicial. Tales como:

- Capacidades y competencias laborales de cada persona
- Áreas preferidas para la incorporación: el área donde le gustaría incorporarse
- Preferencias personales sobre el tipo de Organizaciones con Fines Sociales (OFS): se pregunta sobre el tipo de organización donde le gustaría estar.

- Necesidades de la Organización que hace la búsqueda: comparar los puntos anteriores con las necesidades reales de la organización.

En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se lleva una base de datos de otras organizaciones donde se podría derivar a los que no tienen el perfil necesario. El objetivo es no desperdiciar el interés auténtico que pueda tener la persona que se acercó a raíz de la difusión. Esta lista es de simple referencia y no origina ningún tipo de compromiso para la Organización que ofrece la información ni para el interesado que la consulta.

c. Formación

Puede dividirse en dos tipos, básica y de profundización.

La formación básica tiene el objetivo de presentar el funcionamiento interno y la tarea que inmediatamente realizará al interesado que superó la selección inicial, con el fin de dar a conocer las áreas internas, las relaciones de las áreas entre sí, el área elegida con las otras áreas según la tarea asumida. Es información general interna.

La formación de profundización tiene como fin, una vez que ha adquirido destreza en su tarea, contextualizarla en sus relaciones con otras funciones. Quien ya está incorporado en un puesto de trabajo se lo capacita a los fines de dar mayor sentido a su tarea para la organización, los beneficiarios y para sí mismo. Es la etapa final que solidifica el compromiso definitivo. En una fundación relevada, esta formación básica se denomina *Inducción*. Se realiza un taller inicial, en el área deseada por el aspirante y con el responsable de la misma. Se presentan algunas actividades en el área, etc. Se realiza como introducción al puesto de trabajo, o en el mismo puesto de trabajo, durante los primeros días.

d. Incorporación definitiva y Compromiso

Luego del período de prueba, se procede a formalizar el compromiso definitivo que asumen, mutuamente, la Organización con Fines Sociales (OFS) y el personal incorporado que, a partir de ese momento, pasa a ser *personal no rentado*. Prolongar el período de incorporación previo a la firma del compromiso asegura mayor profundidad del compromiso para que no sea producto de un simple impulso al sentirse conmovido por alguno de los objetivos sociales. Prolongarlo en exceso, puede hacer decaer las expectativas respecto de ser aceptado. El momento que cada persona asumirá su compromiso debe ser considerado en forma individual en cada caso.

Finalización del proceso de incorporación y rechazos La selección e incorporación de personal, bien sea rentado o no rentado, es un proceso que puede desarrollarse a lo largo de uno o dos años con el fin ya mencionando de lograr un compromiso racional y sólido asumido. Esto no debe entenderse como un compromiso inflexible y perpetuo, sino simplemente sostenido en el tiempo. El interés en la tarea suele decaer con las dificultades diarias dentro de la organización y personales. Por lo cual, buscar una vinculación estable entre el incorporado y la organización potencia los frutos de la formación recibida en función de los objetivos y la misión que ha seducido a las dos partes. Las personas que no son aceptadas en un proceso de selección por haber disponible vacantes en el área que desean podrían realizar tareas de voluntariado a fin de evaluar su trabajo y su participación sin más compromisos. Sin embargo, si existe la convicción que alguna persona carece de cualidades para trabajar en una determinada organización, es

necesario decirlo abiertamente. Puede ser que se sientan frustrados sin embargo en numerosos casos, la experiencia demuestra que vuelven a tarea voluntaria, quizás en una búsqueda posterior que se adapte a su perfil y otros no vuelven más. En todos los casos, la imagen respecto de la organización es positiva. Las personas que ofrecen su esfuerzo valoran la sinceridad en la selección a sentirse frustrados porque no logran insertarse socialmente en la organización que los incorporó o que su esfuerzo es usado improductivamente.

e. Continuidad y Seguimiento

La continuidad depende de varios factores personales y organizacionales. En la definición de estos factores la tarea del líder de la Función Personal es insustituible. Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) sólo cuentan con el compromiso personal del postulante para asegurar su continuidad en la misma, no entregan otra retribución que la satisfacción por la tarea realizada. Esta relación entre el compromiso personal y la satisfacción por la tarea es lo que logra el objetivo respecto del beneficiario. Es necesario el aspecto sensible emocional para desarrollar las tareas donde cada persona es diferente y hacer las tareas con pasión asegura la continuidad. Esta pasión y los aspectos emocionales deben estar cimentados en la solidez de un compromiso asumido racionalmente con el fin de que los inconvenientes cotidianos y conflictos con otros participantes de la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) sean sobrellevados y se persevere en la misma a lo largo del tiempo.

3.1.2.1.3 Personal Voluntario

Esta modalidad puede servir para involucrar en algunas actividades a quienes están interesados en la Organización con Fines Sociales (OFS) sin asumir un compromiso especial. Es un modo de conocer y tener una aproximación entre el interesado y los miembros de la organización sin un compromiso previo. Se puede realizar alguna entrevista previa para comprender sus motivaciones y poder informarle de la tarea y las responsabilidades que asumirá. Las restricciones de ingreso son escasas, la tarea asignada es específica y con responsabilidades acotadas. Por ejemplo un trabajo de atención de una mesa de inscripciones en un Congreso, repartir folletería, recepción del público en general en un evento, entre otras. Si el interés continúa podrían participar de un proceso de selección de personal no rentado. La ventaja de esta modalidad es el conocimiento de algunas fortalezas y debilidades de la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y del interesado.

3.1.2.1.4 Beneficiarios

Son el objeto y razón de ser de todas las actividades de la Organizaciones con Fines Sociales (OFS), esto incluye al proceso de selección de personal rentado, no rentado y voluntarios. En varias oportunidades se ha mencioando a los beneficiarios en su cualidad de personas que están relacionándose directamente con la Organización con Fines Sociales (OFS) desde el entorno externo. Por lo cual, se profundizará su estudio en las funciones Prestación de Servicios y en Marketing de Valores.

3.1.2.2 Difusión de las búsquedas de Personal no Rentado

5. Programas de televisión

6. Programas de radio

7. Gacetillas

8. Eficacia

El objetivo difusión de las búsquedas personal no rentado tiene coherencia con todo el proceso de incorporación de personas con un compromiso sostenido en el tiempo. No se refiere solamente a que se conozca la búsqueda como una publicidad. Sino que sea una búsqueda para que se incorpore el personal adecuado a la cultura de la Organización con Fines Sociales (OFS) y al trabajo que se necesita realizar. Una buena difusión es aquella que logra alcanzar el tipo de personal que se necesita. En estas actividades, que son parte de la Función Personal, se trabaja en conjunto con la Función Marketing de Valores porque el esfuerzo de la difusión debe ser correlativo al interés en la búsqueda. Como se menciona en la sección anterior, primero debe definirse la necesidad, en segundo lugar comprobarse que no puede ser cubierta con personal propio actual y luego proceder a planificar el modo de difusión. En todos los casos que se mencionan se tienen en cuentas las características propias de la idiosincracia local de la Provincia de Entre Ríos. Ya que en otras localidades con estilos diferentes en la cultura podrían ser diferentes los criterios de selección.

3.1.2.2.1 Difusión de bajo costo Pueden utilizarse folletos, cadenas de contactos, correos electrónicos, redes sociales. Para aquella Organización con Fines Sociales (OFS) que cuente con acceso a Internet y con una PC no es un gasto excesivo que deba agregarse a los habituales. Puede ser necesaria una persona que sepa utilizar eficazmente estos medios en las diversas modalidades y en el diseño de la publicidad. Un ejemplo de uso de estos medios es el público adolescente. Puede ser más efectiva una publicación de un evento en Facebook que usar un programa de televisión, debido al costo cero, la exposición continua al público potencial y se puede reiterar la invitación todas las veces que considere necesario.

3.1.2.2.2 Programas de radio y televisión Televisión y radio como medios de publicidad favorecen la difusión por el gran alcance de público. Como desventaja, el costo es alto, el diseño debe ser muy bueno para que llegue el mensaje y la exposición al público objetivo depende de una buena selección de la programación donde se publicitará. La participación en programas de radio y televisión en vivo permite alcanzar aquellas personas que están dispuestas a prestar atención a una conversación. Es decir que, para los asistentes al programa, se debe tener en cuenta al tercero ausente y silencioso que es el auditorio, intentando despertar su interés. Esta es una alternativa económica en caso que se permita exponer en un medio adecuado a la búsqueda, los fines de la Organización con Fines Sociales (OFS) y la búsqueda que se está realizando. La clave en este tipo de difusión es la selección de programas de radio y televisión adecuados a la búsqueda tanto en contenido como en horarios.

3.1.2.2.3 Diarios locales Una situación intermedia en costos y alcances es el uso de diarios locales. El alcance es menor que la radio y la televisión, también su costo es menor. La redacción debe ser cuidadosa en las expresiones verbales que, en el texto escrito pueden ser interpretadas de un modo distinto. Una situación similar a los programas de radio y televisión es la solicitud de una nota en lugar de contratar un espacio publicitario. En el caso de la provincia de Entre Ríos el uso de medios locales de comunicación tiene más eficacia en alcanzar la convicción que el uso de medios nacionales, donde puede despertar la admiración pero no el compromiso.

3.1.2.2.4 Gacetillas Los propietarios de espacios en programas de entretenimiento, de interés general y de noticias, tanto en radio como en televisión, suelen estar predispuestos a difundir invitaciones a eventos de Organización con Fines Sociales (OFS). Las gacetillas son noticias redactadas en pocas palabras, donde se menciona en forma directa la invitación que se quiere difundir. Gratuitas y ágil en la difusión a través de los medios masivos de comunicación, debe expresarse claramente el objetivo del evento, lugar, día y hora de realización y un modo de contacto con la Organización con Fines Sociales (OFS). Contactos previos con el dueño del espacio de comunicación permiten despertar interés en la información y facilitar el comentario personal o una futura invitación para una entrevista en el mismo programa. El solo hecho de dejar la gacetilla en una oficina puede ocasionar que sea extraviada entre otros papeles o que pase desapercibida al leerse, entre otras gacetillas durante el programa de radio y/o televisión.

En una investigación publicada⁷⁸ recientemente sobre el uso de las gacetillas en los medios de comunicación por parte de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se ha llegado a la conclusión que, en muchos casos han sido reemplazadas por internet, en particular las redes sociales. En los casos de no contar con acceso a internet, se complementan con el uso de difusión en papel, como folletos o revistas.

3.1.2.2.5 Eficacia de la difusión gratuita en medios

La eficacia de la difusión gratuita en los medios de comunicación se halla en que el periodista o presentador se muestre interesado en la causa que se promueve, no es el solo hecho de la gratuidad. En varias situaciones similares de difusión de eventos de Organizaciones con Fines Sociales (OFS), los medios de comunicación colaboran en realizar la nota y la cesión del espacio se realiza en atención a que son organizaciones que no tienen como fin el lucro. Los contactos previos pueden ser una carta de presentación o un llamado telefónico donde se exponga en detalle el motivo de la difusión y los fines de la Organización con Fines Sociales (OFS). Un genuino interés del presentador se hace evidente en la exposición pública que implica el uso de los medios masivos de comunicación y resulta eficaz en la difusión entre el público objetivo de la difusión.

3.1.2.3 Contenido de la Formación

- **Contenidos posibles en las etapas formativas.**
- **Finalización de la formación técnico**
- **Formación Específica.**
- **Formación continua – para todos-**
- **Claves para una formación eficaz**

La incorporación de nuevo personal rentado, no rentado y voluntario demanda el entrenamiento en los aspectos internos de la Organización con Fines Sociales (OFS). Es particularmente necesario en organizaciones con algunos años de antigüedad o en tareas con aspectos especializados. El fin de estas etapas formativas es evitar las rotaciones de personal por falta de adaptación en los primeros tiempos de su ingreso. Se presentan tres tipos de formación que puede realizarse, clasificados según el momento en que se desarrollen. Algo similar a lo

78 <http://www.eldiario.com.ar/diario/interes-general/nota.php?id=101693> 'acceso a internet el 30 de enero de 2014.

mencionado aquí se ha visto aplicado en el proceso de incorporación de voluntarios de la Fundación Manos Abiertas – Casa de la Bondad en la ciudad de Córdoba, durante el año 2001.

3.1.2.3.1 Tipos de formación a impartir para nuevos miembros.

- a. Inicial**
- b. Técnica**
- c. Específica después del compromiso definitivo.**
- d. Formación continúa**

La Formación Inicial consiste en una introducción a los aspectos formales de la Organización con Fines Sociales (OFS). Estos aspectos formales, si bien no son rígidos o estrictos, es un primer acercamiento a los criterios básicos de convivencia organizacional, como pueden ser la identidad organizacional, normas de funcionamiento interno en general, etapas del proceso de selección y las justificaciones de las mismas, valores que los mueven, entre otros.

La Formación Técnica corresponde a las tareas que desarrollará cada uno en su trabajo cotidiano. Conviene incluir una mirada general sobre la Organización con Fines Sociales (OFS) y, a partir de ahí, incluir los aspectos técnicos. Esto permite apreciar el alcance de la propia tarea y la importancia en relación a las otras áreas, darle un sentido integral a la pertenencia en función del objeto social.

La Formación Específica se realiza después de la incorporación definitiva del personal a la Organización con Fines Sociales (OFS). Puede realizarse en forma inmediata a la incorporación definitiva o en un momento posterior, según lo estime cada Organización con Fines Sociales (OFS). Su contenido abarca temas relacionados a las dificultades y cambios que ocurrieron al incorporarse, o las dificultades halladas luego de transcurrir un tiempo desde la incorporación tanto a nivel personal como de la tarea. Del mismo modo que la formación inicial incluye los temas formales, esta etapa puede abarcar aspectos informales necesarios para la adaptación. En algunos casos se realiza en forma concomitante al trabajo diario.

Como se mencionó anteriormente, las etapas de formación inicial y de formación técnica son previas al compromiso formal de incorporación. Cada Organización planifica el momento adecuado: antes de iniciar el trabajo concreto, luego de haberlo iniciado, etc. La importancia de que estas etapas sean previas al compromiso de incorporación definitiva tiene fundamento en permitir a los miembros el conocimiento integral de la Organización con Fines Sociales (OFS) y lograr cimentar con solidez el compromiso posterior. El compromiso definitivo firmado en papel carece de eficacia sino se han asumido completamente las responsabilidades que conlleva. En muchos casos se observan rotaciones del personal que ha fundado su compromiso en un mero entusiasmo emocional y, que con los roces de la convivencia diaria desaparece. Por lo cual este proceso intenta asegurar la pertenencia. Las personas meramente entusiastas que no profundizan la responsabilidad asumida obstaculizan el trabajo organizacional. Ya que permanecen un tiempo, se les confía una tarea, se invierte tiempo y dinero en capacitación, se le concede un espacio grupal y después no se cuenta con el trabajo real esperado. Reacomodar los grupos cada vez que entra y sale una persona provoca desgaste en las relaciones humanas y tensiones que pueden perjudicar seriamente la continuidad. La recompensa del personal no rentado y voluntario está en la satisfacción del trabajo bien hecho y en la atención al beneficiario, si esto no se logra, las personas intentarán buscar otro lugar donde sea recompensado adecuadamente su esfuerzo. Por estas razones se busca fundar el compromiso en una verdadera vocación por el beneficiario y la organización prolongando el proceso de racionalización del compromiso. Intercalando la

explicación de las etapas formativas y sus contenidos, se han insertado los momentos del proceso de incorporación a la Organización con Fines (OFS). Esta presentación esquemática contribuye a resaltar la importancia de los contenidos formativos en su relación con el proceso de incorporación, concretando las etapas que anteriormente se mencionaron sobre la maduración del compromiso a asumir y logrando pasar de una movilización emocional a un compromiso racionalizado. Estas etapas de incorporación se destacan en cursiva para favorecer al lector.

Contenidos posibles en las etapas formativas.

No se presenta un esquema rígido debido a las extremas diferencias que se han encontrado en Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Estos contenidos orientativos pueden servir también como criterio de selección del perfil deseado de voluntario o personal no rentado. En algunos casos la formación inicial es una charla en el mismo día de cierre de la convocatoria de voluntarios. En un caso atención a la mamá soltera, la formación inicial es una visita a una o varias casas donde se alojan las madres con los niños. Esta visita muestra las necesidades reales y las dificultades de atención de estos casos. En esa Organización la visita asegura que la persona que se incorpora conozca y acepte las dificultades de esta realidad social.

a. Formación Inicial

- **Explicación detallada de la Organización con Fines Sociales (OFS): misión, objetivos, beneficiarios, tareas.**
- **Voluntariado/ Personal no rentado**
- **Perfil, motivación, horarios.**
- **Al finalizar ficha de interés en actividades: horarios disponibles, área deseada (que no es la definitiva) capacidades.**

Explicación detallada de la Organización con Fines Sociales (OFS): misión, objetivos, beneficiarios, tareas: el grado de detalle también depende la complejidad organizacional y del tamaño. No se refiere a la profundidad de un manual de funcionamiento, sino las notas distintivas de la Organización con Fines Sociales (OFS) respecto de otras. Particularmente es necesario en caso de existir otras que puedan estar haciendo tareas similares.

Voluntariado/Personal no rentado: las diferencias entre el personal no rentado y el voluntariado puede incentivar a participar a quienes son reacios a un compromiso inmediato. Para los que son muy entusiastas puede ayudarles a meditar su decisión. Y, a su vez, a no generar expectativas de un posible trabajo rentado en quienes están buscando un voluntariado como alternativa a la desocupación.

Perfil, motivación, horarios: El perfil hace referencia a algunas cualidades deseadas en los potenciales voluntarios o exigencias para la realización de las tareas requeridas. Como son la capacitación profesional, uso de vehículos, carnet de conducir, habilidades de trato con potenciales beneficiarios. Las motivaciones permiten explicitar y reducir las expectativas de los interesados en el trabajo voluntario. Un ejemplo de esta situación puede darse en el personal que trata directamente con los beneficiarios o que el trabajo que será solicitado es de tipo administrativo. Los horarios requeridos al personal no rentado o voluntario deben explicarse con claridad en duración y en compromiso. Los horarios pueden ser obligatorios para cada persona o puede ser rotativo. Una persona que presente inconvenientes en asumir el horario debe

postergar la incorporación a una próxima convocatoria o derivarla a otra Organización con Fines Sociales (OFS).

Ficha personal: interés en actividades, horarios disponibles, área deseada, capacidades:

Concluida la explicación detallada, se formaliza el interés en un formulario estructurado para cada uno de los candidatos. La información requerida son datos personales de contacto, interés en actividades, horarios disponibles, área deseada, capacidades. Este momento es ocasión de nuevas preguntas y aclarar dudas mutuas entre el candidato y el representante de la Organización con Fines Sociales (OFS) convocante. La posibilidad de incorporación a un área diferente al deseado debe informarse previamente.

b. Formación Técnica

- **Obligatoria para candidatos**
- **Por áreas de trabajo**
- **A cargo de cada encargado de área**
- **Especificaciones de cada tarea**

Obligatoria para candidatos: La formación técnica es obligatoria para todos los candidatos a incorporarse. Es un modo de selección previa muy conveniente. Las excepciones no deben ser lo normal, ya que se desmerece el esfuerzo de realización del taller. El nombre de técnica no se refiere a la tecnología a utilizar sino a los aspectos específicos de la tarea en la que se incorporan.

Por áreas de trabajo Se realiza por áreas de trabajo. En el caso que la etapa de selección implica una simple presentación de áreas, pueden desarrollarse en forma sucesiva a la misma. La realización simultánea de talleres relacionados varias áreas que están incorporando personal exige al candidato la elección de uno de ellos.

A cargo de cada encargado de área Este taller, desarrollado por cada uno de los encargados de área, se transforma en una simulación de una situación de trabajo. Dificultades de adaptación en el candidato o en el encargado puede ser un indicio de su evaluación de incorporación al área.

Especificaciones de cada tarea: se presenta con claridad el trabajo a realizar, las exigencias de responsabilidades, horarios, equipos de trabajo, los beneficiarios, personal a cargo, relaciones de autoridad y subordinación con otras áreas y preguntas que puedan realizar los candidatos.

Finalización del taller técnico

- **Ficha definitiva con responsabilidades asumidas**
- **Compromiso provisorio de 6 meses**
- **entrevista personal si fuera necesario**

La finalización del taller técnico se concreta con la formalización de la incorporación fijando las responsabilidades. El plazo de incorporación sugiere que no sea inferior a seis meses y tampoco excesivamente largo. Ya que el entusiasmo suele hacer ver con exceso de positivismo las posibilidades reales asumidas. En uno de los casos donde se aplicó esta metodología, el candidato asumió la responsabilidad de ser voluntario para atención de enfermos terminales junto

con la enfermera rentada de una Organización con Fines Sociales (OFS). Con el paso de las semanas se hizo evidente que la elección del área fue equivocada porque el impacto afectivo del trato con los pacientes resultaba poco manejable. Se cambió el candidato al área administrativa ya que era una persona capacitada en contabilidad. El cambio de área permitió la continuidad en la Organización con Fines Sociales (OFS) sin el sufrimiento del contacto directo. A la Organización con Fines Sociales (OFS) le aportó una persona capacitada a un área donde hacía falta personal especialista, pero que no se había detectado como necesidad inmediata⁷⁹.

Entrevista personal: En casos de candidatos numerosos que no permitan un adecuado conocimiento de los participantes y en situaciones particulares que lo ameriten puede agregarse una instancia de entrevista personal.

Incorporación

El plazo entre el compromiso provisorio y la incorporación definitiva sigue mostrándose como un momento de elección. En cualquier momento que se detecte que la persona no es la adecuada debe explicarse con claridad. Esto no impide que se elija el momento, el lugar y el modo sin herir al candidato. El momento de la incorporación al trabajo definitivo se decide en cada Organización con Fines Sociales (OFS) según las necesidades. Asumir el compromiso definitivo establece un compromiso legal con derechos y obligaciones de parte de la Organización con Fines Sociales (OFS) y del personal no rentado. El proceso de incorporación completo varía en los plazos. No debe ser tan largo que frustre la pertenencia ni tan corto que la simplicidad perjudique la asunción de un compromiso. Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) deciden los tiempos acordes a los criterios mencionados.

c. Formación Específica

Los casos de tareas de riesgos o especialistas con tareas que tienen una responsabilidad particular pueden exigir una instancia suplementaria, una vez reconocida la capacidad de la persona para la tarea asumida. El jefe de bomberos voluntarios explicó que la selección definitiva de una persona para ser bombero voluntario dura 6 meses. En este plazo se observa la capacidad de reacción en una situación de emergencia y control de los miedos y ansiedades. Por lo cual, al momento de la incorporación definitiva se exige una instancia de capacitación específica.

d. Formación continúa

- **Formación permanente**
- **Ambiente de la capacitación.**
- **Procedimientos**

Las instancias de formación continua agilizan los procesos, posibilitan la detección de conflictos solapados y plantear soluciones alternativas a problemas recurrentes. Su ventaja es homogenizar criterios de toma de decisiones haciéndolas connaturales al funcionamiento interno de la Organización con Fines Sociales (OFS). La formación realizada en momentos específicos permite un intercambio relajado entre los miembros, por fuera de las urgencias diarias. A su vez, genera un espacio social donde pueden reducirse las distancias jerárquicas permitiendo profundizar los

⁷⁹ Esta persona fui yo misma.

lazos sociales y de pertenencia. En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) puede ser el momento de capacitar informalmente a sus miembros en contenidos de formación básica educativa: alfabetización, protocolo social, talleres laborales, atención al público sin percibirse como una limitante ni obstáculo a la permanencia. Las instancias de formación continua jerarquizan a la Organización con Fines Sociales (OFS) en calidad de sus miembros y le hacen cumplir el objetivo de mejora social, enfocando la atención en el personal interno. Indirectamente, potencia la atención a los beneficiarios y potencia las relaciones con el entorno.

3.1.2.3.2 Claves para una formación eficaz

En las instancias de formación existen algunos factores claves de éxito que permiten alcanzar el objetivo propuesto.

1. Contenido de instancia inicial
2. Fracaso de segunda convocatoria.
3. Falsas expectativas: exceso o defecto
4. Ética y transparencia proceso de selección
5. Extensión del Proceso.
6. Lugar de las capacitaciones
7. Conciencia de inexperiencia.

1. **Contenido de instancia inicial:** En la primera instancia de convocatoria de candidatos a ingresar a la Organización con Fines Sociales (OFS), debe explicarse el proceso completo de selección, con todas las dificultades y ventajas que se pueden esperar. De este modo, disminuye la ansiedad, se introducen expectativas realistas del proceso de selección y se disminuyen las posibilidades de interpretaciones erróneas al momento de decidir si una persona es aceptada.

2. **Fracaso de segunda convocatoria** En caso de no presentarse ninguna persona en la primera convocatoria o si lo aspirantes que se presentaron no cumplen los requisitos para ser elegibles, puede realizarse una segunda convocatoria. El fracaso de una segunda instancia es clara señal para evaluar la posibilidad de que existan otras dificultades relacionadas al modo como se está comunicando. Las dificultades pueden ser atribuidas a la propia organización al haber elegido equivocadamente los medios de difusión y comunicaciones poco claras sobre la búsqueda. También se encuentran factores atribuibles a terceros: informaciones previas negativas vinculadas a la organización como son problemas internos que salieron al exterior, rumores negativos, prejuicios acerca de la actividad social desempañada. Estas comunicaciones equívocas provocan una imagen negativa en público objetivo que aleja posibles candidatos a voluntarios y también, en otro ámbito, aleja a potenciales donantes. Por lo cual, al verificarse estas dos situaciones en forma simultánea es señal de que hay rumores ajenos que están perjudicando el trabajo. Estas comunicaciones negativas atribuibles a terceros causan dificultades más graves y que no pueden controlarse acabadamente. Al detectarlas se deben realizar las medidas correctivas inmediatas si son críticas justificadas. Y es necesarios efectuar los comunicados públicos correspondientes ya que en muchos casos, llega la información a la organización cuando

ha recorrido otras instancias sociales externas.

3. **Falsas expectativas por exceso o por defecto:** Mostrar las ventajas y desventajas de pertenecer a la Organización con Fines Sociales (OFS) es explicar la realidad tal como es. Presentar las situaciones diferentes a como resultan en la realidad pueden generar situaciones incómodas al comenzar el trabajo cotidiano y dejar la desconfianza acerca de otros aspectos hasta llegar a ser causal del alejamiento ya que las falsas expectativas pueden generarse por defecto o por exceso de información. Una imagen excesivamente optimista puede ocultar dificultades reales que hacen difícil la adaptación. La imagen negativa desalienta la pertenencia antes de ingresar. Las personas que eligen una Organización con Fines Sociales (OFS) han evaluado su decisión sopesando aspectos positivos y negativos, por lo tanto no es una buena opción mostrar solo los aspectos positivos para lograr la aceptación ni tampoco exagerar las dificultades que frustra el ingreso.

4. **Ética y transparencia:** la ética son aquellos valores que rigen la vida interna y la transparencia es la capacidad de mostrar las acciones éticas en cualquier momento que se solicitan evidenciando que se cumplen en cada caso concreto. En la selección de personal, la ética se manifiesta en mostrar las etapas del proceso y la transparencia poder demostrar la equidad en la selección desde que se inicia hasta el cierre del proceso.

5. **Extensión del Proceso.** El proceso de selección para las organizaciones con Fines Sociales (OFS) intenta asegurar la permanencia. En algunas apreciaciones, establecer un criterio puede parecer estricto. Se ha comprobado que las personas dispuestas a participar de un proceso de selección en varias etapas, asumen el compromiso definitivo con mayor sentido de pertenencia que quienes solamente acceden por un impulso inicial y con un proceso más simple.

6. **Lugar de las capacitaciones** Un ambiente cómodo y relajado favorece la atención y la satisfacción de pasar un momento agradable.

7. **Conciencia de inexperiencia.** Si es la primera vez que se implementa un proceso de este tipo, seguramente habrá errores y situaciones para mejorar. La implementación de cambios es un proceso de aprendizaje organizacional. Ser consciente de las debilidades favorece los procesos de mejora. El intento de ignorarlas provoca stress organizacional y en los procesos de aprendizaje de los equipos.

3.1.2.4. Compromisos asumidos

- **Compromiso Provisorio**
- **Compromiso Definitivo**
- **Formalización y celebración**
- **Obstáculos y situaciones conflictivas. Soluciones posibles**

Incorporarse al trabajo en una Organización con Fines Sociales (OFS) implica asumir responsabilidades concretas como miembro activo. El nuevo personal que se incorpora encuentra un lugar de trabajo y una tarea y, a su vez, nuevas personas con las que vincularse. Que el personal existente identifiquen a los nuevos como parte de la Organización con Fines Sociales

(OFS) es un proceso se conoce como los rituales de iniciación en un grupo. La aceptación del grupo genera el sentido de pertenencia.

3.1.2.4.1 Compromiso Provisorio Las partes firmantes de un compromiso provisorio son el representante de la Organización con Fines Sociales (OFS) y cada persona que aspira a comprometerse como personal no rentado. En la práctica diaria es donde puede evaluarse si la selección de personal no rentado realizada es adecuada a las necesidades. La firma de un compromiso provisorio por 6 meses da flexibilidad a ambas partes optar por terminar la relación de voluntariado.

3.1.2.4.2 Compromiso Definitivo Considerando los plazos desde que se inicia el proceso de selección, en la difusión de la convocatoria, hasta el fin de los seis meses de prueba, transcurre aproximadamente un año. Este tiempo es para decidir la firma de un compromiso definitivo, nombrando como al personal no rentado como miembro activo dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS). Algunos estatutos prevén una antigüedad de 3 a 5 años para otorgar derechos de miembro pleno al personal no rentado o simples asociados que abonan las cuotas. Estos derechos pueden consistir en votar en las asambleas de cambios de autoridades, capacidad de ser elegido miembro de la Comisión Directiva, capacidad para ser presidente, entre otras decisiones que pueden afectar a la continuidad de la Organización con Fines Sociales (OFS).

3.1.2.4.3 Formalización y celebración Los acontecimientos sociales que acarrear efectos de importancia se revisten de un marco de solemnidad, mostrando la trascendencia de los actos. La firma de un compromiso definitivo acarrea derechos y obligaciones frutos de los efectos legales de la ley de voluntariado vigente y, según el caso, efectos sociales estatutarios. La ceremonia solemnizada y la celebración festiva confirman que la Organización con Fines Sociales (OFS) acepta a una persona como miembro activo. A su vez, lo reconoce frente a los otros miembros y a terceros que se incorpora un nuevo personal, reforzando el sentido de pertenencia grupal y personal.

3.1.2.4.4 Obstáculos y situaciones conflictivas El compromiso, sea provisorio o definitivo, se firma como todos los actos legales y supone la buena fe de las partes involucradas. Sin embargo no faltan quienes, amparados en esta buena fe, intentan sacar un rédito. Hubo diversas situaciones que se presentaron antes de la promulgación de la legislación que regula el trabajo voluntario. Entre ellas la situación recurrente han sido denuncias ante la justicia del trabajo por existenciencia de trabajo irregular. El proceso se basa en dos principios legales que protegen al trabajador de verdaderos contratos laborales encubiertos. Uno es *In dubio pro operario*, es decir en caso se duda, la ley está a favor del operario. El otro principio establece que, para probar la relación laboral, bastan dos testigos. El proceso habitual era solicitar un trabajo voluntario en una Organización con Fines Sociales (OFS) y luego de un tiempo hacer una denuncia por simulación de la situación laboral donde se decía que, utilizando la figura de voluntariado se daba una verdadera relación laboral y se estaban evadiendo cargas tributarias y laborales legales. Bajo esos dos principios y en la buena fe de las personas que inician una Organización con Fines Sociales (OFS), una persona trabaja voluntariamente durante un cierto período y luego hace un reclamo por una supuesta relación laboral encubierta, sumando dos testigos favorables a su pedido.

El caso "*Grigoryan Garegin c/ Institución Administrativa de la Iglesia Armenia s/despido*" de la Cámara Nacional del Trabajo, Sala VI de fecha 25 de mayo de 2008 se ha resuelto de modo

novedoso respecto de casos anteriores. La Cámara Nacional del Trabajo, Sala VI de fecha 25 de mayo de 2008 ha fallado en contra de los que intentaron lucrar en perjuicio de una Organización con Fines Sociales (OFS) actuante de buena fe. Gustavo R. Segú, contador especialista en derecho laboral, detalla todos los aspectos del caso en una publicación de Errepar. El trabajador reclama que se reconozca la existencia de una relación laboral encubierta que le uniera a la demandada. En otros casos similares, con la presentación de dos testigos se resuelve a favor del actor. En este caso, el juez obrante en Primera Instancia, al dictaminar, diferencia entre las actividades que se hicieron "en forma benévola" sin intención de pago de aquellas que se hicieron con vista a una relación laboral onerosa. Por lo cual no confirma la totalidad del reclamo realizado. El actor realiza un segundo reclamo en Cámara Laboral, como Segunda Instancia. Dicha Cámara Laboral confirma lo que dijo el juez de Primera Instancia. Se transcribe parte del comentario de la sentencia:

Entre las notas características del denominado "trabajo benévolo", se destaca el hecho de que se trata de una actividad voluntaria y no se dan las características propias de la relación de dependencia, ya que en dichos casos no hay subordinación técnica, jurídica ni económica. La situación se da en un marco de transitoriedad y ocasionalidad de la actividad que se realiza en forma voluntaria, actividad que se realiza como un fin en sí misma y no como un medio para obtener una retribución como contraprestación. No hay ánimo de lucro y, generalmente, el voluntario cuenta ya con un medio de vida propio.

La jurisprudencia tiene dicho que el trabajo benévolo no sólo no constituye contrato de trabajo, sino que posiblemente, incluso, no constituya contrato alguno. En autos "Báez, A. I. c/Butera, V." (CNTrab. - Sala II - 1/3/1977), se dijo lo siguiente: "Como bien lo destaca Manuel Alonso Olea, 'los trabajos prestados amistosamente o benévolamente no constituyen contrato de trabajo, ni probablemente contrato alguno, al faltar el animus obligandi, tanto en quien recibe los servicios como en quien los presta'⁽²⁾. Es esta figura jurídica de los trabajos benévolos la que se ha configurado en el caso de autos, y es de lamentar que actitudes generosas y altruistas pueden desvirtuarse, sobre todo al tratarse de menores, a quienes se los apoya y protege librándolos de los peligros que los acosan por su inexperiencia y su inmadurez con reclamaciones desmedidas con pretendido fundamento en las normas tuitivas de las relaciones laborales propias del contrato de trabajo. Por lo que se ha visto, ha quedado demostrado que no hubo prestaciones laborales, o de servicio en relación de subordinación o dependencia, tipificantes de un contrato de trabajo. Si bien el hecho de la prestación de servicios hace presumir la existencia de contrato de trabajo, la presunción cae cuando las circunstancias, relaciones o causas que motivan la prestación permiten arribar a una conclusión o demostración contraria (art. 25, LCT y art. 23, L. 20744 -t.o. D. 390/1976-)"⁸⁰

En este fallo se incluyen varias aristas interesantes:

⁸⁰ caso "Grigoryan Garegin c/ Institución Administrativa de la Iglesia Armenia s/despido" de la Cámara Nacional del Trabajo, Sala VI de fecha 25 de mayo de 2008 <http://www.pjn.gov.ar/Publicaciones/00011/00076721.Pdf>

- se incluye la consideración de la posibilidad de trabajo sin ánimo de establecer una relación laboral lucrativa.
- Con este fallo se cambia el criterio en la jurisprudencia. En años anteriores, prevalecía la presunción de una relación laboral encubierta.

Una de las objeciones frecuentes a los compromisos de trabajo no rentado definitivo, que implica un horario fijo de trabajo, es la posibilidad de recibir una denuncia laboral por simulación de contrato de trabajo. Esta situación se ve agravada por la aceptación de esta situación en parte de las sentencias de algunos jueces laborales intervinientes en los casos. En este caso “Grigoryan Garegin c/ Institución Administrativa de la Iglesia Armenia s/despido” el cambio se produjo al considerar la realidad argentina a partir del año 2002 por el aumento del trabajo voluntario, aún con cumplimiento de horarios fijos. Este reconocimiento jurisprudencial de una relación habitual presenta una alternativa de solución para esas situaciones negativas, favoreciendo que otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se vean protegidas en esta opción laboral de trabajo gratuito y con un compromiso continuado de trabajo en horarios preestablecidos.

Otra solución La otra alternativa de solución para el fomento de los compromisos definitivos entre el personal no rentado y de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es la Ley 25.855 de Promoción del Voluntariado Social. Esta ley fue promulgada por Decreto N° 17/2004 del día 7 de enero del año 2000. Esta ley está en vigencia, al ser promulgada por Decreto N° 17/2004 del día 7 de enero del año 2004. En el año 2010, por decreto n° 750 de fecha 03 de junio de 2010 se aprueba la Reglamentación de la Ley N° 25.855, publicado en el Boletín Oficial el mismo día.

Como se menciona en el capítulo II.1, la ley de voluntariado intenta proteger a los voluntarios y a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en los aspectos relacionados a la práctica diaria: accidentes durante la prestación de un servicio, responsabilidades y crea un registro de voluntarios. Establece los términos de adhesión del Acuerdo Básico Común que regula las vinculaciones legales entre las partes firmantes del mismo y toma decisiones sobre el fomento del voluntariado. Mediante el decreto de promulgación se observaron dos disposiciones del artículo 6 inciso f) *obtener certificado de las actividades realizadas y de la capacitación adquirida*. Esta observación aclara que no todas las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) pueden certificar actividades y capacitación porque, según el mismo decreto, lo establecido en este inciso excede la naturaleza del trabajo social voluntario. Por otra parte, el artículo 6, inciso g) obliga a que los voluntarios deban: *Ser asegurados contra los riesgos de accidentes y enfermedades derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, conforme lo determine la reglamentación*.

Provincia de Buenos Aires En la provincia de Buenos Aires, se dictó la ley 13.447 del año 2006 para la creación de un Registro Provincial de Organizaciones de Voluntariado. Su fin es asegurar a los voluntarios “contra riesgos de accidentes y enfermedades derivadas del ejercicio de la actividad voluntaria” (art. 2º). Asimismo le compete “fomentar programas de asistencia técnica y capacitación del voluntariado y para implementar campañas de divulgación y reconocimiento de las actividades del mismo registro” (art. 6º). El gobernador Scioli mediante decreto 1479 del 14 de agosto de 2009 la puso en vigencia y reglamentó.

Opinan expertos Los abogados Eduardo Méndez Sierra y Nelson Cossari realizaron un análisis de la nueva la Ley de Voluntariado Social y su reglamentación, publicado en el diario de Doctrina y

Jurisprudencia *El Derecho* de fecha 6 de marzo de 2006. Este análisis cuestiona si se establece una relación contractual entre los voluntarios y la Organización con Fines Sociales (OFS). Asimismo responden a la pregunta sobre el tipo de relación que se establece y las consecuencias de derechos y obligaciones para las partes.

Responsabilidad Civil: El artículo publicado por Méndez Sierra y Cossari se presenta una solución alternativa para las demandas de responsabilidad laboral de trabajadores voluntarios. Plantean una dimensión distinta de la responsabilidad civil apoyados en una nota característica del trabajo voluntario: la responsabilidad legal por los actos y las consecuencias morales y económicas que conllevan como resarcimiento por un daño ocasionado. La determinación de la responsabilidad por los actos del trabajador voluntario es una prevención de daños que pueden surgir de estos actos. Aquí se mencionan sólo algunos aspectos como un complemento de lo mencionado anteriormente acerca de las consecuencias de la firma de un compromiso definitivo de voluntariado.

En la relación de voluntariado social, existen varios efectos por los actos de la relación de voluntariado: la organización, el voluntario, el beneficiario y la sociedad en general. La responsabilidad civil del voluntario se divide en dos ámbitos

- 6- Daños a terceros
- 7- Daños a la organización donde está prestando servicios.

- Daños a terceros: el voluntario goza de inmunidad mientras actúe de buena fe en trabajo voluntario para una organización comunitaria. Pero no libera a la Organización con Fines Sociales (OFS) de la responsabilidad frente a terceros. Las excepciones a esta protección corresponden a la falta de buena fe en la prestación voluntaria, como pueden ser la responsabilidad por difamación, el actuar bajo efecto de drogas, actuar fuera de las funciones asignadas, en contra de las instrucciones dadas sabiéndolo o debiéndolo saber.

Seguro para el voluntario: En la ley no está previsto este seguro. Fue vetado por el decreto de promulgación de la ley. Estos autores recomiendan que los voluntarios sean comprendidos dentro de la cobertura de un seguro de responsabilidad civil que contrate la organización para la cual presten sus tareas.

- Daños a la organización donde esta prestando servicios: En el caso que el voluntario no cumpla con el compromiso asumido con la Organización con Fines Sociales (OFS), no puede demandarse por el incumplimiento porque no existe una relación jurídica que exija contraprestación. En el caso de daños a la Organización con Fines Sociales (OFS), nada impide que se reclame al voluntario el resarcimiento por los daños provocados a propios o a terceros en funciones de su voluntariado.

Responsabilidad del beneficiario frente al voluntario: Si el voluntario sufre daños por el desarrollo normal de la tarea, no existe posibilidad de demandar al beneficiario. Si son hechos ilícitos sufridos por el voluntario, puede reclamar resarcimiento al beneficiario. Otras consecuencias que se derivan de las anteriores en el artículo mencionado⁸¹:

81Mendez Sierra, E. – Cossari, N., *El voluntariado social: naturaleza de la relación y responsabilidad civil en el ámbito de su actuación*, *El Derecho*, nº 11.463, año XLIV, Buenos Aires, lunes 6 de marzo de 2006, p. 1-5

E. Derivaciones de esta postura

Según lo antes expuesto, no existe un acuerdo con efectos vinculatorios entre el voluntario y la organización, y por consiguiente no se crea una relación jurídica que determine la necesidad de la prestación del servicio voluntario; la razón del servicio es “independiente” de toda relación jurídica: es una situación potestativa del voluntario, que de obligación no tiene nada, puesto que su existencia depende de la exclusiva voluntad de éste, y es revocable así por la sola voluntad.

Consecuentemente, la organización carece de potestad jurídica para obligar al voluntario a cumplir hasta el fin las actividades comprometidas, y para reclamar daños por incumplimiento subsidiariamente, o astreintes. Una promesa de prestar una actividad voluntaria “no obliga”, “ni es coercible”, y “es siempre revocable”, sin derecho a reclamo de orden jurídico pro parte de la organización o de los beneficiarios.

(...)

Pero esta regulación no “modifica” la índole de la relación del voluntario con la organización, que no es contractual, ni implica una relación jurídica. Sostener lo contrario, a la postre, desalentaría el voluntariado social, y ello es justamente lo contrario a lo que tiende la reglamentación legal.

Consecuencias Prácticas

Años atrás no era recomendable desde el punto de vista jurídico la firma de un compromiso formal y escrito de voluntariado ante la posibilidad de una demanda laboral por una supuesta simulación de la relación. Debido a la jurisprudencia favorable al reclamante y, a su vez, la presunción legal que pudiera aducirse *in dubio pro operario*. Con los antecedentes mencionados en esta sección, puede apreciarse que se ha modificado la jurisprudencia vigente. En la legislación nacional y en la provincia de Buenos Aires existen normas sobre esta temática. En la Provincia de Entre Ríos no está regulada esta actividad y todavía faltan pasos legales para recibir los efectos de la legislación nacional. Esto no impide que en numerosas organizaciones esté prevista la figura de voluntariado social, como ser el caso de las universidades públicas Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) y Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), las cooperadoras del Hospital Materno Infantil San Roque y Hospital San Martín, además de Fundaciones y asociaciones civiles privadas. Por lo cual puede concluirse que, con los avances en la legislación y en la jurisprudencia, existirán disposiciones para firmar los compromisos donde se regulen los derechos y obligaciones de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y el potencial personal no rentado dentro de la provincia de Entre Ríos. En caso de duda, pueden asumirse las disposiciones legales vigentes con el fin de avalar la relación de voluntariado y favorecer su difusión.

3.1.2.5 Pertenencia y Continuidad

- **Sentido de pertenencia**
- **Signos y símbolos de pertenencia**
- **Celebraciones especiales.**
- **Reuniones de Comisión Directiva. Evaluaciones de gestión.**

- **Otras reuniones.**

Tres preguntas básicas dieron origen a este trabajo. Una de las preguntas, fue por qué hay tantas Organizaciones con Fines Sociales (OFS), la segunda pregunta apuntaba a cuál es la razón por la que las personas quieren pertenecer a una de ellas y la tercera era cómo lograr que perdure en el tiempo. Las respuestas inmediatas son variadas. Las respuestas más profundas surgen de la necesidad del sentido de pertenencia gratuito. Y la convicción personal de estar aportando algo valioso. El área Personal es responsable de lograr la continuidad en el largo plazo de las personas incorporadas. Lo que se intenta lograr es que las personas que ingresan, permanezcan por un plazo razonable, según la rotación habitual en cada tipo de Organización con Fines Sociales (OFS) y que los conflictos no sean motivo de abandonos definitivos.

3.1.2.5.1 Sentido de pertenencia

Las determinaciones que movilizan y sostienen la pertenencia de cada miembro en una Organización con Fines Sociales (OFS) son distintas. Algunas de ellas son la asunción de mayores compromisos en cargos jerárquicos y en responsabilidades, la simple pertenencia sin mayores cambios en su status social, los desafíos que presenta la tarea. Detectar estos deseos y necesidades para poder encauzarlos dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) es tarea de la función Personal. Las celebraciones son un modo de cultivar este sentido de pertenencia en modo festivo. Pueden estar motivadas por cumpleaños, aniversario de incorporación y otras que tengan como referencia a la persona en relación a la Organización con Fines Sociales (OFS).

El número y las diferencias jerárquicas o de categorías de miembros determinan el tipo de actividad que se realizarán para cultivar el sentido de pertenencia. En organizaciones de mayor tamaño las reuniones y celebraciones pueden hacerse por área de trabajo. En otras más pequeñas, pueden abarcar un conjunto de áreas. Si bien se realizan en sentido festivo, las invitaciones a voluntarios y beneficiarios pueden limitarse según el tipo de celebración y el sentido de pertenencia que se quiera cultivar en la Organización con Fines Sociales (OFS). Celebraciones grupales masivas impiden estrechar los vínculos entre los miembros.

3.1.2.5.2 Consolidando el compromiso: Signos y símbolos de pertenencia.

En las organizaciones y grupos humanos, los signos y símbolos manifiestan la identidad y los valores que regulan las relaciones internas. El nombre de la Organización con Fines Sociales (OFS), la misión, el logo, las celebraciones de ingreso, las fiestas de aniversario, los compromisos nuevos dan sentido de pertenencia y de reconocimiento por el deber cumplido. Noam Chomsky hace una distinción entre signo y símbolo. El signo se queda en sí mismo mostrando, señalado, recordando. En cambio el símbolo remite a otra realidad que no se ve, pero que la recuerda. Los carteles que hacen publicidad, las señales luminosas de un semáforo son signos que tienen como utilidad señalar algo. No manifiestan otra cosa. Los símbolos, si bien recuerdan algo, remiten a otra realidad, también existente aunque quizás no presente. Tiene un contenido denotado y un contenido connotado. Las imágenes fotográficas en un grupo manifiestan a los miembros y también las jerarquías, recuerdos o membresía. Se ve una fotografía, se simboliza otra realidad.

Estos contenidos simbólicos son lo que se refieren los autores Ballve – Debeljuh cuando dicen que son necesarios para la unificación de valores en las empresas. Unifica los criterios en las

tomas de decisiones que encarnan la misión empresarial en los actos cotidianos

*“Esto se logra principalmente de dos maneras: de forma simbólica, a través del uso del lenguaje y etiquetas, espacio físico, instrumentos de trabajo y vestimenta (...) es un error quitarle valor a la importancia de los nombres y el lenguaje en la forma que los empleados se relacionan con la empresa. Los sistemas de incentivos económicos deben cuidar de no premiar exclusivamente resultados de corto plazo sino también tener en cuenta los valores y la manera como fueron obtenidos esos resultados”.*⁸².

En el trabajo rentado, la remuneración es un componente importante de la retribución esperada. Los empleados permanecen en un trabajo rentado aunque no exista plenitud de satisfacciones morales.

En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) la remuneración no es el incentivo inmediato de la permanencia y continuidad. La relación con el personal no rentado se establece por fuera de la remuneración en dinero. La retribución tiene que ver con la satisfacción por la tarea y esto incluye los aspectos simbólicos.

Signos y símbolos de pertenencia. Los Signos y símbolos de pertenencia a la Organización con Fines Sociales (OFS) vinculados a la identidad tienen importancia en los efectos que tienen sobre la continuidad de las personas en la misma organización. Los carteles que hacen publicidad, las señales luminosas de un semáforo son signos que tienen como utilidad señalar algo. No manifiestan otra cosa. Los símbolos, si bien recuerdan algo, remiten a otra realidad, también existente aunque quizás no presente. Tiene un contenido denotado y un contenido connotado. Las imágenes fotográficas en un grupo manifiestan a los miembros y también las jerarquías, recuerdos o membrecía. Se ve una fotografía, simboliza otra realidad.

En el trabajo rentado, la remuneración es un componente importante de la retribución esperada. Los empleados permanecen en un trabajo rentado aunque no exista plenitud de satisfacciones morales. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) la remuneración no es el incentivo inmediato de la permanencia y continuidad. La relación con el personal no rentado se establece por fuera de la remuneración en dinero. La retribución tiene que ver con la satisfacción por la tarea y esto incluye los aspectos simbólicos.

El sentido de pertenencia se logra con valores, símbolos y ritos comunes. Algunos son elaboración espontánea de los miembros y otros han sido instituidos por la misma organización. Estas tácticas motivacionales de la Función Personal cuando son vaciadas de contenidos por mera práctica de manipulación afectiva – social puede ser que contribuyan a la retención, pero la percepción es de una práctica vaciada de contenido y la pertenencia lograda es superficial o accesoria. Elegir el lugar de las reuniones que favorezca el clima amistoso, el uso de lenguaje cordial, algunos usos y costumbres comunes cultivan ese sentido de pertenencia. Forzar el clima eligiendo lugares no aceptables por el grupo al que va dirigida la reunión, generar actitudes artificiales y un lenguaje inadecuado puede generar un ambiente inhóspito para los resultados que se esperen de las

82 Ballvé, Alberto, Debeljuh, Patricia, *Misión y valores- la empresa en busca de sentido*, Gestión 2000, Buenos Aires, 2006, p.103.

reuniones.

El esfuerzo de generar sentido de pertenencia logra resultados con el transcurso del tiempo. Se desarrollan lenguajes comunes, conductas afines y grupales. El lenguaje común unifica y hace sentir parte de quienes lo usan y entienden a qué refieren. Apodos pueden identificar a cada uno con el grupo si no son motes para ofender. Los apodos y códigos comunes ofensivos se transforman en un modo de bullying. El resultado será el opuesto, en lugar de generar sentido de pertenencia, alejan a las personas. Son códigos comunes negativos.

Otras prácticas encontradas que pueden institucionalizarse son

- apodos para identificar los legajos, los lockers, etc.
- lenguaje común para identificar las situaciones laborales o cotidianas.
- Los lugares espontáneos de reuniones informales para citar las reuniones de parte de la Organización con Fines Sociales (OFS).
- El uso de colores, ropa similar, para identificar a los grupos dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) o hacia afuera, en el trato con el público en general o con los beneficiarios.

3.1.2.5.3 Reuniones de CD: avances y retrocesos Reuniones de trabajo como la capacitación, jornadas, asambleas, reuniones de comisión también pueden dar sentido de pertenencia. Las reuniones de trabajo pueden aumentar la cohesión del equipo sin salirse estrictamente de la agenda de trabajo que pueda alargar una reunión de modo inconsistente con el objetivo que se plantea. Pueden mencionarse como recordatorio la fecha de inicio de actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS), el día de formalización del compromiso de alguno de los miembros y otras fechas significativas. El trabajo y las tensiones en el trato continuado pueden generar conflictos abiertos o solapados. Por lo cual estos recordatorio y las celebraciones ayudan a distender el clima y a reencontrar a la personas desde otro lugar diferente al jerárquico, reforzando los vínculos. Las reuniones de evaluación tienen el fin de justificar avances y retrocesos. El cierre de la reunión debe hacerse con acciones correctivas o aclaraciones pertinentes. Las evaluaciones hechas para evidenciar falencias esperando un resarcimiento moral o sin lugar a defensa fuerzan situaciones que luego serán presentadas en otros lugares comunes, dentro o fuera de la Organización con Fines Sociales (OFS).

3.1.2.6 Climas organizacionales

- **clima familiar**
- **clima profesional**
- **ventajas y desventajas**

El clima organizacional es el modo como se expresa la organización en conjunto. Además del trato con las personas aisladas o en grupos, la función Personal se ocupa de climas organizacionales. Puede generarse familiaridad de trato o profesionalizado. En ninguno de los casos significa que la familiaridad sea trato rústico ni el trato profesional como distante y frío. La elección del clima

organizacional no es arbitraria. Se dan factores según las condiciones naturales del trato y, a su vez, pueden irse moldeando las relaciones humanas.

3.1.2.6.1 Clima familiar

Ventajas

- Trato abierto y con expresión afectiva
- relaciones grupales poco formalizadas
- puede favorecer la incorporación de gente nueva y el acercamiento del beneficiario.

Desventajas

- agradable y accesible en situaciones positivas, la expresión abierta de las situaciones puede ampliar las repercusiones de relaciones personales y grupales negativas.

Algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) explicitan sus valores y sus códigos éticos internos con el fin de regular las posibilidades de interpretación diferentes de conductas y explicitar una escala de valores.

3.1.2.6.2 Clima profesional

Un clima profesional puede ser requisito en los casos que la atención al beneficiario lo espere. Son los casos de colegios profesionales.

Ventajas

- Las relaciones formales mantienen el ámbito afectivo por fuera de las relaciones organizacionales. Inconvenientes personales se resuelven por fuera de la Organización con Fines Sociales (OFS). Dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) se resuelven las situaciones con origen en circunstancias laborales.
- Estructuran las relaciones humanas y se enfocan en resolver problemas. Por esto, favorecen a la estructura de trabajo y funciones con prescindencia la persona que detente el cargo.

Desventajas

- Pueden enfriar el trato afectivo necesario en algunas Organización con Fines Sociales (OFS)
- Enfocarse en la tarea puede expulsar, implícitamente, en el largo plazo, a los miembros y beneficiarios que tengan un menor rendimiento laboral. Se pierde la capacidad contenedora del trato afectivo al distanciar las relaciones personales.

3.1.2.6.3 Obstáculos a la continuidad Los climas organizacionales, su vez, están permeados por las circunstancias relacionadas a dificultades en la consecución de los objetivos, o situaciones del entorno, el personal voluntario o el personal no rentado que encuentra una brecha entre la satisfacción esperada y el esfuerzo requerido en la continuidad opta por el abandono de la organización. La decisión de abandono definitivo de la organización debe ser asumido por la función de Personal. En el mejor de los casos, es un abandono armonioso. Los casos de salidas fruto de conflictos grupales o personales hacen difícil un retroceso en la decisión una vez que ha resuelto el enojo. Una salida conflictiva a su vez, se transmite al entorno organizacional con una imagen negativa. En la primera etapa de ingreso a la Organización con Fines Sociales (OFS), se

tiene la ilusión de que las relaciones interpersonales y grupales están claramente explicitadas. El sentido de pertenencia puede ser cultivable sin obstáculos. Las dudas son acerca de la continuidad en general.

El transcurso del tiempo lleva a apreciar la realidad interna. Surgen dudas sobre cómo debe asumirse determinadas situaciones en relación a la vivencia del ideal y las dificultades internas y en la atención del beneficiario. En varias organizaciones solucionaron esto con la designación de un padrino, tutor, mentor que sea el referente para consultas diarias del personal recién ingresado. Es una solución a los conflictos por inseguridades, miedos, fracasos, incluso frustraciones en la atención del beneficiario y las tareas. Beneficiarios de uso frecuente de los servicios o productos de la Organización con Fines Sociales (OFS) intentan indicar al nuevo personal no rentado o voluntario sobre las tareas. El comentario típico es “A mí, siempre que vine, me atendieron así”.

Conflictos Los conflictos se evidencian en conflictos latentes o abiertas manifestaciones de disconformidad. Se pueden decidir entre varias alternativas:

- Hacerlos estallar y ponerlos en evidencia, intentando resolverlos.
- Hacerlos estallar pero no intervenir en la resolución.
- Evitación hasta que tomen su propio cauce sin intervención.

Cada una de estas alternativas son opciones delegadas a la prudencia del responsable de cada cargo según la dimensión del conflicto y según el origen dentro de la Organización con Fines Sociales (OFS) o por fuera de ella. Los conflictos continuos no resueltos desgastan las relaciones interpersonales. Si parte del personal no rentado ocasiona las situaciones por inadaptación debería estudiarse la posibilidad cambio del lugar de voluntariado o solicitar la suspensión de su participación por algún tiempo. Previa a una separación definitiva pueden tomarse algunas medidas para que la distancia en las relaciones sociales moderen conflictos que pudieran haberse debido a causas de sensibilidad en el trato vincular entre los miembros. .

Los cansancios personales y de los equipos debido a la exposición a situaciones laborales estresantes pueden moderarse con rotaciones de personal, cambio de tareas a un equipo, cambio del lugar físico de trabajo, fin de semana de capacitación en un lugar distendido entre otras situaciones. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con alto compromiso humano la dificultad se evidencia cuando pareciera que es imposible cortar y tomar vacaciones. El encargado de la función de Personal puede discernir cuándo una persona, un equipo o un área debe tomarse vacaciones y desligarse del trabajo, más allá que le parezca que es imprescindible. En expresiones como “tal persona depende de mí”, que “la tarea no puede cortarse” puede connotarse esta situación. El personal no rentado y voluntario en esta situación se ha involucrado hasta perder de vista la distancia del trabajo de voluntariado con sus necesidades personales. Estar involucrado no es hacerse cargo ni reemplazar al beneficiario en las responsabilidades de su propia vida.

Otra situación diferente son los cansancios por incumplimiento de las expectativas generadas en la incorporación de parte de la Organización con Fines Sociales (OFS). El personal no rentado puede ser renuente a dar por finalizada la relación cuando resulta evidente que no es la tarea ni el

lugar de una persona si se ha conmovido por la atención al beneficiario. El encargado de Personal debe canalizar esta situación de abandono de la organización, con un tiempo de acompañamiento de en la salida. La entrevista final de abandono es ocasión para expresar el sentimiento negativo por la salida. Esto es finalizar de modo ético y limpio un compromiso que no resulta funcional a la Organización con Fines Sociales (OFS) y a las personas involucradas.

3.1.2.7 Respuestas a posibles objeciones

Los procesos de selección y las tareas nuevas relacionadas a la retención del personal suelen ser rechazadas con varios tipos de objeciones. La idea subyacente es que este estilo de incorporación de personal rentado, no rentado y/o voluntario aporta complejidad a las tareas sin ventajas perceptibles para la Organización con Fines Sociales (OFS). Como respuesta general pueden mencionarse que Implementar procesos de selección profesionales previene: rotaciones de personal excesivas, clima interno inestable, costos de personal por ingresos y salidas de personas inadecuadas entre otros. El aumento de trabajo interno que resulta de la sistematización del nuevo proceso y de reestructuración del modo de seleccionar el personal reduce conflictos de adaptación y rotación del personal, se reduce costos de capacitación y logra aumentar el rendimiento del personal A su vez, logra continuidad en el largo plazo del objetivo organizacional y de la organización en sí misma.

- **Excesivas tareas de implementación simultánea de nuevos sistemas.** No es necesario que la sucesión de tareas y etapas del proceso sugerido en este trabajo se den todos en el mismo momento. Pueden implementarse por etapas en un proceso de capacitación interna al personal existentes a medida que avence un nuevo proceso de incorporación de personal.
- **Sistematización de procesos iguales en organizaciones diferentes.** Cada Organización con Fines Sociales (OFS) debe plantearse un proceso diferente, acorde a las necesidades y requerimientos de incorporación de personal, el tipo de trabajo, servicios de atención al beneficiario entre otras características a evaluar.
- **Tiempo dedicado a capacitación en nueva estructuras y valores organizacionales insume tiempo de atención al beneficiario.** El estudio de necesidades organizaciones y la capacitación en la implementación de cambios es tiempo invertido en prevención de situaciones críticas. Internalizar la misión, los fines, la cultura organizacional, en los miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS) previene conflictos de pertenencia. En los candidatos a incorporarse le clarifica su búsqueda.
- **Exceso de profesionalización de las actividades de selección y capacitación:** la profesionalización proporciona información acerca de las responsabilidades propias del cargo a quienes serán, luego, parte del personal no rentado. Esto favorece el compromiso personal.
- **El impacto afectivo puede ser un modo rápido de encontrar candidatos a personal no rentado.** Personas movilizadas sin herramientas emocionales para el trato con el beneficiario en situaciones límites no son adecuadas para el trabajo voluntario. A su vez, buscar el impacto emocional es falta de ética en el voluntariado. Como estrategia de captación inútil. Manipular los afectos para conmocionar produce, a su vez, efectos secundarios son negativos en la reacción personal de rechazo frente a la situación una vez hecha consciente. El compromiso social voluntario debe tener fundamento en la conciencia de la responsabilidad social por los beneficios recibidos en la vida personal y en la generosidad personal de querer dar gratuitamente tanto bien

recibido.

▪ **Las personas igualmente se van:** En todos los casos las personas son libres de decidir irse de la Organización con Fines Sociales (OFS). El proceso manifestado en este apartado no garantiza en forma absoluta que las personas permanecerán largo tiempo. Pero, sin este proceso, probablemente la rotación del personal sería mayor.

3.1.3 Función Prestación de Servicios.

- **Elección de actividades**
- **Asertividad en atención al beneficiario**
- **Abandono de proyecto**

Prestar un servicio y entregar un producto tiene una diferencia esencial: uno es intangible y el otro es tangible. La decisión sobre cuál de las dos actividades representa la misión organizacional determinará la modalidad de atención al beneficiario y la prioridad en los elementos que serán objeto de la búsqueda de donaciones. Esta delimitación también condiciona otras variables de organización interna de las actividades como son el tamaño del lugar en la atención al beneficiario, el personal de atención al beneficiario y de manipulación de productos, seguimiento y control de los inventarios, la frecuencia en la solicitud de donaciones, los procesos de prestación de servicio o de fabricación y entrega de productos, la calidad de productos y servicios, el tipo de seguridad del lugar y los inventarios por robos, pérdidas, entre otras variables.

3.1.3.1 Elección de actividades: entrega de productos y/o prestación de servicios

En el caso Cooperadora para la Nutrición Infantil (CoNIN) de Mendoza, que tiene una subsidiaria en Concordia, Entre Ríos, sirve de ejemplo de definición del servicio. Al momento de plantearse los medios de afrontar la desnutrición infantil se podría optar por dos soluciones. Una alternativa era la entrega de productos alimenticios, ropa y calzado como prestación principal. La otra alternativa es la prestación de un servicio de inserción social y cambio de los patrones alimenticios. En esta alternativa la entrega de ropa y calzado es complementaria. Si en alguna circunstancia no puede entregarse, igualmente puede seguirse cumpliendo el objetivo de inserción social con otros medios como es la atención médica sin desvirtuar la misión de la Organización con Fines Sociales (OFS). La primera solución es inmediata, sin solucionar la problemática profunda. La segunda alternativa es una solución integral del problema de la desnutrición infantil. El esfuerzo de implementación es mayor y las necesidades de recursos materiales y personal abundante y ardua de conseguir. En el caso Conin - Concordia los iniciadores optaron por la segunda posibilidad. Esto implicó la contratación de personal rentado y no rentado especializado en atención a la desnutrición infantil y las consecuentes dificultades de financiamiento. Los beneficiarios acuden a los centros en busca de la entrega de productos, pero la entrega definitiva está condicionada al cumplimiento de los controles médicos y la capacitación sobre hábitos de higiene y cocina familiar.

La opción definitiva acerca de la entrega de producto o en la prestación de servicios está restringida por el esfuerzo que estarán dispuestos a asumir las personas comprometidas en la Organización con Fines Sociales (OFS) para alcanzar el objetivo propuesto. Este esfuerzo implica las tareas a realizar y también la adquisición de los recursos materiales y de financiamiento.

.El prof. Alberto López Aráoz, cátedra Administración de la Producción, Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba plantea en sus clases un cuadro comparativo de las dificultades de la prestación de un servicio o de la

entrega de un producto. A continuación se esquematizan estas limitaciones adecuándolas al tema de este trabajo.

Cuadro° 13: Comparación de restricciones a la elección de la entrega productos y prestación de servicios

Variable	Producto	Servicio
Tangibilidad	El producto es tangible	El servicio es intangible
Propiedad	La propiedad se traslada	No se traslada la propiedad
Reventa	Se puede revender	No se puede revender
Prueba o demostración antes de compra	Posible prueba antes de compra	No existe el servicio antes de la compra
Inventarios	Puede almacenarse, contarse, reservarse	No puede almacenarse
Instantaneidad	La producción y consumo pueden separarse en el tiempo	La producción y el consumo son instantáneos
Simultaneidad	La producción y consumo pueden separarse en el espacio	La producción y consumo son simultáneos
Transporte	El producto puede transportarse	Se pueden transportar a los prestadores del servicio
Productor	El fabricante	El consumidor interviene en el proceso de producción y, según el caso puede realizar una parte
Contacto entre proveedor y cliente	Es posible la distancia entre proveedor y cliente	En general el contacto es directo
Comercio Exterior	Puede exportarse	Debe exportarse el sistema de suministro del servicio o debe trasladarse el consumidor al lugar de prestación del servicio
Venta y producción	Son funciones separadas	Ventas y producción no pueden separarse como funciones

Fuente: Elaboración propia, en base a información de prof. López Araoz, UNC, apuntes de cátedra, inéditos.

3.1.3.1.2 Definición del servicio a prestar

La definición del servicio a prestar responde a dos preguntas básicas:

- qué se quiere hacer
- qué se está haciendo bien actualmente.

Estos dos interrogantes permiten apreciar la distancia entre la realidad actual y el ideal que se quiere alcanzar. La falta de definición del servicio que se desea prestar y de los medios para realizarlo incluyendo las restricciones, genera situaciones de indefinición en las tareas que se manifiestan en falta de claridad sobre los objetivos de cada tarea, duplicidad de funciones y desorientación en las actividades que debe realizar el personal. Los líderes exponen una confusa orientación general que se evidencia en órdenes contradictorias y conflicto de objetivos entre pares que solicitan tareas al personal de menor poder decisión dentro de la jerarquía organizacional. En el caso de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que están iniciando el proceso de definición de actividades, en numerosas ocasiones, la distancia entre el ideal deseado y los medios disponibles es más evidente.

En varias Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el servicio o la entrega de productos al

beneficiario ha comenzado por un deseo de ayudar, quizás con escasa determinación del medio más adecuado o del servicio que puede satisfacer mejor la necesidad que se manifiesta. El proceso de definición se hace al tanteo y de modo poco racionalizado. Lo que dificulta la búsqueda de recursos con anticipación suficiente y la planificación de la financiación de los mismos. La identificación del servicio que mejor satisface al beneficiario-objetivo se deriva de una clara definición de misión y de la identidad. Es decir que existe una interacción entre el ideal que se desea alcanzar, el beneficiario, la definición del alcance organizacional y la delimitación de las tareas que permitirán materializar el objeto social. Al intentar explicar este proceso a los miembros de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), la dificultad que se evidencia es el deseo inmediato de atención del beneficiario y la escasa valoración del largo plazo. La respuesta obtenida es que son cuestiones teóricas de escaso interés en la atención de las necesidades inmediatas del entorno. Esta ansiedad por la atención inmediata sin sopesar limitantes y restricciones generan expectativas en beneficiarios y donantes y no solucionan las dificultades emergentes. Una reflexión que puede realizarse es acerca de la realidad de beneficiario que, individual o grupalmente con variados tipos de carencias, ha logrado sobrevivir intentando solucionar sus dificultades propias. Quizás no cuente con los medios más adecuados a los fines y sus medios son limitados. Lo que genera la ansiedad es la mirada externa de los que están intentando mejorar esta realidad del beneficiario, porque conocen la existencia de otras realidades posibles. El uso de los medios más adecuados para atención del beneficiario es lo que se intenta solucionar al conformar la Organización con Fines Sociales (OFS). Una demora prudencial con el fin de planificar la prestación del servicio o la entrega de productos resulta en mayor profundidad y alcance de la solución a la problemática y asegura la continuidad en el tiempo.

3.1.3.1.3 Decisiones de producción o compra

Algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) siguen prestando artesanalmente un servicio que resulta más caro que comprarlo o tercerizarlo. Las causas tiene variados orígenes:

- El “romanticismo” de un producto artesanal
- La imagen institucional que puede estar asociado a esto
- El estilo familiar del servicio o producto
- producto o servicio arraigado en la Organización con Fines Sociales (OFS) por los vínculos sociales que genera su realización.
- La disponibilidad de efectivo:
- La afectación de personal a la producción que sería desempleado

Las dos últimas causas son determinantes para pensar en un cambio necesario en la prestación de un servicio o la producción de un bien. En algunos casos no se decide a implementar un cambio debido a la afectación a personal sensible para la organización. Sin embargo, si las causales son solamente la carencias de recursos que impiden el abandono del servicio, deben conseguirse esos recursos. Porque la continuidad afectaría a toda la Organización con Fines Sociales (OFS) en el corto o mediano plazo. Otra situación diferente surge de comprar un producto o servicio que demanda disponibilidad de efectivo inmediato, en caso de compra al contado o de un flujo constante de dinero si es compra a crédito o en cuotas. Esta situación es menos frecuente en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Se encuentran habitualmente condicionantes para la continuidad en las necesidades de ampliaciones, nuevas inversiones o la

reforma de lo que está en funcionamiento. Por lo cual la decisión final de tercerizar un producto o servicio en lugar de producirlo es una importante variable que deberá considerarse junto con la Función Administración Contable y Legales.

3.1.3.1.4 Delimitar el servicio a prestar y/o los productos a ofrecer

Una pregunta que podría plantearse en ámbito teórico es acerca de la conveniencia de la existencia de una o más Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que presten servicios similares. La alternativa sería refundirlas, asociarlas o vincularlas. Una respuesta integral a esta pregunta requiere relacionar la prestación de servicios a la identidad organizacional. La definición del servicio a prestar y/o del producto a ofrecer provienen, en primer lugar, de una clara definición de los objetivos organizacionales, de la misión y de la visión. De allí, resultan servicios a prestar o productos a entregar que materializarán la misión y los ideales fundacionales. Internamente, esta definición especifica la modalidad de atención al beneficiario. Y condiciona algunas tareas que modelarán la cultura organizacional.

En el entorno organizacional externo, esta identidad diferencia entre la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) existentes o a fundarse. La Dirección de Inspección de Personas Jurídicas tiene en cuenta esta modalidad de prestación de servicio o entrega del producto en el otorgamiento de la matrícula de inicio de actividades. La duplicación de funciones puede ocasionar que les solicite la fusión de organizaciones o que les sea negada la autorización de inicio de actividades. Las características que diferencian a las organizaciones se derivan de la identidad organizacional y las restricciones que surgen de las actividades se relacionan a todas las funciones organizacionales: factores económicos, el personal disponible, plazos, urgencias a cubrir en los beneficiarios. Según el autor Peter Drucker, esta delimitación se facilita al fijar objetivos operativos⁸³

Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) han ido surgiendo con el fin de beneficiar a terceros. El tipo de actividad a desarrollar y el modo como se desarrollará corporiza el objetivo social que permite cumplir con el ideal fundacional particular. Las necesidades infinitas y los recursos limitados muestran que la elección de los medios de satisfacción de esas necesidades es indispensable. Debido a que la motivación principal no es la recuperación de los costos a través del precio, la elección de los modos de satisfacción de las necesidades suponen un doble fin: continuidad en las mismas y el sostemiento del objeto social sin desviarse hacia otros fines.

La Función Prestación de Servicios abarca ámbitos de definición de las necesidades a satisfacer, los posibles destinatarios y las necesidades de recursos, considerando que estas necesidades se multiplicarán al iniciarse las actividades que corporizan el objetivo fundacional. Las personas que trabajan en una Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se interesan por los demás, las situaciones personales no dejan de conmoverle y cuando las tareas no están claramente delimitadas, con el transcurso del tiempo, se desdibuja la actividad principal absorbiendo otras. Por esta causa, las actividades suelen ampliarse al intentar solucionar la mayor parte posible de las problemáticas que se presentan a los beneficiarios, soslayando la limitación a la principal actividad. La falta de delimitación de cualidades del beneficiario y del objetivo social con variables numéricas, expone al riesgo de intentar atender todas las necesidades de las personas que demanden productos o servicios más allá de lo pautado en la Administración Estratégica. Es decir que, con el transcurso del tiempo, los servicios tienden a crecer en mayor demanda que los recursos planificados en la organización. Esta brecha se hace más amplia en aquellas organizaciones donde se ha decidido que el precio no sea el modo de recuperar los costos ni una

⁸³El autor hace una relación inmediata en la fijación de objetivos. En este trabajo se agrega un paso intermedio entre definir la identidad y fijar los objetivos operacionales, que es la definición de la misión.

limitante para el acceso a los beneficiarios.

3.1.3.2 Precios y Costos de las Prestaciones

- 10. Estimación de costos y Fijación del precio**
- 11. Alternativas de fijación de precios de las prestaciones**
- 12. Decisión sobre gratuidad de la prestación**

La temática de fijación de precios y la determinación del costo de los productos entregados o de la prestación de servicios tiene dos ámbitos donde pueden incluirse. Uno de ellos es la Función Administración Contable y Legales y la otra Función Prestación de Servicios. En el primer caso corresponde a los cálculos de costos y precios fundados en la documentación respaldatoria de compras y pagos hechos y, en el segundo caso, en el servicio planificado. En este trabajo se trata la determinación del costo y del precio en la Función Prestación de Servicio por su vinculación con las tácticas relacionadas al diseño del servicio que sea corporización de la identidad organizacional. Sin embargo, no es excluyente de la Función Administración Contable y Legal. En los lugares donde sean necesarias, se mencionaran haciendo referencia a las tareas de una y otra función.

3.1.3.2.1 Fijación del precio

Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), por definición, no reparten sus ganancias entre los miembros sino que las destinan íntegramente a sus objetivos. Lo que no significa que todas sus actividades deben tener resultados negativos ni que su administración sea deficiente. Los sueldos del personal rentado, la materia prima y productos entregados o complementos del servicio prestado y otros costos corrientes y de capital deben ser abonados para sostener la actividad. La administración interna de sus recursos debe hacerse entonces con eficacia es decir alcanzando objetivos y con eficiencia es decir a bajo costo. La prestación de servicios o la entrega de productos de modo oneroso indica que la Organización con Fines Sociales (OFS) exige una contraprestación en retribución por la recepción de una cosa o servicio. Es decir que el beneficiario paga el servicio o el producto que recibe. Otra opción para es la cesión gratuita de los bienes y servicios sufragando las erogaciones que implica la prestación de un modo distinto al precio. Esta situación no es opción cuando los beneficiarios que se dirigen a una Organización con Fines Sociales (OFS), no tienen la posibilidad de pagar un precio por el producto o servicio. En este caso, necesariamente debe ser gratuito.

En algunas Organización con Fines Sociales (OFS) se habla del valor educativo de un precio simbólico. El pago de un precio más bajo que el valor real implica un sacrificio de parte del beneficiario. La exigencia de ese pago intenta hacer valorar el servicio recibido y no es su fin cubrir el costo sino que tiene un fin pedagógico. En un caso de enfermos de Sida, se cobraban \$2 por consulta médica al momento del relevamiento, entregándose además, los medicamentos necesarios para la etapa del tratamiento médico que necesitaba el paciente. Este precio era un 0.01% del valor real de una consulta médica privada que no incluía los medicamentos. La responsable de esta Organización con Fines Sociales (OFS) aseguró que este precio, al implicar una exigencia para el paciente, sostenía vinculación con el tratamiento a lo largo del tiempo. En otros momentos, cuando ofrecían los tratamientos de modo totalmente gratuitos, los pacientes que iban mejorando dejaban de asistir o concurrían a las consultas médicas sin la regularidad necesaria para avanzar con controles médicos periódicos y con la prescripción de los medicamentos en dosis adecuadas.

La opción por una recepción gratuita de parte del beneficiario implica que deben desarrollarse otras tácticas para financiar el costo mediante el precio. En todos los casos mencionados, la opción de fijación de un precio de la prestación de servicio no omite la estimación de costo de prestación de servicios por parte de la Organización con Fines Sociales (OFS). Este costo debe ser solventado por otros medios distintos al pago del beneficiario. Pero no significa desconocer los costos reales, totales y con exactitud. Se ha mencionado anteriormente que la ética organizacional se plasma en vivir los valores que se plasmaron en la identidad y que la transparencia es poder demostrar el recorrido de las cosas desde que ingresan a la Organización con Fines Sociales (OFS) hasta que llegan al beneficiario. En el caso de los costos y precios, se plasman en un orden contable y exactitud en la determinación de los costos directos de prestar el servicio o entregar el producto y la determinación de los indirectos que complementan esta entrega en decisiones anteriores a las de fijación del precio. La Función Prestación de Servicios precisa una clara definición de costos directos e indirectos con el fin de estimar los resultados y precios. Las tácticas se coordinan en conjunto con la Función Desarrollo de Donaciones, la Función Personal y con la Función Administración Contables y Legales.

3.1.3.2.2 Tipo de costeo a utilizar

El tipo de costeo utilizados se elige según el destino de la información y el usuario que la requiere. Puede analizarse en una vertiente contable y en otra vertiente relacionada a la toma de decisiones. Si el cálculo de costos tiene como fin las registraciones contables y brindar información a terceros incluyendo organismos públicos, la información contable debe elaborarse acorde a las Resoluciones Técnicas nacionales aprobadas en jurisdicción de cada Consejo Profesional de Ciencias Económicas provincial. Esta tarea es propia de la Función Administración Contable y Legales Si los costos se necesitan para la toma de decisiones de prestación de servicios debe estimarse debe ser producirla según se necesite. Esto implica un trabajo extra para quienes estén trabajando en esta Función Prestación de Servicios. Los errores y omisiones de información en este ámbito, por dolo o culpa, pueden acarrear sanción civil, penal, tributaria y profesional para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y para el personal emisor. Por lo cual, una de las decisiones de los líderes es contratar personal rentado para este trabajo profesional específico.

3.1.3.2.3 Fuentes de Recursos de las prestaciones

En los temas que se están presentado en esta sección puede apreciarse una de las diferencias esenciales entre las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y el resto de las organizaciones . Esta vez se expone respecto de las fuentes de recursos es que no provienen exclusivamente de la actividad principal. La venta de productos o la prestación de servicios como actividad principal es las fuentes de recursos de las organizaciones con fin de lucro. En el caso de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) si el precio es único para todos los casos y debe ser pagado exclusivamente con dinero, pueden financiar las actividades. Sin embargo, existen Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde la fijación de un precio que recupere los costos excluye al beneficiario al que se desea llegar. En el caso de un comedor en un barrio carenciado que asiste a familias de bajos recursos y cuyas condiciones de almuerzo son muy precarias, si se cobrara un precio mínimo aún como valor educativo, esas personas dejarían de asistir ya que no pueden abonar ni siquiera el precio mínimo. La Organización con Fines Sociales (OFS) que sostiene el comedor debe buscar otras alternativas de financiamiento por fuera de la prestación.

Aqui se mencionan tres fuentes de recursos que están relacionadas al costeo de las prestaciones. El desarrollo en profundidad de estas fuentes y de otras alternativas se presenta con amplitud en

la Función Desarrollo de Donaciones:

- **Pago del precio totalmente a cargo del beneficiario:** en este aspecto serían asimilables a una organización con fines de lucro que recupera sus costos vía precio del servicio o producto que venden.

En los ingresos deben considerarse el precio final de cada unidad. Es un valor que permite recuperar el costo unitario y un margen de ganancia con el fin de cubrir costos de las actividades organizacionales. La diferencia con las organizaciones con fin de lucro es que el resultado final no será distribuido entre los socios.

- **Copago:** una parte de los costos se cubre con el precio que abona el beneficiario y la otra porción son cubiertos con actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS).

El precio final no cubre la totalidad de los costos de prestación de servicio o entrega del producto. Por lo cual deben buscarse medios alternativos de financiamiento para solventar el costo de la actividad principal de atención al beneficiario y de las otras actividades que realice la Organización con Fines Sociales (OFS).

- **Costos totales asumido por la Organización con Fines Sociales (OFS), incluyendo el precio simbólico:** El costo de prestación no es cubierto por el beneficiario. Los miembros directivos de la Organización con Fines Sociales (OFS) junto con la función Desarrollo de Donaciones deberán determinar el modo de financiar los costos para que no deban ser abonados por el beneficiario en ningún momento de prestación del servicio o de entrega de un producto.

En algunos casos de este tipo de financiamiento se fija de un precio simbólico, que tiene una función educativa. Su fin no es cubrir el costo.

3.1.3.3 Diseño del servicio

13. **Importancia del diseño de servicio**
14. **Tipo de servicio y costos**
15. **Perfil del personal rentado o no rentado en atención al beneficiario**

La definición de las características del servicio a prestar permite delimitar el tipo de acción con el beneficiario y asegurar expectativas realistas de satisfacción. También determinará el perfil del personal rentado, no rentado y voluntario necesario que se irá incorporando a medida que lo demande la prestación del servicio. La dificultad del diseño del servicio es su intangibilidad que se establece a través de un protocolo de proceso. En coherencia con la estructura que propone la dirección estratégica, el diseño del servicio a prestar debería surgir luego que se ha definido la identidad organizacional porque permite definir la atención que se brindará, el perfil de los potenciales beneficiarios, la brecha entre las personas, recursos materiales y dinero disponibles y los recursos y personas disponibles para prestar el servicio deseado.

3.1.3.3.1 Importancia El procedimiento del diseño del servicio comienza con la definición del

ideal de atención al beneficiario y partir de ese ideal se diseñan las otras etapas. Una vez conformado todo el proceso se diseño el protocolo de prestación de servicio. Este proceso inverso, que se inicia desde el final y luego se plantea todo el proceso hasta el inicio del mismo, adecua la estructura interna en función de objetivo deseable. El proceso hallado habitualmente es opuesto: partiendo desde lo que se hace o desde los recursos disponibles se comienza la atención del beneficiario lo que fija la atención en las carencias y recursos de la organización y no fija la atención en el perfil del beneficiario y sus necesidades. Se ha visto que al replantear el diseño de servicio según esta modalidad que parte del ideal, potencia el crecimiento organizacional y la implementación de un mejora de procesos. En este procedimiento los requerimientos deben planificarse en conjunto con la Función Desarrollo de Donaciones y con la Función Personal.

3.1.3.3.2 Implementación El proceso de implementación es diferente si se parte desde un proyecto nuevo a que si se está refuncionalizando una prestación de servicios existentes. En el primer caso, debe preverse las demoras en atención al beneficiario y las consiguientes negociaciones internas entre los líderes y el personal que recibe las demandas de los beneficiarios. Ya que suelen provocar tensiones entre establecer el proceso completo con sus etapas y la atención inmediata de las necesidades de los beneficiarios. En caso de refuncionalizaciones, los procesos deben planificarse si conviene hacerlos en paralelo o si, a medida que se implementa algo nuevo, se cancela el proceso viejo. Los cambios a implementar deben estar limitados por ciertos criterios que determinan la viabilidad de los mismos. El proceso de implementación puede abarcar estas etapas:

1. **Reuniones internas previas:** al inicio son necesarias una serie de reuniones internas con los líderes de las funciones afectadas. El fin es intentar evaluar la resistencia al cambio de parte de ellos y de parte del potencial personal afectado.
2. **Investigación de necesidades y servicio brindado:** En segunda instancia, una vez acordada la necesidad de investigar el servicio brindado y diseñarlo nuevamente si fuese necesario, se debe debatir el nuevo modelo de servicio que estarán dispuestos a brindar.

Las situaciones habituales que surgen en el ámbito propio de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de prestación de servicio pueden brindar ideas para redefinición del mismo y, a su vez, servir de causales para la implementación de cambios:

- Ocasiones en que los beneficiarios demandan alguna actividad que la Organización con Fines Sociales (OFS) no brinda en la actualidad.
- Confusión al solicitar un producto o servicio con el brindado por otra organización.
- Alguna necesidad que actualmente no se cubre porque no ha sido descubierta formalmente y es requerida de modo cotidiano por el personal o por el beneficiario.
- Sugerencia del propio personal surgida de su experiencia en el contacto con los servicios, los productos y los beneficiarios.

Situaciones que pueden encontrarse por fuera de la Organización con Fines Sociales y que pueden ser fuente de cambios en los servicios pueden ser:

- necesidades del mercado que no son cubiertas actualmente
- oferta actual de servicios: es decir cuáles son los servicios que se brindan actualmente y que alcance tienen, inteniendo mejorar el servicio o su alcance
- características particulares del beneficiario que no son provistas en la actualidad

3. Diseño del proceso de implementación: Una tercera instancia es el debate acerca del modo de implementación interna relacionado a las áreas implicadas, etapas, costos, capacitación requerida.

4. Anuncio de los cambios: La última instancia es la implementación externa, en la sociedad en general y en la atención al beneficiario en particular.

Los criterios para evaluar las ideas nuevas o las innovaciones deben estar vinculados la capacidad de generar cambios reales, al margen para crecimiento de los servicios con la consiguiente demanda de recursos para la organización, medición del impacto que tienen los nuevos servicios en la Organización con Fines Sociales (OFS) y en su entorno, posibles tensiones internas durante el proceso de cambio y posteriores.

3.1.3.3 Personal rentado, Personal no rentado y voluntarios Las necesidades de personal y de capacitación se determinan una vez terminado el diseño completo del nuevo servicio a prestar o producto a entregar. Ya que capacitación, incorporación, rotación y cambios en las personas son la parte más sensible de la implementación. Si los cambios se perciben como amenazantes para la propia situación actual, cualquier novedad será boicoteada intencional o inconscientemente para evitar ser alcanzados. Por lo cual, cuando se requieran hacer cambios personales pueden optarse por dos caminos que serán elegidos según el criterios de los líderes, los estilos personales, circunstancias que esté atravesando la organización y la cultura de cada Organización con Fines Sociales (OFS). Una modalidad es mantener informados a todos los miembros de lo que se esté planificando, con el fin de generar confianza a través de la transparencia y participación en las decisiones a tomarse. Otra modalidad es no informar acerca de los estudios previos de factibilidad hasta tanto se terminan. Luego, se informan los cambios, las personas afectadas, los recursos disponibles. Esta modalidad refuerza la idea de un equipo de conducción que ejerce la autoridad y conduce con seguridad. No tienen los inconvenientes de la generación de incertidumbre antes de que se conozcan los cambios reales. Tienen la dificultad que si se difunde información antes de lo pensado, aumenta la ansiedad por falta de certezas sobre la posibilidad de cambios.

3.1.3.4 Atención al beneficiario

- 16. ¿Cuánto interesa el beneficiario?**
- 17. Fracasos en la atención al beneficiario**
- 18. Claves de Éxito**

A partir del año 2002 se produjo, en Argentina, la fundación de numerosas Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Es un resultado positivo de una gran crisis socio-política-económica que afectó al país. La contrapartida fue que surgieron varias Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

en atención de similares necesidades. En muchos casos, implícita o explícitamente, subyace la idea de que, en los casos donde la atención del beneficiario es gratuita o por copago, el mismo debe estar dispuesto a recibir lo se quiera entregar en calidad, en la cantidad y en el tiempo que sea posible la prestación. Por contrapartida, también debe considerarse que, el beneficiario, puede escoger en el tipo de atención que desea recibir. Y esto también es factor de continuidad de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). El personal rentado, no rentado y voluntario debe capacitarse en el modo de atención al beneficiario que identifique a la Organización con Fines Sociales (OFS) con el servicio brindado o con los productos que entrega. La calidad de atención al beneficiario se define al diseñar la entrega del producto o en la prestación de los servicios en coherencia con la estrategia para la estructura interna y esto condiciona la selección del personal y los recursos que se destinarán a la prestación.

3.1.3.4.1 Asertividad en la atención el beneficiario

La asertividad es un concepto transversal en la prestación de servicios o entrega de productos al beneficiario. Estos conceptos han sido tomados de Olga Castanyer Mayer-Spiess⁸⁴. Se considera que es parte importante de la definición del servicio el modo de atención al beneficiario para llegar a concretar las tareas eficazmente. No siempre la atención ideal propuesta por la Organización con Fines Sociales (OFS) es la atención percibida por el beneficiario. La determinación de la atención adecuada requiere lo que se denomina asertividad, el “acierto”, en la comunicación. Es un proceso complejo que requiere entrenamiento y capacitación del personal de la organización. Suele percibirse en algunas personas que, ostentando antigüedad en su puesto de trabajo, transmiten una sensación de amable comprensión al cliente potencial, en los ámbitos laborales se denomina “conocer al cliente”: saber responder asertivamente a las expectativas de quienes se relacionan con una organización. Asertividad es un concepto psicológico que define las relaciones humanas adecuadas al marco en que se estén tratando.

La atención satisfactoria para el beneficiario atrae a otros más que la publicidad y atención percibida negativamente destruye la posibilidad de expansión en el entorno comunicacional. Esta dimensión es donde se manifiesta la identidad organizacional. Se presenta a continuación un esquema de comunicación posible en la capacitación del personal rentado, no rentado y voluntario en el proceso de atención al beneficiario. Este esquema de comunicación verbal y no verbal ha sido esquematizado en base a los apuntes de la Capacitación en Servicios a los agentes de turismo (mozos, ordenanzas, etc) de la Ciudad de Bialet Massé, durante el año 2000. Se realizó desde el Municipio con el fin de mejorar la percepción de los turistas respecto de la atención recibida en la Ciudad cordobesa.

Comunicación verbal y no verbal

El proceso de comunicación tiene una dimensión relacionada a lo que se dice y otro aspecto relacionado a cómo se comunica. Los aspectos verbales se relacionan a palabras, usos y costumbres lingüísticas y a modismos en frases de cortesía. La comunicación no verbal hace referencia a la entonación de la voz, al modo de expresar las preguntas en dudas o interrogaciones, a expresiones faciales coherentes con la verbalización que dan un metalenguaje a quien está recepcionando el mensaje. Este metalenguaje puede ser más susceptible de

⁸⁴Castanyer Mayer-Spiess, Olga, La asertividad, expresión de una sana autoestima, Crecimiento Personal, Desclee de Brower, 36ª edición, España, 1996

expresión que el contenido mismo de los se está diciendo. Por ejemplo no es lo mismo decir: “Tomá, aquí te lo entrego” con una expresión amable y de intención de disfrute en el beneficiario que el mismo texto acompañado con un gesto amargo y la entonación agresiva.

Comunicación verbal: claves

- palabras comprensibles para el beneficiario
- hablar a un ritmo que pueda seguir una explicación sin dificultad
- preguntar si algo no fue lo suficientemente claro
- usar todas las palabras de cortesía que sean necesarias
- construir las frases que se usarán como respuestas. No usar monosílabos
- escuchar y observar al beneficiario

Comunicación no verbal: claves

- movimientos corporales: saludos, ubicarse de frente al hablar.
- expresión facial: favorece la sonrisa, resulta contraproducente levantar las cejas y expresar rechazo.
- comunicación visual, ojos abiertos, lo contrario es mirada esquiva, guiñar los ojos
- comunicación táctil: estrechar las manos, tocar un objeto, asentimiento con la cabeza, resulta contraproducente desviar el saludo, gesto despectivos
- espacio: cercanía – distancia física con el beneficiario adecuada a la comunicación que se intenta lograr.

3.1.3.4.2 Proceso de atención al beneficiario:

- *Detectar las necesidades del beneficiario.* Usando las escalas de necesidades de Maslow se puede entrenar al personal de atención al beneficiario para detectar aquellas que se manifiestan en las personas que se acercan a la Organización con Fines Sociales (OFS).

Según Maslow⁸⁵ las necesidades de las personas abarcan varias dimensiones

- Fisiológicas: son las necesidades relacionadas al mantenimiento de la vida.
 - Seguridad: las necesidades de sentirse seguro, protegido, no solamente estar seguro.
 - Asociación o sociales: necesidad de pertenencia, ser integrante de un grupo humano.
 - Estima: es la necesidad de ser querido, aceptado por los demás.
 - Autorrealización: sentirse satisfecho consigo mismo, pleno.
- *Intentar satisfacerlas.* No siempre se pueden satisfacer todas estas necesidades de parte del personal de una Organización con Fines Sociales (OFS). El intento de satisfacción ya es considerado en forma positiva por parte del beneficiario.
 - *Comunicación con el beneficiario.* Los modos de comunicación más eficaces no siempre son las explicaciones verbales.

Los gestos, expresiones de la cara, manos o cuerpo, el uso de miradas complementa un proceso

85 Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, 1954. Esta jerarquía es muy citada en los libros de Administración y está tomada de la psicología. No se ha encontrado la edición original donde está expresada la escala de necesidades original. En este sitio se encontró explicada desde la psicología:

<http://psicologiagranollers.blogspot.com.ar/2012/03/piramide-de-maslow-o-jerarquia-de-las.html>

de comunicación. La complementación entre gestos y palabras en momentos de acercamiento con personas nuevas o de conflictos son indispensables.

3.1.3.4.3 Dificultades en la prestación de servicios.

La prestación de servicios puede abarcar dos dimensiones:

- sobre el mismo beneficiario: el cambio se produce en la persona propia. Como es el caso de la educación, un corte de pelo o la atención médica.
- para el beneficiario: recibe la atención pero puede optar por entregar a otros, ya que es externa a su persona, como es el caso de la entrega de bolsones de comida y herramientas.

La distinción permite diseñar un servicio determinando si el eje central es la atención de la persona o son actividades que contribuyen a la atención externa. En los casos donde se afecta la salud de las personas los diseños y los costos son mayores por los riesgos que implica.

Las demandas de nuevos servicios o productos de parte de los beneficiarios puede ser una oportunidad para ampliar el alcance. Y, por lo tanto una nueva oportunidad para satisfacer necesidades, ampliar su influencia, llegar a más personas y por lo tanto lograr con más amplitud y profundidad su razón de ser que es la de beneficiar a los demás. Si la nueva demanda no está dentro de los servicios previstos y se requiere adecuación de las tareas, debe estudiarse el cambio sin asegurar la prestación ni iniciarla de modo indiscriminado. Debido a que un riesgo potencial que la exigencia para la Organizaciones con Fines Sociales (OFS) sea mayor que el posible pudieran obtener los futuros beneficiarios. Otra vinculación que debe estudiarse cuidadosamente son las consecuencias perjudiciales por la interacción con proyectos existentes y que funcionan adecuadamente.

3.1.3.4.4 Fracasos en la atención al beneficiario

La comunicación en la atención al beneficiario está en vinculación directa con el personal rentado, no rentado y voluntario que brindan el servicio o entregan el producto. Los fracasos en la atención al beneficiario pueden provenir de una falta de adecuada comunicación. Quien intenta relacionarse a una Organización con Fines Sociales (OFS) desconoce el modo de acercamiento adecuado para obtener un determinado producto o prestación de servicio. Las personas ajenas a la Organización con Fines Sociales (OFS) identifican, de modo difuso, a una determinada persona con una organización. A partir del contacto con esa persona infieren, eficaz o erróneamente aspectos de la Organización con Fines Sociales (OFS). En la atención al beneficiario detalles de comunicación verbal y no verbal influyen en el mensaje que se quiere transmitir.

En el trato con personas las dificultades de comunicación provienen del uso de códigos y signos inadecuados al destinatario o a uso de medios no aptos. Los beneficiarios pueden sentirse en situación de inferioridad respecto de la Organización con Fines Sociales (OFS) o de desventaja social y que por ello está acudiendo a “una ayuda”. Esta situación puede ocasionar que la comunicación sea interpretada en actitud defensiva o en actitud excesivamente sumisa. La actitud defensiva se destaca por reacciones de agresividad, de miedo o tristeza frente a una situación que

se interprete como negativos. En la actitud de exceso de sumisión, luego de recibido el servicio, puede ser que se busque una especie de revancha, resarcimiento o autosatisfacción por actitudes, frente a las cuales pudieran haberse sentido maltratados. En ambos casos la comunicación que se realice va a depender de la percepción del destinatario. Una interpretación errónea la realiza el beneficiario a partir de su propia situación.

El conocimiento previo de algunos de estos factores que influyen en la comunicación pueden disminuir conflictos al desmerecer ciertas actitudes y reacciones, previniendo un crecimiento del conflicto entre el beneficiario y el personal que lo está atendiendo. La ausencia de una o varias de estas tácticas comunicacionales pueden significar el fracaso en la atención al beneficiario. La consecuencia es el alejamiento de las personas. La atención percibida negativamente destruye la posibilidad de expansión en el entorno comunicacional. La atención satisfactoria para el beneficiario atrae a otros más que la publicidad.

3.1.3.5 Abandono de proyecto

Luego de un período de prestación de servicios, suele suceder que se multipliquen las actividades de atención beneficiario en el afán de cubrir las necesidades que surgen y que no estaban previstas inicialmente. En estos desvíos pueden hallarse oportunidades de crecimiento, pero también pueden ser tareas que, en lugar de conducir al cumplimiento del ideal fundacional, provoquen el alejamiento. Este análisis debe hacerse desde el punto de vista de la sinergia respecto de los otros proyectos existentes y de la eficiencia y de la eficacia.

Dentro de las actividades pueden surgir dificultades no previstas como son las consecuencias nocivas de algunos productos o servicios que con el transcurso del tiempo complejizan las tareas habituales en actividades correlativas que no son convenientes que continúen. Pueden deberse a otras variables como son el costo de la prestación, la logística de la distribución, el alejamiento de un donante habitual, los cambios en la calidad demandada de parte del beneficiario, entre otras. La interrupción intempestiva de un servicio o de la entrega de algún producto acarrea disgusto y malestar ante la falta de alternativas por la finalización abrupta del mismo. Cuando se determine la necesidad del abandono de algún servicio habitual en la atención del beneficiario debería planificarse su abandono. Los beneficiarios y personal no rentado se muestran dispuestos a aceptar la finalización de un proyecto si se anticipan los cambios que les permitan hacer las adaptaciones necesarias. El beneficiario y los miembros involucrados en la tarea han asumido esa actividad como parte de lo que pueden esperar de la Organización con Fines Sociales (OFS), es decir han identificado a la organización con dicha tarea, actividad o prestación social. Su cierre sin explicación pueden dar la imagen de que la organización tiene algún tipo de dificultad interna o externa en sus actividades. Lo que origina rumores, quizás infundados pero perjudiciales para la continuidad de atención a beneficiarios o para futuras convocatorias de personal no rentado y voluntarios.

Por lo tanto, deben estudiarse las oportunidades de crecimiento o si es necesario discontinuarlos. Una de las causas negativas respecto a la continuidad, se refiere al financiamiento. Financiar todas las oportunidades que surjan, puede hacer ocasionar el desvío del objetivo fundacional al irse concretando las actividades diarias diferentes a lo previsto inicialmente con una demanda extra de recursos. Si el conjunto de actividades nuevos resultan en una entropía respecto de las

demás, debe planificarse la discontinuidad. Esto es lo que Drucker denomina abandono organizado. Este abandono organizado se refiere a no cerrar proyectos indiscriminadamente para no perjudicar a los beneficiarios o el personal que ya se ha comprometido en estas actividades.

Las organizaciones que nos ocupan no tienen un fondo o límite inferior. Tienden a creer que todo cuanto hacen es correcto y virtuoso y sirve a una causa; de ahí su renuencia a decirse: “Si esto no produce resultados, tal vez debemos encauzar nuestros recursos hacia otro fin”. Necesitan adquirir la disciplina del abandono organizado, quizás aún más que una empresa comercial, y la capacidad de afrontar las opciones críticas⁸⁶.

Esta cita del autor muestra su experiencia en el tema al mencionar la carencia de un límite en las prestaciones y las dificultades que esto acarrea. El abandono organizado se refiere a no cerrar proyectos indiscriminadamente ni a financiar todas las oportunidades que surjan. Delimitar un proyecto provoca que el resto de los miembros, también redefinan las tareas y se advierta al beneficiario sobre la continuidad de las actividades en las que está amparado sin afectar la imagen organizacional.

3.1.4 Función Administración Contable y Legales

- **Definición de costos**
- **Normas tributarios**
- **Normas contables**

La Función Administración Contable y Legales, como su nombre indica abarca los aspectos burocráticos o “de papeleos”, como se dice vulgarmente. Incluye, también, otras tareas que no siempre se valúan adecuadamente al inicio de las actividades y plantean serios problemas acerca de la continuidad en el tiempo. Una de estas tareas es la definición del precio del producto o servicio, cuando se ha tomado la decisión de exigirlo al beneficiario. El monto final del precio puede abarcar una gama que va desde servir para recuperar los costos y asegurar un beneficio, solamente asegurar el recupero de los costos o nada más ser un precio que dignifique la entrega sin que sea requisito la cobertura de costos. Otra tarea es dimensionar el costo de los servicios o productos que permita tomar decisiones sobre búsqueda de donaciones y los recursos necesarios para la tarea diaria. La Administración Interna también abarca la previsión de riesgos legales de prestación del servicio y en relaciones contractuales gratuitas u onerosas.

3.1.4.1 Definición de Costos

En cada una de las disciplinas del conjunto que se denominan Ciencias Económicas, se estudia el tema de los costos. La Administración, la Contabilidad y la Economía se ocupan del tema “costos” desde la dimensión que interesa a cada una de ellas y centradas en las tomas de decisiones. La importancia de determinar adecuadamente los costos es no descapitalizarse y lograr recuperar lo invertido en las actividades diarias. Calcular incorrectamente los costos, provoca un cálculo incorrecto de los resultados, considerando que surgen de la diferencia entre ingresos y costos. Si esta diferencia es positiva se pueden aplicar como a nuevas actividades en dinero o bienes. En caso de considerar los costos menores a los reales, se distribuirán y aplicarán esos supuestos

86 Drucker, op. cit, p. I-5

excedentes a las actividades. Esto perjudica a la organización ya que se está disminuyendo el capital que se requiere para el mantenimiento y la continuidad diaria.

3.1.4.1.1 Costos en Economía Desde el punto de vista de la Economía, los costos se definen como costos de oportunidad. Los costos de oportunidades son las oportunidades o alternativas que se dejan de lado porque se ha decidido desembolsar una suma de dinero en un bien en lugar de producir, consumir, invertir en otro. En Refino – Delicia (2009) se define de esta manera:

Costos: son los montos económicos (o desembolsos) utilizados para el desarrollo de una actividad, en forma planificada, que esperan ser retornados en su totalidad por el ingreso económico producido por la venta del resultado de esa actividad. Ejemplo: costo de materiales, de máquinas (amortizaciones), de mano de obra, etc.

Los costos pueden ser (...) “de oportunidad”, representando la valoración económica de utilizar el capital para esa actividad y no para otra que arroje también ganancias comparativas. (p.36)⁸⁷

En esta definición interesa destacar que no incluye dentro de los costos una ganancia moderada para el productor. Tiene en cuenta el recupero de capital invertido al incluir las amortizaciones en el ejemplo de costos incluidos.

Según Swoboda, Díaz Caferatta y otros:

Este costo se mide en términos de unidades del bien que tiene que sacrificarse. Así el costo de oportunidad de un bien puede definirse como la cantidad en que debe disminuir la producción de un bien para incrementar el otro en una unidad.

$$\frac{\Delta NA}{\Delta A}$$

En forma algebraica, el costo de oportunidad de A en términos de NA (CoA/NA), se calcula mediante el cociente de incrementos ⁸⁸

En Mochón y Becker(2008) se dice:

El costo económico considera el costo de oportunidad de todos los recursos utilizados, esto es, lo que todos los recursos podrían obtener en su mejor uso alternativo.(p.96)⁸⁹

3.1.4.1.2 Costos en Contabilidad Dentro de la ciencia contable, las normas contables profesionales regulan el modo de computar los costos. Las Resoluciones Técnicas son normas que regulan la profesión contable en todo el país. La Federación Argentina de Consejos Profesionales (FAPCE) cuenta con un centro de estudio donde se plasman estas cuestiones luego de un período de estudio y consulta con todos los profesionales. Estas normas son aceptadas en cada jurisdicción provincial y, a partir de ese momento entran en vigencia. Sin embargo, no siempre hay uniformidad en las opiniones.

La Resolución Técnica N° 17 regula las Normas Contables Profesionales denominadas Desarrollo de Cuestiones de Aplicación General. El contenido son cuestiones conceptuales del ámbito contable con el fin de homogenizar criterios de tratamiento técnico y de presentación de la información contable. La actualización más importante ha sido en agosto del 2008 por lo cual se

⁸⁷Reffino, J. - Delizia, P., *Economía para Ingenieros con aplicaciones para Bioingeniería*, ed. de autor, Entre Ríos, 2009

⁸⁸Swoboda, C. y otros, *Economía, Actividad y Teoría – aplicaciones a la Economía Argentina*, EUDECOR, 1991

⁸⁹Mochón, F. - Becker, V, *Economía, Principiosy Aplicaciones*, Mc Graw-Hill, 4ta ed. 2008.

toma este texto legal. En la sección 4 se tratan los temas de medición contable en general.

4.2. Mediciones contables de los costos

4.2.1. Reglas generales

En general, la medición original de los bienes incorporados y de los servicios adquiridos se practicará sobre la base de su costo.

El costo de un bien es el necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado, lo que corresponda en función de su destino. Por lo tanto, incluye la porción asignable de los costos de los servicios externos e internos necesarios para ello (por ejemplo: fletes, seguros, costos de la función de compras, costos del sector de producción), además de los materiales o insumos directos e indirectos requeridos para su elaboración, preparación o montaje.

Las asignaciones de los costos indirectos deben practicarse sobre bases razonables que consideren la naturaleza del bien o servicio adquirido o producido y la forma en que sus costos se han generado.

En general, y con las particularidades indicadas más adelante, se adopta el modelo de "costeo completo", que considera "costos necesarios" tanto a los provenientes de los factores de comportamiento variable como a los provenientes de los factores de comportamiento fijo que intervienen en la producción.⁹⁰

Como puede apreciarse el modo de consignar los costos es muy diferente del ámbito de la Economía. En lugar de comparar los costos en relación a otras alternativas, directamente asigna todos los costos de producción de un bien o prestación de un servicio. Desde su inicio hasta que es vendido, incluyendo, flete y otros costos de ventas. La ventaja de esta modalidad es que asegura el recupero de todo lo invertido en la producción de un bien y/o prestación del servicio a través del precio. Sin embargo, la dificultad precisamente es que encarece mucho los productos en relación a la competencia, quizás achicando márgenes de ganancias y dificultando las estrategias de precios en mezclas de productos/servicios que favorezcan la competitividad de los mismos.

La otra observación es que no considera dentro de los costos la porción asignable al productor como una "devolución" por el trabajo que realiza en su propio negocio y no en otro.

3.1.4.1.3 Costos en Administración Dentro de Políticas de Empresa este es un capítulo muy importante. Es lo que se conoce como costos para la toma de decisiones. Son los modos en que agrupamos los costos con el fin de tomar decisiones

- de dar de baja/continuar con un producto,
- vender/fabricar
- comprar/fabricar

En el caso de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) estas decisiones están directamente vinculadas con la atención al beneficiario. En muchos casos, la administración interna pasa por una prestación artesanal del servicio y a su vez, de los productos con que intenta satisfacerse al

⁹⁰ <http://www.facpce.org.ar:8080/infopro/categorias.php?categoria=3> fecha de consulta 3 de agosto de 2012

beneficiario. Por lo cual, no está centrada la atención en los costos de determinados productos/servicios. En estas situaciones analizando estas situaciones con miras a la reducción de costos, puede descubrirse que resulta comparativamente más caro la producción artesanal que la compra a terceros de los productos o los servicios necesarios.

3.1.4.1.4 Costo del capital propio invertido Particularmente dentro del área de incumbencia de la Administración, los costos no son un simple listado de lo que debe erogarse. Sino que asumir determinado ítem como costo o dejarlo de lado es una decisión a tomar por parte de la Organización con Fines Sociales (OFS) y de profundas implicancias por la posible distribución de capital que resulte perjudicial a las actividades. Otro rubro que se toma en cuenta dentro de las decisiones de precio y costos es el margen de ganancia normal según las actividades previstas y la historia organizacional.

Este margen de ganancia tiene como fin la remuneración por las actividades que realiza la Organización con Fines Sociales (OFS). Si bien esto proviene de la Administración como remuneración del capital, en el área contable ya desde los años 90 se viene considerando esta posibilidad en los estudios doctrinales sobre cómo registrar los costos y la consideración de la remuneración del esfuerzo del dueño del capital empresario. El sentido de esta remuneración es un reconocimiento monetario de uno de los tres factores de la producción: capital. La tierra y el trabajo tienen un pago por su uso. Pero en el caso del capital se considera que la una parte de la ganancia empresaria debe invertirse y el resto queda para el propietario.

En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), precisamente, como su objetivo no es el lucro pareciera que todo debe invertirse o gastarse. Sin embargo, me parece conveniente considerar una remuneración del capital propio invertido de la Organización con Fines Sociales (OFS) con el objetivo de evitar descapitalizarse por distribuir, gastar o invertir en exceso los beneficios obtenidos. De este modo asegurar la continuidad del desarrollo organizacional en el corto y en el largo plazo.

3.1.4.2 Normas Tributarias

- **normas nacionales.**
- **Normas provinciales.**
- **Normas municipales.**

La variada cantidad de normas tributarias y contables, las diversas jurisdicciones y los cambios continuos de las mismas han hecho que la coordinación de las mismas que permita la interpretación acorde al derecho de las acciones sea una tarea sea compleja y de actualización continua. A su vez, los temas contables han sido estudiados desde las tres disciplinas económicas: Administración, Contabilidad y Economía. Las normas contables profesionales y leyes impositivas que se presentan en esta sección son de actualización continua. A los fines de este trabajo se toma como límite a la actualización normativa el día 7 de febrero de 2013.

La legislación de nuestro país tiene tres niveles según el Poder legislativo que le dio origen:

- normas de origen y jurisdicción nacional: las leyes, decretos y resoluciones nacionales.
- Normas de origen y jurisdicción provincial: las leyes, decretos y resoluciones provinciales.

- Normas de origen y jurisdicción municipal: las ordenanzas municipales.

A su vez, esta ordenación es acorde a la jerarquía jurídica donde prevalece la legislación nacional sobre las provinciales y las provinciales sobre las municipales. En la materia correspondiente a temas tributarios y contables se mantiene esta jerarquía legislativa. Por lo cual, las normas se aplican por jerarquía legal y por ámbito jurisdiccional.

3.1.4.2.1 Normas tributarias de jurisdicción Nacional: Los impuestos vigentes que alcanzan a las Organización con Fines Sociales (OFS) son los mismos que para otros tipos legales. No existen tributos específicos donde los alcance como sujetos. Tampoco existen exenciones generales a una figura legal específica. Sino que, dentro de ciertos requisitos previstos en la Ley y Decreto Reglamentario del Impuesto a las Ganancias, se deben enmarcar a los casos de exención para cada Organización con Fines Sociales (OFS). Es decir que debe tramitarse cada pedido individual ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Las leyes de creación del Impuesto al Valor Agregado, Impuestos a los Bienes Personales y de Ganancia Mínima Presunta. en diversos artículos regula las condiciones de exención del pago. La Resolución General n° 3166/2011 es el marco jurídico que incluye los requisitos a cumplimentar para pedir la exención del Impuesto a las Ganancias. Esta resolución complementa y modifica, según su propio ámbito a la Ley de Impuesto a las Ganancias n° 20.628, al decreto del Poder Ejecutivo Nacional n° 649/1997 donde se ordena la ley anterior y a la Resolución General AFIP n° 2681 del año 2009 que trata sobre las Entidades Exentas.

En el año 1999 se crea por primera vez un Registro de Entidades Exentas a través de la Resolución General AFIP n° 729. En varios casos, de reformas posteriores a la creación de dicho registro se asumen como exentas a las incluidas en los diversos incisos del artículo 20 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, y en consecuencia, a las inscripciones que cumplen con los requisitos del Registro de Entidades Exentas.

3.1.4.2.2 Normas tributarias de jurisdicción provincial: Las normas relacionadas a los impuestos de la Provincia de Entre Ríos están reunidas en el Código Fiscal de la Provincia de Entre Ríos. En este código⁹¹ contiene las normas básicas de cada impuesto y, en cada año fiscal se van actualizando los aforos, las multas, etc. No existen exenciones generales para todos los impuestos en cuanto al objeto o al sujeto del impuesto. Sino que en cada apartado donde se legisla sobre un impuesto específico se regula también las exenciones al pago. En el Libro Segundo, Parte Especial se regulan cada uno de los Impuestos y en cada uno, quienes están alcanzados en exenciones previstas. En cada uno de los impuestos se usan diferentes criterios para determinar las exenciones. En algunos apartados se mencionan tipos específicos de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) – “los clubes deportivos..”. En otros apartados se hace referencia en general tomado como referencia algunos incisos del artículo 20 del Impuesto a las Ganancias – aquellas fundaciones, asociaciones.. que tengan por objeto”. En otros apartados según el destino de la cosa: “automotores cuyo uso...”. Por lo cual debe estudiarse cada caso en particular cuando desee ser incluido en una exención. El Impuesto Inmobiliario regula las exenciones en el artículo 146. El impuesto a los Ingresos Brutos en el artículo 189. El Impuesto a los sellos en el artículo 236. Otras tasas retributivas eximen a entidades sin fines de lucro en el artículo 253. El Impuesto a los Automotores en el artículo 268.

91 Puede consultarse en el link <http://www.dgr-er.gov.ar/archivos/Codigofiscal2006.pdf>

3.4.1.2.3 Normas tributarias de jurisdicción municipal: Dentro de nuestra legislación constitucional⁹², no se permite a las municipalidades el cobro de impuestos. Pero si pueden cobrar tasas y contribuciones por los servicios que prestan a los vecinos. En nuestra Provincia está vigente la Constitución Provincial desde el año 2008 y a su vez una Ley Orgánica de Municipios. En la sección IX de la Constitución Provincial se trata de los municipios y en la Ley Orgánica el funcionamiento de las dependencias administrativas municipales, villas, juntas de fomento, etc. A su vez la Ordenanza de la Municipalidad de Paraná n° 6410, y en el Decreto municipal n° 2422 del año 1995 se regula el Código Tributario Municipal.

El Código Tributario Municipal regula en una parte especial donde se tratan todos los tributos. tributario municipal. En único apartado, el título XIV Exenciones trata todo lo relacionado a se mencionan los sujetos o las condiciones en que se eximirán de los impuestos. El artículo 82 regula la Tasa Inmobiliaria Municipal, el artículo 83 las Tasa por Inspección Sanitaria, Higiene y Profilaxis, el artículo 85, Tasa por Servicios Sanitarios, el artículo 86 es una exención especial a clubes deportivos. Al igual que como se menciona anteriormente, en el apartado referido a tributos provinciales, no existen exenciones generales para todos los tributos en cuanto al objeto o al sujeto del impuesto. Sino que el cada apartado donde se legisla sobre un tributo específico se regula también las exenciones al pago. Por lo cual debe estudiarse cada caso en particular cuando desee ser incluido en una exención.

Existe un caso del Colegio de Corredores de la Provincia de Entre Ríos que fue incluido en unas de las exenciones por tramitación del propio colegio. La Municipalidad de la ciudad de Paraná cobraba habitualmente la Tasa Sanitaria de Higiene y Profilaxis a los matriculados por entender que realizaban una actividad comercial, sujeto del impuesto. El Colegio de Corredores Inmobiliarios de Entre Ríos realiza un reclamo administrativo donde demuestra que desde la colegiación no son actividades comerciales sino profesionales y que son exentas. El reclamo es aceptado y se incluye en el listado de entidades exentas.

3.1.4.3 Normas Contables

- **Normas Contables según legislación nacional**
- **Normas Contables según legislación provincial**
- **Normas Contables Profesionales**

Las normas contables tienen como ámbito de aplicación la registración de los hechos económicos que afectan el patrimonio de una Organización y siempre que su registro y control sean de interés de los dueños, de terceros o le Estado afectados por sus modificaciones. Las normas contables son emitidas por legislación nacional y provinciales. A su vez los organismos profesionales que controlan las actividades de los profesionales matriculados están autorizados a emitir normas que regulen la actividad de los profesionales y que afectan a la presentación pública de la información económica de las organizaciones de todos los tipos. En el caso de los profesionales de Ciencias Económicas la regulación de la registración y presentación de informes contables es más estricta que la legislación marco de orden nacional y provincial. Es decir que la información que afecta al patrimonio de una Organización con Fines Sociales (OFS) no es solamente privada, sino que el

92 Teniendo en cuenta la reforma constitucional del año 1994

Estado, los beneficiarios, los donantes, y el público en general son considerados interesados esta información. Por lo cual, son principios legales que sea clara y accesible con el fin de poder controlada en las modificaciones de los bienes materiales e inmateriales.

Las normas tienen origen y son reguladas en diversas jurisdicciones.

- Normas Contables según legislación nacional, organismos dependientes del gobierno de la Nación.
- Normas Contables según legislación provincial, organismos dependientes del gobierno provincial.
- Normas Contables Profesionales, entidades que regulan la matrícula de los profesionales.

3.1.4.3.1 Normas Contables Nacionales Existen varias fuente de derecho. Por una partes el Código de Comercio de la Nación, por otra parte las leyes que regulan el funcionamiento de diversos tipos legales. En el Capitulo relacionado a la Naturaleza Jurídica de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se mencionan las leyes de origen de las diversas asociaciones. En dichas leyes se regulan, además de la constitución de las mismas, la registración de los comprobantes de los hechos económicos, los libros contables y las presentaciones de informes de estados patrimoniales. La Inspección General de Justicia de la Nación regula la presentación referente de las diversas normas sobre las asociaciones y sociedades. La regulación de las situaciones concretas es del ámbito provincial. La Inspección General de Justicia de la Nación tiene definidas su actuación y competencias en la ley de origen.

La Inspección General de Justicia, organismo dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, tiene la función de registrar y fiscalizar a las sociedades comerciales, sociedades extranjeras, asociaciones civiles y fundaciones que se constituyen en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A su vez, es la encargada de la inscripción en el Registro Público de Comercio de las sociedades comerciales nacionales y extranjeras, las matrículas de los comerciantes, y de los auxiliares de comercio; ejercer el control federal de las sociedades de ahorro e implementar el Registro Nacional de Sociedades (Art. 3 Ley 22.315, Art. 2 Ley 26.047).

Estas funciones que ejerce la IGJ son indelegables y se complementan con las realizadas por los organismos registrales de las distintas provincias.

La Inspección tiene un rol trascendente en la vida económica y social, en tanto asume la responsabilidad de garantizar el correcto funcionamiento de las entidades jurídicas, respecto de sus obligaciones con la sociedad de la que forman parte⁹³.

Dentro de sus competencias referidas a asociaciones civiles y fundación se encuentran las siguientes acciones: Reserva de denominación, Autorización para funcionar como persona jurídica, Asamblea ordinaria, Reforma de estatutos, Cambio de domicilio, Apertura de representaciones o establecimientos permanentes, Designación y cesación de autoridades, Reorganizaciones, Disolución y Liquidación. Entre sus competencias contables se encuentran: Rúbrica de libros y la recepción de Informes periódicos contables. Sus funciones de fiscalización se detallan en un apartado propio la presentación de estados contables de asociaciones civiles,

⁹³<http://www.jus.gob.ar/igj/la-igj/institucional.aspx> pagina consultada el día 7 de Febrero de 2014

las fundaciones y las entidades extranjeras sin fines de lucro. Las competencias de fiscalización se incluyen a todas las organizaciones. La que interesan a las que se estudian en este trabajo incluyen: Presentación de estados contables, Pedido de asistencia de inspector a asambleas o reuniones de órganos de administración, Solicitud de convocatoria a asamblea por la Inspección General de Justicia, Solicitud de autorización para celebrar asamblea fuera de jurisdicción, Presentación de denuncias, Consultas.

3.1.4.3.2 Normas Contables según legislación provincial y organismos dependientes del gobierno provincial. La Ley Orgánica de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos n° 6963 del año 1982 establece el funcionamiento y las atribuciones de control y fiscalización que tendrá el organismo. Además el Decreto 1863 del año 1982 reglamenta esta ley. En el capítulo III del Decreto 1863/82 se trata de las Disposiciones Generales Relativas a las constitución, funcionamiento, reforma y disolución de las entidades. En el Capítulo IV se habla de las Disposiciones especiales relativas a las asociaciones civiles y fundaciones.

En el Decreto 3328 del año 1960 es el Reglamento sobre Normas Contables. Se llama Reglamentando y Uniformando el funcionamiento de las Asociaciones Civiles con Personería Jurídica. Este Reglamento se aplica, por analogía, a las Fundaciones que son de aparición posterior en nuestra historia legal. Las normas de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos están desactualizadas en los aspectos contables. Por lo cual, se aplican dos soluciones. Una solución es usar en forma supletoria las normas de la Inspección General de Justicia de la Nación, que son más recientes.

La otra alternativa de solución es la aplicación de las normas emitidas en el ámbito del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Entre Ríos. Esta alternativa es la que se utiliza con mayor frecuencia ya que sus normas son específicas y más exigentes que las de otros organismos donde se regulan normas contables.

3.1.4.3.3 Normas Contables Profesionales Dada la dispersión, la generalidad y la antigüedad de la legislación estatal nacional y provincial, los organismos que regulan la matrícula de los profesionales han emitido normas acerca de las registraciones contables. Estas normas han ido progresando en especificación y en detalles a los fines de claridad de la información expuesta a terceros. Si bien existe un organismo de segundo grado, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas donde se investiga y se elaboran las normas contables profesionales, son puestas en vigencia en cada provincia por el organismo que las regula.

En Entre Ríos se denomina Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos.

En la actualidad este Consejo cuenta con una Sede Central y catorce Delegaciones distribuidas en el ámbito de toda la provincia, las cuales representan el ámbito natural de reunión de los colegas que deseen realizar un aporte técnico, institucional o científico, y para ello se han ido creando las Comisiones de Trabajo, que se han convertido en el reducto natural de intercambio de conocimientos, de lucha por la defensa de las incumbencias, tarea en la cual la institución está ampliamente comprometida, al igual que la defensa de los intereses de la comunidad en los aspectos que le competen.⁹⁴

94 http://www.cpceer.com.ar/despachos.asp?cod_Des=3203&ID_Seccion=165 actualizado al 25 de mayo de 2012.

La Resolución Técnica N° 25 de la F.A.C.P.C.E. “Modificación de la R.T. N° 11”. Res. N° 685⁹⁵ es la norma vigente para la confección de los Estados Contables de Organización con Fines Sociales (OFS). La Resolución Técnica N° 24 de la F.A.C.P.C.E. “Aspectos Particulares de Exposición Contable y Procedimientos de Auditoría para Entes Cooperativos”. Res. N° 684 es una norma específica para las cooperativas.

3.1.4.4 Objetivos organizacionales y legislación

9. Objetivos y legislación vigente

10. Ética y transparencia económica

En la legislación nacional y provincial se mencionan indistintamente objeto y objetivos al intentar legislar sobre la finalidad de una Organización con Fines Sociales (OFS). Lo que genera confusión en el momento de completar los requisitos a los fines de lograr la aprobación de los estatutos legales. En esta función distinguimos esta situación. A su vez la comparamos con los conceptos similares que se establecen en la Administración Estratégica. El debate teórico que aquí se plantea es sobre los aspectos que incumben a la aplicación al modelo propuesto en esta tesis.

Cuando hablamos de los objetivos, pueden tomarse dos acepciones pertenecientes a dos disciplinas diferentes. Desde el punto de vista del Derecho, en la legislación de la Provincia de Entre Ríos, el interés en los objetivos puede apreciarse en el artículo 17 del Decreto Reglamentario de la ley que da origen a la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos. Desde la mirada de la disciplina de la Administración fue mencionado en el tema relacionado a la identidad organizacional. El tema de los objetivos fue debatido con amplitud en el Marco Teórico, adonde se remite para la visión completa de este importante tema.

En el inicio del procedimiento de constitución de una Organización con Fines Sociales (OFS) suele redactarse objetivos legales para cumplir los requisitos de la administración pública y en una etapa posterior se suelen redactar otros distintos acordes a la misión del plan estratégico que se diseñe. Esto ocurre porque, al inicio, se consulta con algún abogado que redacta el objetivo y, una vez obtenida la matrícula legal, se consulta con un contador para realizar las exenciones impositivas y se continúa con un proceso de organización de actividades. En realidad el proceso debería iniciarse con la redacción de objetivos que sean acordes a las normas impositivas para posibilitar la inclusión en el Registro de Entidades Exentas.

Estableciendo un proceso de diseño organizacional acorde a la Administración Estratégica, el primer paso debería ser la definición de la identidad organizacional que incluye la misión y la visión, luego continuar con la redacción de objetivos legales. Es verdad que este procedimiento retrasa el inicio del trámite legal que permite iniciar las actividades sociales. Pero faculta a los miembros a la redacción de un estatuto legal que tenga en miras el largo plazo en la organización interna y se armonice con la una estructura jerárquica funcional. La profesionalidad del asesor contable o legal quedará en evidencia al conducir exitosamente el proceso mediando entre la racionalidad de la mirada de largo plazo y la ansiedad de contar con la autorización legal que permita el inicio inmediato.

95 http://www.cpceer.com.ar/seccion.asp?id_menu=33

3.1.4.4.2 Ética y transparencia económico-legal

Arboleya y López en *La Administración que deja ver el fondo* hacen mención de estos aspectos.

El concepto de transparencia tiene que ver con la calidad de transparente, es decir: claro, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad. No apunta a establecer cómo deben hacerse las cosas, sino a que sean vistas y percibidas tal cual son. Una organización transparente es que, por ejemplo, deja ver con claridad su grado de eficiencia o si su accionar responde o no a la moral. Lo que se dice debe estar de acuerdo con lo que se hace.

Ética y transparencia no son sinónimos pero evidentemente son conceptos relacionados. La ética tiene que ver con lo que se es y la transparencia con lo que se parece. La ética tiene que ver con los valores que guían una conducta y con el compromiso de obrar en función de esos valores. La transparencia con la comprensión de la conducta. La ética tiene que ver con la acción, la transparencia con la comunicación que maneja percepciones además de realidades⁹⁶.

Si bien las Organización con Fines Sociales (OFS) por definición no tienen fin de lucro, en los aspectos contables deben explicitar estas decisiones como un modo de mostrar la transparencia y generar confianza en sus acciones. La ética organizacional en los aspectos económico y legales se denomina transparencia. Esta transparencia en los aspectos contables y legales se plasma en la posibilidad del seguimiento de los bienes tangibles e intangibles desde su ingreso hasta su egreso de la organización a través de la documentación respaldatoria de las acciones económicas y de los registros contables. Otros hechos que manifiestan esta transparencia son las definiciones de costos y la decisión sobre precio o sobre la gratuidad de los servicios que se presten o de los productos que se vendan que quedan registrados en actas y en registros contables. Estos aspectos tienen a su vez una fuerte relación con las funciones Desarrollo de Donaciones por los bienes que ingresan a la organización, Función Marketing de Valores por la imagen social asociada a las acciones públicas, de Prestación de Servicios que la relaciona estrechamente con el beneficiario, con Personal al definir el perfil de selección del mismo y con la Función Liderazgo que es responsable de la toma de decisiones.

3.1.4.5 Naturaleza Jurídica

- **OFS**
- **Las cooperativas**
- **Sin figura legal específica**

En este trabajo de tesis no se recomienda alguna figura jurídica en particular. Dentro de la Legislación nacional y provinciales vigentes existen varios tipos legales que regulan las agrupaciones de personas que no tienen como fin el lucro. Los existen leyes propias para las fundaciones y las cooperativas. Las asociaciones civiles carecen de una ley específica que regule

96 Arboleya, G. -López, A., *La Administración que deja ver el fondo*, Fundación Compromiso-Granica, Buenos Aires, 200, p. 27

a todas. En la legislación de la provincia de Entre Ríos existen algunas especificaciones para dentro de las asociaciones civiles. Otros tipos que no cuentan con una ley - marco específica están previstos en nuestro Código Civil. En la doctrina legal, se denominan sociedades civiles (ej. consorcios de edificios, etc.). Si bien, la figura jurídica no determina que una organización tenga o no fines sociales, proque los fines sociales hacen referencia al interés de beneficiar a terceros, una figura legal puede potenciar las actividades o perjudicarlas. Se recuerda aquí al lector, la mención que se hizo en el Marco Teórico, respecto de las denominaciones para este tipo de organizaciones cuyo fin no es el lucro. Se definió allí a Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) como:

Una organización con fin social es aquella agrupación de personas, cuyo fin es beneficiar a otros, determinados o no específicamente, y cuyos beneficios, si hubiera, se reinvierten en la misma organización.

Esta definición de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no incluye la distribución de beneficios entre los asociados. Esta distribución está reconocida en la ley de cooperativas. Por lo cual no se la incluye en este apartado. Los debates teóricos de esta definición y la circunstancias por la que no se incluyen a las cooperativas han sido se establecieron en la sección correspondiente a este tema en el Marco Teórico y en los criterios de selección previos a la Investigación realizada.

La figura jurídica particular para una organización concreta debe elegirse entre aquellas que potencien los ideales fundacionales, tres parámetros a considerar son:

- el fin fundacional
- la vinculación que se establece de los fundadores entre sí, como asamblea democrática o como liderazgo que propone su ideal a otros
- el dinero disponible para la administración interna que habilite a cumplimentar con requisitos legales e impositivos de la figura elegida

3.1.4.5.2 Normas vigentes y ámbitos jurisdiccionales La dispersión de las normas, la diversidad de tipos, las diversas jurisdicciones, los cambios continuos de las mismas han hecho que la coordinación de las normas emitidas por las distintas jurisdicciones sea una tarea sea compleja y de actualización continua. A su vez, los temas relacionados a determinación de costos y precios contables han sido estudiados desde las tres ciencias de lo que se ha llamado las Ciencias Económicas: Administración, Contabilidad y Economía que se presentan en el Marco Teórico.

3.1.4.6 Vinculación con las otras Funciones

Como se ha mencionado en repetidas oportunidades, las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), no tienen de lucro, sin embargo deben explicitar estas decisiones expresándolas en el objeto social y en la atención del beneficiario porque incumbe a los aspectos legal-contable que regulan sus actividades. Las incumbencias contables son los registros contables, las definiciones de costos y la decisión sobre precio o gratuidad de los servicios que se presten o de los productos que se vendan. Estos aspectos tienen a su vez una fuerte relación con las funciones de Desarrollo de Donaciones, de Marketing, de Prestación de servicios y/o Entrega de productos, con el Personal que será convocado y con la función de Coordinación y Liderazgo porque dan sustento

legal a las acciones de las otras funciones y motorizan sus acciones.

3.1.6 Función Marketing de Valores

- **Marketing en general**
- 4. Diferencias entre marketing con fines de lucro y con fines sociales.**
- 5. Marketing de valores**

El marketing en el ámbito comercial está relacionado a las tácticas de ventas de productos y a la prestación de servicios, con el fin de que sea eficaz y eficiente, en ofrecer productos y servicios acordes a la estrategia empresarial. Su ámbito de estudio abarca el diseño del producto, la difusión y publicidad, los incentivos de ventas. Las actitudes de los vendedores en la relación con los servicios de venta al cliente, así como las comisiones por venta y los incentivos legítimos de comisiones son parte del marketing. Dentro de las fijaciones de políticas de precios, el marketing se relaciona al precio aceptable por el cliente objetivo y la generación de ingresos por mezcla de productos, estrategias de precio y marca y su relación con el cliente.

3.1.5.1 Definiciones de autores

Lambin, Jean-Jaques⁹⁷ dice que:

El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades

Santesmases Mestre, Miguel⁹⁸ considera que el marketing es “una moderna ciencia social”.

(...) El marketing⁹⁹ estudia las causas y mecanismos por los que se rigen las relaciones de intercambio (de bienes, servicios o ideas) entre dos o más partes, ya sean personas u organizaciones (públicas o privadas), y que persigan o no fines lucrativos. El marketing trata de conseguir que el resultado de la relación de intercambio sea una transacción, que resulte satisfactoria para todas las partes que intervienen, y de la cual se deriven otras relaciones posteriores, que sean estables y duraderas y que favorezcan vínculos de lealtad. Desde el punto de vista de la empresa u organización que se dirige al mercado para ofrecer sus productos, la aplicación de este concepto de marketing implica una orientación de sus actividades de intercambio hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios, con el fin de lograr, al mismo tiempo, un

97Lambin, Jean-Jaques, *Marketing estratégico*, Mac Graw/Hill, España, 3ra. Edición, 1995, p.5

98Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, 3ra. Edición, 1996, p.25-26.

99Destacado en el original.

cumplimiento más efectivo de sus propios objetivos.

Estos dos autores describen el marketing como el que propicia la relación entre las partes que buscan satisfacer una necesidad. Y que esta relación sea “*duradera, estable y que favorezcan vínculos de lealtad*” (Santesmases Mestre). En las relaciones comerciales el objetivo inmediato es la compraventa de un producto. Sin embargo, la mediación en las relaciones comerciales que es el producto, puede ser más fructífera en lo humano y en lo comercial si pensamos en la relación de largo plazo entre el cliente y el vendedor. A su vez, cultiva la relación entre las personas buscando que la relación comercial perdure a lo largo del tiempo. No solo vender más en cantidad de productos unitarios sino a lo largo del tiempo. Las estrategias de fidelización intentan reproducir de un modo planificado las relaciones humanas que se da naturalmente en negocios pequeños. En un estudio de marketing realizado en la ciudad de Córdoba, al iniciarse la cadena de supermercados SOL se midieron variables sobre el trato personalizado en las pequeñas despensas. Estos supermercados pequeños o autoservicios intentan mantener el esquema de relación cercana que permite el aumento de ventas por la fidelidad de los clientes.

Manes, Juan Manuel¹⁰⁰, es docente especializado en el marketing de instituciones educativas.

Para quienes sientan algo de esto (contradicción entre marketing y educación), es necesario recordar que como servicio, la educación debe adaptarse permanentemente a los requerimientos de una realidad cambiante que exige nuevos contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos para ser útiles a la sociedad. Y que, precisamente, el marketing, no es un medio para vender más o más caro; incluye las nociones de calidad y de adaptación de la oferta y la demanda; es decir adecuación del servicio que se brinda -en este caso la formación y capacitación- a las necesidades de sus receptores -en este caso los alumnos-, el conocimiento e interpretación de las mismas y la mayor aproximación posible a su satisfacción. Esto es válido tanto para las instituciones aranceladas (gestión privada) como para las gratuitas (de gestión oficial o estatal).

El autor no menciona el largo plazo, quizás porque es implícita en la relación educativa. Esta relación de largo plazo es imprescindible en entre educadores, institución educativa y estudiantes. Los autores coinciden en la importancia que asignan a esta relación donde prima la satisfacción mutua y el intento de sostenerla en el largo plazo.

3.1.5.1.1 Marketing con fines de lucro y con fines sociales

Peter Drucker, en “*Dirección para entidades sin fines de lucro*” afirma que debe hacerse marketing y además debe conformarse un área que se ocupe de estas tareas. Remarca que el funcionario de mayor jerarquía debe interesarse en esto para evitar fracasos. En una entrevista que realizó a Philip Kotler dice lo siguiente:

“Las tareas más importantes, en el campo del marketing, conciernen al estudio y segmentación del mercado, la elección de los grupos-meta a los que se desea servir, la toma de una posición conveniente dentro del mercado y la creación de un servicio que satisfaga las necesidades de este segmento. La publicidad y las ventas son tareas posteriores. No quiero restarles importancia, pero años atrás

100Manes, Juan Manuel, *Marketing para instituciones educativas*, Granica, España, 2da edición, 2008, p.13

usted¹⁰¹ explicó muy bien esto cuando, para gran escándalo de algunos, dijo que el propósito del marketing era hacer innecesaria la venta.

¿qué podría ser el marketing sino vender? La definición más breve que he encontrado es esta: encontrar necesidades y satisfacerlas. Yo añadiría que produce un valor positivo para ambas partes. El contraste entre el marketing y la venta radica en que si usted parte de unos clientes, consumidores o grupos a los que quiere servir bien, está haciendo marketing; si parte de un conjunto de productos que ya tiene y que quiere imponer en cualquier mercado que encuentre, está vendiendo¹⁰².

Más adelante, en el mismo texto, repite la idea, remarcando lo dicho.

“Según mi análisis personal, estos hospitales a menudo han utilizado desacertadamente sus presupuestos, lanzándose a una intensa campaña publicitaria sin tener todavía una hospital dotado de carácter y una clientela verdaderamente centrada en él. En realidad, tampoco han emprendido las etapas de marketing en el orden correcto, que es el siguiente. Primera: investigar un poco la clientela para comprender el mercado que se desea servir y sus necesidades. Segunda: segmentar el mercado y tomar conciencia de los diferentes grupos con interactuará la institución. Tercera: desarrollar políticas, prácticas y programas que apunten a satisfacer esos grupos. Cuarta y última: comunicar estos programas. Demasiados hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro se lanzan directamente a hacer publicidad sin haber pasado por las tres etapas previas, lo cual equivale, en verdad, a hacer las cosas al revés¹⁰³.

La planificación de la función Marketing no surge espontáneamente en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Las dificultades y fracasos de la Organización con Fines Sociales (OFS) en la promoción de sus productos y servicios provoca que se replanteen las acciones seguidas. En esos momentos son oportunidades donde se intenta la profesionalización de las acciones.

3.1.5.1.2 Valores y promoción humana

El marketing en el ámbito comercial está relacionado a las tácticas de ventas de productos y a la prestación de servicios con el fin de que sea eficaz y eficiente para ofrecer productos y servicios acordes a la estrategia empresarial. Su ámbito abarca el diseño del producto, la difusión, y los incentivos de ventas. Las actitudes de los vendedores en la relación con los servicios de venta al cliente, así como las comisiones por venta y los incentivos legítimos de comisiones también son dimensiones que se incluyen en el marketing. Dentro de las fijaciones de políticas de precios, el marketing se relaciona al precio aceptable por el cliente objetivo y la generación de ingresos por mezcla de productos, estrategias de precio y marca y su relación con el cliente. En el ámbito comercial, se han usado tácticas comunicacionales para promoción del consumo de bebidas, comidas y promoción de actitudes no siempre dentro de un marco de ética y transparencia con el fin de aumentar las cantidades en la medición de las variables de ventas. La insistencia en comunicar actitudes de modo atractivo, provoca que el receptor no discierna adecuadamente y

101Kotler se esta refiriendo a Peter Drucker que es quien lo está entrevistando en el libro *Dirección para entidades sin fines de lucro, ibd.*

102Drucker, Peter; *Dirección para entidades sin fines de lucro*, p. II-12, 1990

103Drucker, Peter; *ibd*, p. II-16, 1990

acepte o modifique sus hábitos adoptando una nueva conducta. Los video juegos agresivos transforman a los adolescentes en transmisores de una situación que han vivido virtualmente numerosas ocasiones. El bullying, las discriminaciones escolares, el uso de armas surgen de repetición de este tipo de conductas. En nuestro país un ejemplo de cambio de hábitos ha sido la promoción del consumo de cerveza entre los jóvenes. En la generación anterior, el consumo de vino era símbolo de inicio en la vida adulta. En dos generaciones anteriores el consumo de cigarrillos se promocionaba como señal de aceptación social en medios adultos. Luego de comprobarse sus efectos perniciosos, en la actualidad se intenta una reversión de este consumo a través de la promoción de sus efectos dañinos. Lo que antes generó un tipo de conducta adictiva hoy se intenta una difícil reversión con un cambio de hábitos. Estas acciones de promoción han sido intencionadas en la venta de productos que, en lugar de promoción podría definirse como manipulación contraria a la ética publicitaria. Estos casos se mencionan como ejemplos del poder del uso técnico de técnicas de marketing estratégico.

Desde las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) pueden utilizarse estas mismas técnicas dentro de un marco de ética y de promoción desinteresada de conductas a fin de la construcción social de valores humanos. La función Marketing en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), además de la comunicación de lo que es y se hace, tiene la posibilidad de realizar otro tipo de comunicación, que es propia y diferente de las organizaciones con fines de lucro. Un aspecto particular de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es la promoción de valores. Las tácticas comunicacionales pueden promover los valores, las virtudes y las conductas que la Organización con Fines Sociales (OFS) encarna e intenta promover a través de sus acciones diarias. En esta promoción de valores la intención principal es comunicar y que sea percibido de modo atractivo y positivo un valor objetivamente bueno. La auténtica promoción de valores tiene como fin en primera instancia el valor, la virtud o la conducta y luego promocionar la Organización con Fines Sociales (OFS). El interés debe ser mostrar una situación que se relacione al ideal de la Organización con Fines Sociales (OFS). Asumir valores y llevarlos a la práctica, implica como primera instancia la vivencia de los mismos por parte de los miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS). Serán la cara visible, causa ejemplar diría un filósofo, para los beneficiarios y el público en general.

Un conocido caso es la Asociación Publicitaria Argentina que promueve valores, virtudes y conductas positivas mencionando solamente al final del spot su nombre. Otro caso es la Asociación Luchemos Por la Vida. En varios tipos de spot promueve el uso del casco y el cuidado en la prevención de accidentes. Solamente al final se menciona a la asociación, después de haber transmitido íntegramente el mensaje.

3.1.5.1.3 Ética y comunicación de valores

Las técnicas de promoción y los aspectos éticos están íntimamente relacionados. A su vez, las acciones de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en la Argentina han asumido un lugar de prestigio y desinterés que pocas instituciones sociales conservan hoy. Por lo cual las acciones de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) justifican un marco de responsabilidad social frente a los públicos que son parte del entorno. Por una parte la sociedad toda que avala y se congratula con las acciones sociales desinteresadas. Y por otra parte la confianza que los beneficiarios depositan en las organizaciones. La Ética es el reconocimiento y la vivencia de valores objetivos positivos y universales que tienen como referencia la dignidad humana. En las organizaciones esta vivencia se plasma en la coherencia en la toma de decisiones acordes a la identidad organizacional. Respecto del entorno, la responsabilidad social es explícita en la transparencia en la información. Esto es que pueda exponerse las acciones en todo el circuito

comunicacional, desde que ingresan desde el entorno hasta que salen transformadas nuevamente al entorno, pudiendo mostrar todas sus acciones. Las tres notas características pueden resumirse en

- Ética en la acción
- Claridad en la toma de decisiones.
- Transparencia en la información

3.1.5.1.4 La Función Marketing de Valores

Las teorías más modernas de Administración Estratégica, posteriores a 1970, se refieren a nuevos enfoques para el marketing. Los sistemas de just in time (justo a tiempo), círculos de calidad total, administración centrada en el cliente son usos de herramientas de Administración con una mirada integradora. Los conceptos de generación de la confianza, fidelización, ganar- ganar y beneficios mutuos de todas las partes incluidas en la relación se pueden aplicar a la función de Marketing de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Lo que diferencia el marketing en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de las organizaciones con fines de lucro es el objetivo de promoción humana, la intención previa de conocer al beneficiario con el fin de brindar un servicio acorde a sus necesidades. No es de interés de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) obtener un lucro de su cliente, sino llegar con sus productos o servicios a una persona o grupo de personas al que se intenta beneficiar. El tipo de negociación ganar – ganar busca que todas las partes tengan un beneficio. Donde es una sola parte la que se beneficia en detrimento de otra (ganar – perder) o la sensación es que ambos pierden al aceptar situación que no les resulta ventajosa es un peligro para la continuidad de la relación. Sin embargo, esta situación suele darse cuando el beneficiario acepta algo que no desea a los fines de no “hacer sentir mal” a los miembros de una Organización con Fines Sociales (OFS) que brindan un servicio gratuito. Con el transcurso de las repeticiones en las prestaciones, la entropía empobrece la relación que termina, a veces, sin motivos aparentes.

Peter Drucker y Phillipe Kotler remarcan que en las Organizaciones con Fines Sociales se realizan acciones de publicidad circunstanciales ya que en algunos casos las acciones de Marketing relacionado a la Administración Estratégica son desconocidas. Por lo cual sus resultados no siempre son los esperados.

(...)lanzándose a una intensa campaña publicitaria sin tener todavía una hospital dotado de carácter y una clientela verdaderamente centrada en él. En realidad, tampoco han emprendido las etapas de marketing en el orden correcto, que es el siguiente. Primera: investigar un poco la clientela para comprender el mercado que se desea servir y sus necesidades. Segunda: segmentar el mercado y tomar conciencia de los diferentes grupos con interactuará la institución. Tercera: desarrollar políticas, prácticas y programas que apunten a satisfacer esos grupos. Cuarta y última: comunicar estos programas. Demasiados hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro se lanzan directamente a hacer publicidad sin haber pasado por las tres etapas previas, lo cual equivale, en verdad, a hacer las cosas al revés.,¹⁰⁴

104Entrevista realizada a Phillipe Kotler por Drucker, Peter en *Dirección para entidades sin fines de lucro*, p. II-16, 1990 sobre temas de Marketing para organizaciones que no tienen fin de lucro.

Este mismo tipo de conducta se ha observado en las organizaciones de la provincia de Entre Ríos. Las tareas y las funciones surgen habitualmente según aumenta la demanda de los beneficiarios. Por lo cual, las funciones que corresponden a Marketing de Valores mencionadas anteriormente surgen como promoción y publicidad de las actividades al complejizarse las tareas. En el Marco Teórico se ha debatido en profundidad la existencia del Marketing y su modalidad para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) en esta sección solamente se exponen algunas tácticas que surgen de aquellos conceptos.

3.1.5.2 Recursos de comunicación del ideal y valores

11. Identidad de la OFS

12. Logo/Lema

13. Personaje, Dibujo o persona.

14. Color/Música

En las situaciones cotidianas, además del lenguaje, existen modos diversos de comunicar. El modo de vestir, el saludo, gestos, colores que identifican acciones, usos y costumbres pueden expresar más que palabras, e incluso darle fuerza expresiva. Expresiones de tristeza, alegría, malestar, incomodidad, amistad conforman códigos que comunican actitudes. Las percepciones del receptor y el entorno social también influyen en la comunicación. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) estas realidades están presentes. Gestos y actitudes del personal rentado, no rentado o voluntario pueden expresar más acerca de la identidad que por la emisión de un mensaje publicitario. Estas actitudes y gestos atraerán o rechazarán potenciales donantes, beneficiarios, proveedores y la sociedad en general. Estas situaciones manifiestan la importancia de la comunicación en la Función Marketing de Valores de una Organización con Fines Sociales (OFS).

Otra motivación se relaciona a que el entorno percibe lo que se muestra, por contrapartida no se percibe lo que no se muestra. Aunque el personal y los beneficiarios perciban los valores organizacionales e intuyan la perdurabilidad como señal del funcionamiento adecuado, no todos los públicos objetivo de la función Marketing de Valores tienen esta posibilidad. Por lo cual, grandes esfuerzos organizacionales con el fin de funcionar armoniosamente y lograr continuidad a lo largo del tiempo, sin una adecuada comunicación al público interesado es asumido como si la organización no existiera o como si no estuviera realizando acciones en beneficio de terceros.

3.1.5.2.1 Identidad e imagen organizacional

Clarificar la propia identidad y el público al que quiere llegar es el paso previo a toda comunicación. En esta Función Marketing de Valores se definen aspectos de la identidad organizacional y modos de comunicar con el fin de que se relacione con otros aspectos de la cultura organizacional. Un sendeo previo a la definición es la medición de la percepción en el público objetivo sobre la Organización con Fines Sociales (OFS), específicamente si la percepción pública es congruente con la identidad organizacional. En la función Marketing de Valores se definen aspectos de la identidad organizacional y el modo de comunicarla a los públicos objetivos, con el fin de que se relacione con la cultura organizacional. El autor español Santesmases Mestre en su libro sobre Marketing dice en dos lugares relacionados a este tema:

La actividad de relaciones públicas puede resumirse en el axioma siguiente: HACERLO Y HACERLO SABER. Es decir, la organización debe cumplir, en primer lugar y ante todo, sus fines económicos y sociales. Pero no basta "hacerlo bien", sino que debe comunicarse que se hace de tal modo a todos aquellos grupos sociales con los que la organización o el individuo se relaciona a fin de contar con su apoyo y estímulo para poder seguir cumpliendo sus fines. No debe considerarse, por lo tanto, que las relaciones públicas pueden servir para encubrir acciones ineficaces y altereara con ellas la opinión de los destinatarios de tales actuaciones. Es imprescindible "hacerlo bien" para poder contar con el apoyo de la opinión pública. (p.718)

(...) En general, debe tenerse en cuenta que la imagen pública se forma no sólo mediante comunicaciones y acciones específicas, sino también a través de las actuaciones de la empresa o entidad en el campo en el que se desarrolla su actividad; es decir, la imagen se forma tanto por lo que se dice como por lo que se hace. Ambos aspectos han de estar en armonía, de lo contrario, la imagen puede resultar afectada negativamente. (p.722) ¹⁰⁵

La trascendencia de la identidad puede dimensionarse en lo que la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos exige sobre el nombre y la sigla que acompañe la designación de una asociación civil o a una fundación. Uno de los requisitos de constitución dice explícitamente que el nombre y las siglas no falseen los fines ni den a entender una realidad económica o vinculaciones diferentes a la reales. Esta situación puede ser motivo de rechazo de la habilitación de inicio de actividades y del otorgamiento de la matrícula hasta tanto se corrija.

Una actividad previa a la definición de la Función Marketing de Valores es la realización de un sondeo entre el público objetivo como medición de la percepción acerca de la Organización con Fines Sociales (OFS) y si dicha percepción es congruente con la identidad organizacional. En algunos manuales de Marketing y de Relaciones Públicas una de las técnicas de diseño de imagen social habla de "construir" la imagen, "construir" una percepción en el usuario, "diseñar" una imagen. En alguna bibliografía se expresan las herramientas de marketing como la posibilidad de una construcción puramente subjetiva de la realidad, dando a entender una imagen manipulada arbitrariamente para mostrar una imagen deseada por la organización. . Las frases: "piense y hágase rico", "actitud mental positiva" pueden asimilarse a esta situación donde lo que se piensa se transforma en realidad por pura construcción propia, lo que constituye una mirada pragmática excesivamente simplificada de la realidad. Es verdad que parte de la imagen puede construirse y que puede imponerse una imagen pública organizacional buscando que la imagen pública atraiga a las personas deseadas a la organización. La imagen que se proyecta permite consolidar la relación con el entorno pero esto implica que la imagen que se transmite al entorno sea congruente con la identidad real. Esto es lo que perdura a lo largo del tiempo. La percepción de una carencia de congruencia es percibida también como falsa identidad una vez que se conoce la organización con una mediana intensidad y siembra la duda acerca de otras situaciones que todavía son desconocidas, restando confianza. Debido a que la confianza es un valor que hoy día identifica a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), es importante no generar factores que la impidan. Porque pondrá en duda la realidad del desinterés que moviliza sus propias acciones y si una organización es puesta en duda, pondrá en duda la realidad del desinterés de otras.

105Santesmases Meste, M. *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, España, 1998

Aquellos beneficiarios, donantes, personal, proveedores permanecen ligados a una Organización con Fines Sociales (OFS) que perciben que lo que se dice es un espejo de lo que se hace generan círculos de confianza. La coherencia, que se presenta en este trabajo como una dimensión que es pilar para la construcción de la Organización con Fines Sociales (OFS) a lo largo del tiempo. Los elementos a considerar en el diseño son:

- *A quien se quiere llegar* que se denomina el público –objetivo: incorporación de personal, beneficiarios, potenciales donantes, etc.
- *Qué se quiere comunicar* al público-objetivo: no se refiere a la identidad en general, sino concretamente lo comunicado: un pedido, una publicidad, solicitud para un proveedor, etc.
- *Cuál es el resultado esperado* de esta comunicación: mide el resultado entre lo comunicado y la respuesta lograda de la comunicación hecha.

3.1.5.2.2 Dimensiones de la identidad

Clarificar la propia identidad y el público al que quiere llegar es el paso previo a toda comunicación. La identidad organizacional hace referencia al nombre, a símbolos y colores asociados al mismo. Otros parámetros de la identidad son las siglas, el logotipo y el isotipo también asociados colores, algunos acordes musicales entre otros símbolos. Esta definición de la identidad no puede hacerse en el vacío sino como expresión de los ideales fundacionales, la misión y la visión organizacional.

Logotipo y/o Lema: El logotipo es el nombre de una Organización con Fines Sociales (OFS). Incluye el tipo de letra con que se dibuja, colores, tamaño y otras características similares. Existen nombres que incluyen una frase corta con que quiera identificarse a la Organización con Fines Sociales (OFS). Por ejemplo: “somos lo que hacemos”, “usted nos conoce” y otras similares.

Isotipo, dibujo o personaje: Es un gráfico, una caricatura, una fotografía, un personaje real o inventado que acompaña al nombre e identifica a la Organización con Fines Sociales (OFS). Por lo cual no debe dar lugar a discriminaciones, a ridiculizar a otros o a percepciones equívocas sobre la identidad Organización con Fines Sociales (OFS).

Colores, Música: Según el medio que utilice pueden utilizarse otros modos de transmitir la identidad: Unos acordes musicales, un color, el envase del producto, el uniforme de las personas que prestan el servicio y todos los modos que la creatividad presente se utilizan como identificación.

La trascendencia de la identidad puede dimensionarse en que la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas de Entre Ríos exige que el nombre y la sigla que acompañe la designación de una asociación civil o a una fundación no falseen los fines ni den a entender una realidad económica o vinculaciones diferentes a la reales. Esto puede ser motivo de rechazo del otorgamiento de la matrícula hasta tanto se corrija.

3.1.5.2.3 Medios de comunicación.

Los modos de acceder al público – objetivo logrando una comunicación eficaz son múltiples y aumentan con la tecnología y la amplitud de los medios de comunicación actuales. El uso de los

medios de comunicación sociales y masivos no siempre debe hacerse ni es aconsejable en todos los casos. Por un lado, el costo es elevado y por otro, no existe una relación directa entre una alta inversión de comunicación y eficacia en llegar al público objetivo. A su vez otro aspecto a tener en cuenta al momento del marketing son las modernas redes sociales. Este tipo de vinculación es muy usado por las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) debido a su gratuidad y al alcance masivo. La misma ventaja de la masividad puede resultar en contra del objetivo de llegar al beneficiario. Por lo cual la táctica de comunicación debe ser cuidadosamente seleccionada previa a su difusión en las redes sociales de comunicación en Internet. Un error comunicacional tiene alta divulgación masiva.

Otros modos de acceder al público –objetivo de bajo costo y que se han utilizado eficazmente pueden ser

19. Charlas en colegios profesionales o institutos educativos
20. Presentaciones en espectáculos públicos
21. Uso de folletería en locales comerciales o transporte público de pasajeros.

En un caso de comunicación en una Organización con Fines Sociales (OFS) de Entre Ríos se utilizan folletos como medio de difusión de valores. Esta acción se denomina “Dejar Huella”. Sus campañas de difusión se basan en el envío por correo postal de folletería a los que les interesa la difusión de esos valores: salud, en contra de la drogadicción, la vida familiar, reflexiones acerca de valor de la amistad, la vida, etc. La intención es que los folletos se dejen en lugares donde pueda ser accesible al público en general. Puede ser en transporte público de pasajeros, consultorios médicos, comercios, son escenarios de distribución de folletos. Este medio es altamente económico. La clave de la eficacia está en el diseño de los folletos, blanco y negro, por un título que atraiga la curiosidad. El mensaje es directo y claro. La variedad de diseños que invita a coleccionarlos. Por lo cual, a quien le interesa, los sigue buscando en los lugares habituales.

3.1.5.3 Implementación de la función Marketing de Valores

22. Definir la Misión

23. Centrarse en fortalezas, oportunidades y necesidades del entorno

24. Identificar necesidades del beneficiario

25. Comunicación

26. Resultado de la comunicación

Las tácticas de la función Marketing de Valores son parte integrante del modelo propuesto. Se tienen en cuenta aquí todo lo mencionado anteriormente sobre otras funciones organizacionales. Cada función propuesta se relaciona con las funciones de la misma Organización con Fines Sociales (OFS) en aquellas tareas que sean acordes a la Función Marketing de Valores y por eso aquí se mencionan detalladamente en los lugares que correspondan.

Las etapas de implementación de una táctica de Marketing en valores deben realizarse según un esquema lógico. Se inician en la definición del ideal, si es que no fue realizado anteriormente en el proceso de la Administración Estratégica. Luego, se derivan otras tareas de la misma función de

modo que sean la aplicación práctica del ideal fundacional de la Organización con Fines Sociales (OFS). No es tarea sencilla subdividir la función Marketing de Valores en tareas simples que permitan una rápida interpretación de parte del entorno organizacional implicado en la implementación. El líder de la función debe tener capacidad para delimitar con claridad los fines y sentido práctico en el diseño de las tareas.

Las dimensiones a considerar, en general, al planificar las actividades de Marketing de valores son

15. Promoción humana.
16. Conocer al beneficiario.
17. Servicio acorde al beneficiario.
18. Llegar en tiempo y forma cuando se requiere un producto o servicio.
19. Redes de contacto con otras OFS.
20. Continuidad con el Servicio ofrecido.

Etapas de la implementación

1. Definir la Identidad Organizacional
2. Concentrarse en lo que se hace bien: fortalezas de la Organización con Fines Sociales (OFS), oportunidades del entorno, necesidades del entorno que se están satisfaciendo
3. Identificar necesidades del beneficiario: perfil del beneficiario, valores que sustenta y necesidades a satisfacer, aspectos que logra satisfacer la organización
4. Darse a conocer: comunicación de valores que sustenta la organización
5. Evaluación y retroalimentación.

1. **Definir la Identidad Organizacional:** En el inicio de la implementación de la función Marketing de Valores se retoma la misión organizacional y se plantea la identidad en todas las dimensiones mencionadas en el primer capítulo de este trabajo. El fin es lograr integrar las aplicaciones prácticas con el ideal que es el motivador de las actividades.

Según lo que se ha planteando en este modelo administración de Organizaciones con Fines Sociales para la Provincia de Entre Ríos, la definición de la identidad organizacional es parte inicial del proceso de administración. En algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que intentan trabajar con estructura interna como fruto de acciones de profesionalización ya se encuentra redactada previamente algún tipo de misión. Esto es debido a numerosas ofertas de capacitación existentes en el mercado que lo plantean como señal de trabajo profesional de administración. Sin embargo, en ocasiones queda como un precioso símbolo de intenciones sin aplicación práctica por la falta de una propuesta integral de organización y administración interna. Al verificarse esta situación, si la redacción de misión y visión resultan independientes de la identidad organizacional, debe agregarse como parte integrante de las etapas iniciales del proceso de implementación. Dentro de las dimensiones de la identidad organizacional se había mencionado anteriormente que incluye: la misión como ideal organizacional, el nombre y los objetivos organizacionales.

2. **Concentrarse en lo que se hace bien:** Las fortalezas de la Organización con Fines Sociales (OFS), las oportunidades que brinda el entorno y aquellas necesidades que se

están satisfaciendo en tiempo y forma son los aspectos positivos de las acciones. Merece destacarse la importancia de encontrar las fortalezas y aspectos positivos de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) ya que sobre ellas se construirán la estructura interna y las actividades. Los aspectos negativos se destacan por sí solos porque muestran las carencias.

Un modo rápido de reconocer los aspectos positivos y negativos es hacer un listado rápido al estilo de tormenta de ideas. El criterio para identificar si la imagen es coherente con la realidad organizaciones es encontrar, al menos, tres aspectos positivos por cada aspecto negativo. La falta de esta medida aproximada da la certeza que todavía no está asimilada suficiente cantidad de aspectos favorables. Los aspectos negativos emergen por sí mismos porque manifiestan una carencia y se evidencian en las dificultades diarias, siendo fuente de tensiones por desaliento y fracasos. Los aspectos positivos son los que construyen y contrarrestan esos aspectos. Son el cimiento de la construcción de la estructura interna y de las relaciones humanas fructíferas

En repetidas experiencias con grupos de trabajo, ha resultado inmediata la detección de aspectos negativos y no ha sido tan inmediata la detección de aspectos positivos reales. El enfoque en los aspectos negativos obstaculizan la construcción de una Organización con Fines Sociales (OFS) vigorosa y perdurable a lo largo del tiempo. En algunas situaciones donde se confunden los aspectos positivos reales con el ideal que tienen algunos miembros puede ser indicador que, en esos miembros, todavía no ha sido percibida la realidad interna de la organización por exceso de idealismo o por falta de conocimiento de la misma.

En ocasiones aspectos positivos pueden estar ocultando situaciones negativas al contrarrestarlas. A su vez, aspectos positivos y negativos pueden ser ocasionados por situaciones de las que no se ha identificado totalmente la causa. Con este tipo de trabajo de identificación de aspectos positivos y negativos se desvelan, permitiendo potenciar las buenas y neutralizar las negativas. Si en alguna ocasión, resulta complejo hacer un listado donde se presenten, al menos, tres aspectos positivos por cada una de las situaciones negativas, se está evidenciando que probablemente no estén internalizado lo “bueno” y que sea motivo de que todavía no esté clara tampoco la misión de la Organización. A su vez, puede inferirse que existe la misión de la Organización con Fines sociales (OFS) redactada pero falta convicción y entusiasmo en el ideal.

- 3. Identificar necesidades del beneficiario:** perfil del beneficiario, valores que sustenta y necesidades a satisfacer, aspectos que logra satisfacer la organización. Distinguir estas necesidades reales del usuario coopera a identificar los aspectos que no son alcanzados por otras organización con Fines sociales, particularmente aquellos aspectos que se identifican con variables intangibles de un servicio como son el sentido de pertenencia, las necesidades de participar y otros similares.

Los valores y las necesidades intangibles son los dos aspectos que diferencian a las Organizaciones con Fines sociales (OFS) que prestan servicios con cualidades semejantes. Señalar las variables intangibles de un servicio estimula la generación de diferencias. En el caso de la ciudad de Paraná, que existen varios coros universitarios. Ofrecen sentido de pertenencia a la universidad, un ámbito de esparcimiento diferente, un lugar de integración de los miembros de

una comunidad universitaria, entre otros. Cada uno dentro de la propia universidad y con los matices de identidad organizacional propios.

4. **Darse a conocer:** comunicación de valores que sustenta la organización. Una vez identificados los aspectos anteriores, resta comunicar lo planificado al público objetivo.

En este esquema se presenta la misión como expresión de los aspectos valiosos de la Organización con Fines sociales (OFS). Identificar los aspectos deseados por el beneficiario y las etapas que darán como resultado el diseño de la comunicación es la vinculación de la función Marketing de Valores con la Función Prestación de Servicios. Estos aspectos deben estar en coherencia con el diseño del servicio a prestar y/o el producto a vender según se ha mencionado porque garantiza un anclaje de las expectativas que genera la comunicación en la realidad organizacional. Una vez seleccionados esos aspectos, se eligen los medios de expresarlos al público objetivo que se menciona más arriba en esta Función Marketing de Valores.

5. **Evaluación y retroalimentación:** Si la comunicación fue efectiva, los resultados esperados son similares a los planeados. Pero en numerosas ocasiones esto no es así.

Puede suceder que en algunos casos, se superen las expectativas entre los planificado y los resultados obtenidos. Por lo cual, un estudio de los resultados debe incluir la posibilidad de repetirlos en próxima ocasión, si las circunstancias en que se obtuvieron presentan condiciones similares. En caso de resultados negativos, la estimación de las causas atribuibles a factores originados en la organización o ajenos es parte del análisis, como se mencionó más arriba en el apartado "otra medición de resultados". Hechas todas las consideraciones dichas, pueden atribuirse adecuadamente las responsabilidades. Los estudios de resultados y su difusión entre los miembros favorecen la identidad organizacional y la seguridad de las acciones que se están emprendiendo

3.1.5.4 Medición de la eficacia de la comunicación

27. Más solicitud de servicios (Banco de los pobres)

28. Menos solicitudes (Bomberos)

29. Más beneficiarios

30. Más voluntarios/Personal no rentado

31. Pregunto al público en un evento

32. Cantidad de donaciones

Dentro de la comunicación con los públicos objetivo, una de las cuestiones más complejas es evaluar la eficacia de la comunicación deseada. La eficacia se refiere a que la comunicación realizada alcance el objetivo planificado y la eficiencia se mide entre el costo de la comunicación en relación a los medios usados. Con las modernas tecnologías de comunicación virtual, esta relación entre el costo de la comunicación y el resultado esperado no es directa. El modo de evaluar el resultado de la comunicación es la retroalimentación que puede medirse en diversas dimensiones. Una dimensión es la evaluación en función de la planificación, es decir si los resultados esperados han resultado favorables o desfavorables según lo planificado. Otra

dimensión es evaluar si el público objetivo, es decir al que se quería llegar efectivamente, recibió el mensaje. Esta situación de evaluar los resultados sobre la eficacia de la comunicación en sí misma no siempre es conforme a lo planeado. Porque la reacción del público objetivo no es automática a la comunicación hecha. Las estrategias de publicidad intentan influir en la opinión, lo que significa que siempre se logre.

Una tercera dimensión es evaluar si la planificación realizada se hizo en base a un conocimiento adecuado de los públicos -objetivo. Puede suceder que la comunicación resulte contradictoria para el público al que se quiere alcanzar. Dice Santesmases Mestre:

Así, por ejemplo, si el público objetivo está integrado por técnicos y profesionales la estrategia publicitaria pondrá mayor énfasis en informar, el mensaje será más racional que emocional y los medios de comunicación serán más selectivos¹⁰⁶.

3.1.5.4.1 Público objetivo

La evaluación de la comunicación consiste en testeo de que el mensaje ha llegado al público objetivo. Algunas personas dicen enterarse de un mensaje y no movilizarse en el sentido esperado porque no se sienten personalmente interpelados. Y en otras personas la percepción del mensaje es contraria a la deseada porque el modo de comunicación resultó extraña a su sensibilidad. Considerando que una particularidad del marketing de valores es la intención de lograr un cambio de hábitos, de adopción de conductas nuevas, cambiar las valoraciones sobre una circunstancia y adoptar otra diferente, las reacciones del público objetivo son importantes. Los cambios de hábitos se logran con la repetición del mensaje. Es una falsa expectativa pensar que basta con una sola vez. Puede ser que el público – objetivo se “entere” pero no cambie. Por lo cual la difusión de valores implica una campaña repetitiva, no simplemente una información circunstancial sobre determinados hechos y un presupuesto destinado a esta fin que puede abarcar varios períodos con montos de dinero considerables.

Los procesos de cambio de hábitos requieren un proceso que abarca varias conductas y decisiones personales:

- la repetición del mensaje de parte de la publicidad,
- la reflexión de las personas sobre el contenido,
- el “insight”, que es darse cuenta de la propia conducta e identificarse con el mensaje,
- el cambio de conducta,
- y finalmente la serie de repeticiones que se transforman en hábitos.

De todas estas instancias, si una Organización con Fines Sociales (OFS) logra detectar en su público – objetivo el “insight” de los valores y la conducta promocionada ya puede considerado el objetivo deseado.

Público inmediato y mediato

El público inmediato de esta comunicación son las personas cercanas a la Organización con Fines Sociales (OFS): Beneficiarios, Donantes y voluntarios actuales. El público mediato, si se hace referencia al paso del tiempo, hace referencia a beneficiarios, donantes y voluntarios futuros a los cuales se desea alcanzar e incorporar a las acciones de la organización.

¹⁰⁶Santesmases, Mestre, ibd., p.699.

Beneficiarios: son los destinatarios de toda la acción de la Organización con Fines Sociales (OFS), por lo cual son aquellos quienes deben ser auxiliados con la acción de la Organización con Fines Sociales (OFS). El fin que la comunicación llegue y sea percibida adecuadamente puede relacionarse a las acciones actuales que se están realizando. Y su correcta percepción hace depender las actividades futuras porque los aumentos de demandas de los beneficiarios o la convocatoria de nuevos beneficiarios también pueden dar origen a las otras actividades de la organización.

Donantes: la relación positiva con los donantes puede potenciar las donaciones actuales y también provocar un aumento de las donaciones futuras. Estos aumentos de donaciones pueden deberse a la incorporación de nuevos donantes o al aumento de donaciones de los actuales donantes. Esto es indispensable para la continuidad a lo largo del tiempo, ya que el ingreso de donaciones sostiene las actividades diarias. En segunda instancia, la tarea de Función Marketing respecto de los donantes aseguran la fidelización a lo largo del tiempo y posibles incrementos de las cantidades donadas por un mayor compromiso con la organización.

Voluntarios: como se mencionó en la Función Personal, los voluntarios son personas que se acercan circunstancialmente a una Organización con Fines Sociales (OFS). La Función Marketing de Valores, a través de acciones de comunicación y de relaciones públicas puede incentivar que su compromiso sea más intenso. Es decir, al mostrar los resultados positivos de las acciones organizacionales puede generar el deseo de participar de un modo más comprometido asumiendo un lugar como personal no rentado o postulándose para una búsqueda de personal rentado que se está realizando. La ventaja de esta incorporación es que el voluntario y la organización resultan conocidos entre sí, pudiendo ser un factor de continuidad en la pertenencia en el largo plazo.

3.1.5.4.2 Retro alimentación y evaluación de la comunicación

Annie Brooking es autora de un libro sobre los activos intangibles que designa como imprescindibles para las empresas de este nuevo milenio. Menciona respecto de las acciones de posicionamiento empresariales lo siguiente, puede aplicarse a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS):

Unas estrategias de posicionamiento eficaces garantizan que, cuando un cliente oiga el nombre de una empresa, conciba en su mente la misma idea que la empresa quiere que tenga. (p. 27)¹⁰⁷

En este apartado se presentan algunas alternativas de evaluación y retro alimentación inmediatas que pueden utilizarse como indicadores de bajo costo en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Se basan en resultados favorables medidos en las siguientes instancias.

33. **Aumento en las solicitudes de servicios.** en el caso de Banco de los Pobres la medición se basa en aumento en las solicitudes de proyectos de financiamiento de micro – emprendimientos.

34. **Disminución de solicitudes de servicios:** En el caso de una campaña preventiva de incendios realizada por Bomberos Voluntarios, la eficacia se mide en recibir menos solicitudes

107 Brooking, Annie, “El capital intelectual – el principal activo de las empresas del tercer milenio”, Paidós Empresa 53, 1997 1ª edición.

de servicios de apagar incendios.

35. **Aumento de beneficiarios finales:** en el caso de INTA (Instituto de Tecnología de Alimentos de Chile), la eficacia se midió en llegar a mayor cantidad de beneficiarios en el corto plazo. Sin embargo, en el largo plazo la eficacia estuvo en que no existiera necesidad de seguir socorriendo a desnutridos. Su mayor logro, fue reconvertir sus actividades para atender otras necesidades diferentes surgidas una vez que se extinguió la desnutrición infantil en Chile.

36. **Aumento de voluntarios o Personal no rentado:** en algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el problema es la rotación del personal no rentado y del voluntariado. Por lo cual, que el personal no rentado y voluntario se acerquen espontáneamente después de una campaña de comunicación de valores es una alternativa importante para evaluación de resultados favorables.

37. **Preguntas al público en un evento:** un modo de comunicación económica es la promoción de valores de la Organización con Fines Sociales (OFS) durante un evento público. La evaluación de la eficacia comunicacional es preguntar a las personas que asistieron al evento, una vez finalizado el mismo. Las modalidades son diversas. Un cuestionario entregado aleatoriamente con un beneficio por devolución completo, como puede ser participar de un sorteo. , que incentive la entrega de las respuestas completas.

38. **Cantidad de donaciones recibidas:** en una campaña de valores con objetivo de aumentar las donaciones precisamente el aumento real de las mismas puede ser señal de que llegó el mensaje.

Sin embargo, estas variables mencionadas no son las únicas posibilidades, son algunos ejemplos de las mediciones que pueden realizarse. Si la campaña tuvo como meta incentivar el compromiso en general con las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) puede ser que la respuesta no sea inmediata. El transcurso del tiempo que madura las convicciones y la transmisión “boca a boca” entre los donantes potenciales aumenta las donaciones de cada organización particular. Por ejemplo la campaña “Once por Todos” del Canal 11 de televisión de Paraná. Con el transcurso de los años, aumentaron las donaciones, las sedes de recepción, los voluntarios participantes y las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que adhieren a la iniciativa¹⁰⁸.

3.1.5.4.3 Otra Evaluación de resultados

Anteriormente se menciona que, un modo de evaluar resultados son las circunstancias inmediatas. Sin embargo puede realizarse una medición en profundidad que vincula aspectos de Marketing con la Administración Estratégica. Este tipo de mediciones que aquí se menciona está profundamente relacionada a la definición de la profesionalidad de la Función Marketing de Valores de una Organización con Fines Sociales (OFS).

Cuando los resultados son diferentes a los esperados la primera conclusión se obtiene del

¹⁰⁸<http://www.elonce.com/secciones/parana/439740-once-por-todos-2015-en-marcha-este-martes-se-rennen-las-vecinales-y-entidades.htm> visto el 7 de noviembre de 2015

estudio de los resultados como favorables o desfavorables. Si son resultados desfavorables, un segundo grado de profundidad es detectar si sus causas son atribuibles a la Organización con Fines Sociales (OFS) o si los factores que los provocaron están fuera de su alcance. Una situación puede deberse a que las circunstancias cambiaron en forma imprevista y que no hayan sido detectadas. Por eso no son atribuibles a impericia de ninguna de las etapas de la comunicación. En caso que los resultados sean negativos y atribuibles a la organización, debe detectarse en cuál de las etapas del proceso de comunicación estuvo la dificultad para llegar al público –objetivo.

Otra alternativa es que puede presentarse es un tercer grado de profundidad en el análisis de los resultados. Cuando siendo diferentes a lo planificado, no resulten negativos. Es decir que los resultados no fueron pueden atribuirse a las acciones emprendidas y sin embargo no resultaron perjudiciales. Esto puede suceder por cambio en las circunstancias, por hechos que no se tuvieron en cuenta al momento de la planificación entre otras causales. Por lo tanto, estas circunstancias deben estudiarse cuidadosamente a los fines de repetir intencionadamente las acciones emergentes.

3.1.6 Función Desarrollo de Donaciones

3.1.6.1 Conceptos y diferencias

- **Fondos, donaciones y necesidades**
- **¿Qué es desarrollo de fondos?**
- **¿Desarrollo de fondos o desarrollo de donaciones?**
- **Desarrollo de donaciones**

En esta sección se plantean algunos conceptos básicos asociados a la nueva función propuesta para este modelo de Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la Provincia de Entre Ríos. La Función Desarrollo de Donaciones tiene su origen en lo que Peter Drucker denomina desarrollo de fondos y a partir de allí se diferencia. Su base radica en que las donaciones son el modo de recepción de fondos y bienes para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que le es propio y es el modo también como pueden atender las necesidades físicas, síquicas y sociales de sus beneficiarios sin un costo considerable para ellos. Los beneficiarios pueden ser personas concretas o circunstanciales. Por lo cual la cantidad de bienes necesarios para atención de los mismos no siempre es igual. Incluso en algunos casos puede variar súbitamente debido a situaciones ajenas a la misma organización. Por ejemplo el caso del cierre de un comedor en un barrio, los beneficiarios aumentan la demanda inmediata de comida a otra que se halle presente en la misma zona.

Esta situación de demanda de bienes gratuitos se debe a que no siempre los beneficiarios deben pagar por los servicios o bienes que reciben. Lo que también debe estar previsto en la Administración Estratégica de la organización. Las necesidades de donaciones que no han sido debidamente previstas pueden generar situaciones dolorosas para los beneficiarios y de conflicto hacia adentro de la organización cuando las causas de esas carencias son atribuibles a la misma.

A su vez la ética en la administración de las donaciones es una variable indispensable de generación de confianza que asegure un flujo continuo de donantes. Las acciones de donaciones deben estar planificadas con el fin de que las necesidades diarias no impidan la prestación de servicios o entrega de productos y que no sean una preocupación para las actividades de otras funciones. La ética y la transparencia están profundamente interrelacionadas. Pero se diferencian entre sí. La ética implica actuar conforme a un código de valores: aplicar el dinero de una donación al fin para el cual lo destinó el donante. La transparencia es poder demostrar, desde que ingresó una donación a la Organización con Fines Sociales (OFS) hasta que se aplicó al fin destinado por el donante, qué recorrido hizo dentro de la organización.

3.1.6.1.1 Profundización del concepto de Desarrollo de fondos

Peter Drucker, en su libro para organizaciones cuyo fin no es el lucro describe una situación de carencias de fondos que suele encontrar. Y presenta a su vez una solución posible. Esta solución no profundiza en soluciones complejas acordes al problema planteado. Ni tampoco presenta algunas alternativas posibles. Simplemente lo menciona como un hecho observado. Por otra parte, esta observación expresa algunos conceptos interesantes para el análisis de otras situaciones, que se debaten a continuación.

*“La institución que se ha convertido en prisionera de la recaudación atraviesa por un problema grave y una crisis de identidad no menos seria. El propósito de una estrategia de recaudación de fondos es, precisamente, posibilitar el cumplimiento de la misión sin subordinarla a aquella. De ahí que quienes administran estas entidades no hablen de ‘recaudación’ sino de ‘desarrollo de fondos’. Recaudar es salir con una escudilla a pedir limosna, impelidos por la magnitud de la **necesidad**. Desarrollar fondos es crear un grupo de interesados que sostenga a la organización porque esta lo **merece**”.*¹⁰⁹

Iniciando el debate de estos conceptos se plantean dos temas. Por una parte, la profundización en el alcance de las necesidades de donaciones que tienen las organizaciones y por otra parte la necesidad de exponer una solución con la complejidad necesaria a la Administración Estratégica y al modelo de este trabajo. Se explicitan, a continuación, algunos supuestos de este párrafo para desplegar todo su potencial conceptual.

Prisionera de la recaudación: se refiere a aquellas instituciones que, iniciadas como Organización con Fines Sociales (OFS) no han sabido sostener en el tiempo la fuente de recursos. En algún momento debieron subordinar su objetivo social a la búsqueda de financiamiento. Como consecuencia, no es posible cumplir libremente con su objetivo social.

Propósito de la recaudación: posibilitar el cumplimiento de la misión.

Recaudar: solicitar fondos, llevados de la necesidad. Drucker lo asimila a la solicitud de limosna. Es una actitud reactiva, posterior al surgimiento de las necesidades de recursos.

Desarrollar fondos: es crear un grupo de interesados que sostenga a la Organización con Fines Sociales (OFS) porque “lo merece” es decir que están convencidos de la finalidad para la cuál fue creada dicha organización. Esto tiene varias consecuencias:

- la creación de un grupo de interesados no es automática. Puede suceder que exista un grupo de interesados al iniciar las actividades, que no necesariamente será el mismo con el paso del tiempo. La receta del autor es “conformar una junta directiva dispuesta a

109Drucker, op. cit. segunda parte p.4

ayudar”¹¹⁰

- Organizarse internamente, planificar las actividades y administrarlas con vistas al fin, comprendiendo que el flujo continuo de fondos es la garantía del sostén de las actividades.
- “El desarrollo de fondos incluye un llamamiento al corazón, pero también debe apelar al cerebro”¹¹¹. Es decir, mostrar resultados y previamente definir las variables y cómo se medirán esos resultados.
- sostener el grupo de donantes y aumentarlo en el largo plazo implica acciones de Relaciones Públicas con ese fin.

3.1.6.1.2 Diferencias entre desarrollo de fondos y desarrollo de donaciones

Peter Drucker propone el desarrollo de fondos estableciendo la recaudación de dinero como fuente principal de los recursos organizacionales. En este trabajo se propone un concepto nuevo con una mayor amplitud que la idea del autor norteamericano. El nuevo concepto propuesto se denomina *desarrollo de donaciones* y a su vez tiene dos alcances nuevos. Por una parte, se refiere al modo de organizar internamente todas las áreas, en forma eficaz y eficiente junto a la creación y organización de la Función Desarrollo de Donaciones. Y por otra parte, desarrollo de la búsqueda de todo tipo de donaciones de los bienes que sean necesarios para el funcionamiento de una Organización con Fines Sociales (OFS), no solo fondos. Esta nueva propuesta implica a su vez toma de decisiones organizacionales dentro del proceso de desarrollo de donaciones con las consiguientes acciones nuevas a implementar. Estas tácticas nuevas, en síntesis, abarcan estas donaciones de bienes. Las mismas se exponen de modo amplio, más adelante y se presentan con mayor grado de detalle de la aplicación práctica en la sección correspondiente al modelo propuesto por esta tesis.

- Al momento de planificar pedidos de dinero en efectivo, se deben considerar otros modos asimilables al pedido como son los sistemas modernos de recaudación que incluyen el uso de comunicación virtual: tarjetas de débito, cheques, débito automático, tarjetas de crédito, etc.
- Bienes materiales que estén siendo necesarios para cumplir con el objetivo social también deben ser considerados como parte de la planificación de las donaciones a solicitar.
- Bienes inmateriales: recomendaciones y contactos, tiempo de los voluntarios, actividades relacionadas a la misión que mantienen el sentido de pertenencia de sus miembros, como es el uso de lugares institucionales comunes son parte de otros bienes necesarios aunque no puedan ser medibles materialmente. .
- Servicios: prestaciones de servicios que, en caso de no obtenerse, deberían ser abonados por lo cual es otro rubro posible dentro de un presupuesto de solicitud de donaciones

3.1.6.1.3 Desarrollo de donaciones: Definición

El uso del concepto *desarrollo*, hace mención a que esta función no abarca una mera búsqueda ni tampoco es intención de esta Función Desarrollo de Donaciones que el líder o el personal esté en continua actividad de búsqueda. Sino que, además de la búsqueda activa, se logre la fidelización de los donantes a la Organización con Fines Sociales (OFS), desarrollando acciones por las

110Drucker, op. cit. segunda parte p.4

111Drucker, op. cit. segunda parte p.4

cuales arriben las donaciones que se estimen convenientes y en el momento oportuno. Fidelizar al donante tiene tres consecuencias

- las donaciones se reciban en modo continuo o periódico, según se haya pactado.
- Que arriben las donaciones de lo que la Organización con Fines Sociales (OFS) necesita, no cualquier cosa que le sobre al donante
- Los bienes donados lleguen en el momento oportuno.

Un ejemplo de lo mencionado es la siguiente acción de fidelización de donantes: hacer participar a los donantes de un evento organizacional periódico. Al planificar un evento anual de recaudación, el público interesado está en conocimiento de Organización con Fines Sociales (OFS) organizadora, su misión, los intereses de recaudación, lugares puede concurrir y qué se espera de los potenciales donantes. Este tipo de acciones estandariza el proceso de recolección de donaciones y se obtienen pocas donaciones diferentes a las solicitadas. Utilizando esta modalidad es posible armar un círculo virtuoso donde se retroalimenten la fidelización de los donantes, las donaciones entregadas y el cumplimiento de los objetivos de cada Organización con Fines Sociales (OFS).

Gráfico n°24 Interrelaciones en el desarrollo de donaciones



fuentes: elaboración propia

3.1.6.2 Fines de la solicitud de donaciones

- **Posibilita hacer el bien**
- **Poder construir una sociedad mejor**
- **Lograr un ser humano renovado**
- **El mundo, una vez que haya pasado esta generación**
- **Realidad y desinterés**

Lograr la fidelización de los donantes requiere el conocimiento de las motivaciones de sus donaciones. Las ideas que se mencionan a continuación relacionan las motivaciones con la solicitud de donaciones en las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). La primera pregunta que surge en este tema es “¿para qué se solicitan donaciones?”. La respuesta parece ser una obviedad: “Para subsistir la organización”. Sin embargo, ahondando en esta pregunta se plantea otra cuestión: “¿Qué motiva a los donantes aportar donaciones a una Organización con Fines Sociales que no reditúa en su propio beneficio inmediato?” Y una pregunta más amplia puede plantearse de modo siguiente: “¿qué motiva a los donantes cuando no reditúa en ningún tipo de

beneficio personal?”. Las respuestas que puedan elaborarse proporcionan explicaciones a las conductas de los potenciales donantes y, facilitan herramientas que permitan planificar acciones de desarrollo de donaciones. Esto es clave en aquellos segmentos de donantes potenciales donde se interesará lograr la respuesta favorable a la solicitud hecha. Es decir, ahondar en las motivaciones favorece las oportunidades de donaciones para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), potencia el bien social que pueden hacer los potenciales donantes y logra la influencia social que no pueden alcanzarse por acciones individuales de las personas.

Pareciera que la respuesta a la primera pregunta vinculada al ¿para qué? Puede responderse de este modo: para subsistir, para salir adelante, para satisfacer las necesidades propias de la Organización con Fines Sociales (OFS) que está solicitando las donaciones. Identificar la misión de la función Desarrollo de Donaciones con la misión organizacional es la respuesta a esa pregunta. Una respuesta que, al darse por obvia, pareciera que ha hecho pasar desapercibida a esta función organizacional específica.

La solicitud de donaciones permite cumplir con el objeto para el que fue constituida la Organización con Fines Sociales (OFS). Y, con esto cumplimentar las resoluciones legales que le dieron origen. Aún más, los recursos obtenidos aspiran a implementar la misión que se propusieron los fundadores de la Organización con Fines Sociales (OFS), concretando en la identidad los sueños de las personas que la fundaron y de quienes se involucraron con ella. Es realista ser conscientes que, aunque la actividad se base en un ideal, en este mundo terreno hacen falta recursos, con un flujo relativamente constante, que permitan sostener las actividades en largo plazo.

3.1.6.2.1 Fines posibles

En respuesta a la segunda pregunta “¿para qué solicitar donaciones?”, se han encontrado cuatro respuestas posibles. Estas respuestas permiten expresar las esperanzas personales que involucran a una persona en al promover una Organización con Fines Sociales (OFS), quizás esto explica la motivación de la búsqueda de donaciones. Ser conscientes de estas motivaciones da libertad interior al momento de hacer el pedido. El momento de la solicitud de donaciones resulta arduo si no se tienen respuestas racionales a motivaciones emocionales y espirituales no siempre fáciles de expresar a terceros no involucrados en una causa. Conocer la bondad de las acciones y sus fines altruistas motiva a emprenderlos con generosidad.

- Posibilita a quién desee hacer el bien una oportunidad de mejora social
- Poder construir una sociedad mejor
- Lograr el ser humano renovado que desean todas las personas
- Que el mundo, una vez que haya pasado cada personas, sea mejor que cuando llegó.

• **Posibilita a quién desee hacer el bien una oportunidad de mejora social:** Una de las gratas sorpresas que se encuentran en el trabajo con Organizaciones con Fines Sociales (OFS) es la numerosa cantidad de personas con genuinas y desinteresadas intenciones en hacer el bien. En varios casos la familia, el trabajo y otras ocupaciones le impiden participar activamente de una Organización con Fines Sociales (OFS). Por lo cual, solicitar donaciones es un canal donde esas personas encauzan sus deseos y buenas intenciones de un modo concreto. Las

organizaciones solicitantes de donaciones que junto al pedido, saben rendir cuentas y publicitarlo de modo adecuado, se transforman en mediadores sociales entre las intenciones del donante y la satisfacción de las necesidades del beneficiario.

- **Poder construir una sociedad mejor:** Solicitar donaciones posibilitará a la Organización con Fines Sociales (OFS) trabajar en pos de su objetivo social. Es propio de la Organización con Fines Sociales (OFS) el construir una sociedad mejor. Por este medio se posibilita a los donantes el desarrollo de este sentido social, a través de concientizar en su responsabilidad social, como miembros de esta gran red que es la familia humana.
- **Lograr el ser humano renovado que desean todas las personas:** El beneficiario al que está destinada toda la actividad de la Organización con Fines Sociales (OFS) es también motivo de atención del solicitante de donaciones. Las donaciones posibilitan a los beneficiarios directos un cambio en su propia vida, por la satisfacción de sus necesidades básicas, sociales y espirituales. En los beneficiarios indirectos, el personal rentado, personal no rentado y voluntario, les aporta una mejora en su vida desarrollando aspectos de pertenencia, sentido social, estima y desinterés. Para los donantes es un modo de entrar en contacto con esas personas y ayudarlas en su vida, brindando oportunidades sin estar involucrados directos en las acciones.
- **Que el mundo una vez que haya pasado esta generación sea mejor que cuando llegamos:** Los miembros de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) y los voluntarios manifiestan, de varios modos, tener el deseo de que el mundo sea un lugar mejor para todas las personas una vez que hayan pasado. Solicitar donaciones posibilita a terceros a estar vinculados a un ideal de grandeza. Puede ser el modo que, con el transcurso del tiempo, nuevos interesados quieran involucrarse, no simplemente comprometerse en la construcción de un mundo mejor para todos. Esta distinción entre comprometerse e involucrarse la menciona el doctor Abel Albino fundador de la Cooperadora para la Nutrición Infantil (CONIN) en varias conferencias dictadas con motivo de la difusión. Identifica dos actitudes de personas que expresan intenciones de colaborar con una Organización con Fines Sociales (OFS).

“La gallina, pone el huevo y después anda los más campante por ahí... se comprometió. (Los que se involucran) Son como el chancho que se involucró para hacer el jamón... ¡dio su vida!”¹¹²

Es decir que las Organización con Fines Sociales (OFS) al solicitar donaciones, puede ser ocasión que alguna persona, conociendo el modo de trabajar altruista que los motiva, quiera involucrarse cada vez más en el trabajo solidario asumiendo un compromiso personal.

3.1.6.2.2 Realidad y desinterés en las donaciones

Los fines sociales son un fin en sí mismo. Es de interés de la sociedad en general que las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) existan para alcanzar fines altruistas que no implican una relación comercial. P. Drucker dice que su fin último es lograr un ser humano cambiado. En este trabajo se le agrega que el cambio del ser humano debe hacerse en sentido positivo y de desarrollo integral. Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) intentan alcanzar a quienes

¹¹²Esta expresión es literal del Dr. Abel Albino, fundador de la Cooperadora para la Nutrición Infantil (CONIN), Se refiere a las personas que quieren ser voluntarios: “La gallina, pone el huevo y después anda los más campante por ahí... se comprometió. (Los que se involucran) son como el chancho que se involucró para hacer el jamón... ¡dio su vida!”.

carecen de los recursos materiales o humanos que les permitan ser mejores personas. El desinterés y la voluntariedad son actitudes que benefician a quien las tiene y engrandecen la personalidad en beneficio de los demás.

Todo lo mencionado justifica ampliamente que existan personas y organizaciones que quieran dar sus donaciones para otras organizaciones puedan funcionar de modo independiente. Sin embargo, no todas las personas se mueven por estas motivaciones ideales. En ocasiones es necesario anclar el fin de las Organización con Fines Sociales (OFS) en los intereses de donantes, empresarios y de otros miembros de la comunidad donante. Es decir mostrar el beneficiario directo de lo que se está solicitando. No se quiere, con esta expresión hacer referencia a encubrir la realidad ni a mezclarse en eufemismos artificiales con el fin de lograr una donación. Ya que sería contradictorio con lo planteado en la sección referente a la Función Marketign de Valores. Por otra parte, sería prostituir un fin superior con la meta de conseguir donaciones de bienes materiales. La manera de llevar a cabo esta táctica es mostrar a los potenciales donantes a los potenciales donantes quienes serán los beneficiarios directos de sus aportes para motivarlos y darles un sentido de pertenencia al proyecto de la Organización con Fines Sociales (OFS). Como ejemplo de esta vinculación se toma una respuesta a la entrevista exploratoria realizada al empresario Roberto Niez¹¹³, en Concordia. La pregunta relaciona los fines sociales de la Fundación Kolbe que preside el empresario con la actividad empresarial de comercio mayorista y minorista de materiales de construcción.

“¿Por qué le debe preocupar la pobreza y la desnutrición infantil a un empresario de materiales de construcción?”

A un empresario le debe preocupar la pobreza y desnutrición por que:

1- mayor carga impositiva dado el alto porcentaje de población pobre e indigente que debe ser abastecida de estos impuestos

2- menor base tributaria (por ejemplo en Concordia el agua potable la paga solo el 40% de la población).

3- menor consumo, dado que si la gente tendría mayor ingreso consumiría más

4- mayor nivel de desempleo y baja población activa laboral lo que hace que los niveles de desempleo sean altos y no se puedan bajar. Como consecuencia en muchos casos hay que traer población de otras ciudades Los empresarios tenemos problemas para conseguir mano de obra.

Las personas que no están involucradas directamente en una circunstancia social ignoran las dificultades y consecuencias de estas problemáticas. Al detallarlas, pueden resultar razones aceptables para mover una donación.

3.1.6.2.3 Ética en las donaciones recibidas

Un claro ejemplo de la influencia de la ética organizacional en las acciones se evidencia en el desarrollo de donantes. La ética implica actuar conforme a un código de valores y la transparencia en poder demostrarlo. En este caso las acciones éticas se plasman en aplicar el dinero de una donación al fin para el cual lo destinó el donante. La transparencia se evidencia en poder

¹¹³Empresario, dueño de la empresa NIMAT SA, materiales de construcción, presidente de la fundación Kolbe – Conin de la ciudad de Concordia. La fundación Kolbe – Conin tiene como fin quebrar la desnutrición infantil.

demostrar, desde que entró una donación hasta que salió de la organización, que fue destinada al fin querido por el donante. En toda esta trayectoria debe poder seguirse el recorrido de la donación dentro de Organización con Fines Sociales (OFS). Esta demostración consolida la confianza en la Organización con Fines Sociales (OFS) y asegura nuevas donaciones futuras.

3.1.6.2.4 Obstáculos al desarrollo de donaciones

En este trabajo se resaltan intencionadamente los aspectos positivos de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). No es un falso optimismo sino una convicción en la bondad de la existencia de estas organizaciones y de los fines buenos que las mueven. Los aspectos negativos en los grupos humanos se evidencian solos. En grupos pequeños, los defectos personales se destacan más. Por lo cual, suelen perderse de vista aspectos valiosos cuando las dificultades de relación opacan los fines últimos. Resaltar los aspectos positivos puede resultar una manera de consolidar grupos y revalorizarlo. En los grupos humanos de mayor tamaño puede suceder que se pierda de vista el ideal común a todos al generarse alianzas, grupos más pequeños y dificultades de comunicación. Otra consecuencia es que, en los grupos humanos, la relación estrecha y continuada comprueba las verdaderas virtudes e intereses genuinos. En estos casos, la convivencia diaria quitan las posibilidades de disimular continuamente falsas actitudes y es raíz de relaciones perdurables, si saben cultivarse.

La razón de mencionarlos en este lugar es porque el desarrollo de donaciones, en particular la recaudación de fondos, revela lo que hay en las intenciones más profundas, en el corazón, de las personas que conforman la Organización con Fines Sociales (OFS). Estos aspectos no pueden pasar desapercibidos a quien está interesado en este tipo de organizaciones. El dinero y otras donaciones son motivo de conflicto. Las causas son variadas: las posibles donaciones recibidas o a recibir, competencia por obtener la donación de mayor importancia, quién de los miembros tiene el contacto que garantice una mejor situación a la Organización con Fines Sociales (OFS), deseo de ser destacado en sus actitudes y en la donación de mayor cantidad de dinero, los que realizaron el mayor esfuerzo, entre otras. Al no ser las remuneraciones en dinero el objetivo principal, otras situaciones son buscadas con fuente de satisfacción personal. Tanto los aspectos personales altruistas como los aspectos negativos son buscado en esta interiorización y exteriorización de actitudes y necesidades personales. Las ambiciones, los egoísmos, las luchas y juegos de poder, los celos y otros similares están radicados en el interior de cada uno de los miembros pero se evidencian en las actitudes y en los gestos diarios que obstaculizan las tareas. Estas competencias también se evidencian al momento de descartar un bien donado y alguno de los miembros desea apropiarse de ellos. Aunque se intente ocultar el interés real, se lucha con simulación y denodado interés por la obtención de fama, cosas o dinero. Todas estas actitudes camufladas en los fines altruistas, generosos y amables que suponen los fines de la organización que se está conformando. Esto muestra que interesa mucho más la propia figura dentro y fuera de la Organización con Fines Sociales (OFS) que los intereses sociales que se proclaman. Se muestran también todos los defectos personales en las situaciones de:

7. luchas de poder y posicionamiento:
8. ambiciones personales en detentar cargos o tareas jerárquicas
9. codicia por administrar los fondos y bienes
10. enriquecimiento personal a partir de las luchas de otros.

Se ha podido observar que, en aquellas organizaciones donde sus tareas son originadas en otra organización o en una ideología previa a la existencia formal de la organización, estas situaciones

se replican en los nuevos miembros. Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que surgen como asociaciones para encauzar otras actividades políticas, religiosas, ideológicas reflejan en las acciones diarias esas competencias y luchas internas que no tienen origen en la propia actividad diaria. Por ejemplo en el caso de una fundación que canaliza la acción social de un partido político, además de las propias luchas internas y competencias sociales entre los miembros de la fundación están latentes las luchas internas del partido que les dio origen. Los voluntarios nuevos ven frustradas sus expectativas en esas manifestaciones. Ya que el voluntario concurre, más de un a vez con un auténtico deseo de ayudar y de modo desinteresado. La desilusión es mayor si las luchas por el posicionamiento provienen de quienes detentan un cargo rentado cuyo fin es externo a la propia organización. Estas luchas lo hacen desistir de su pertenencia ya que pone en duda el destino final del trabajo realizado. Igualmente sucede con los donantes actuales y potenciales con genuinos intereses de apoyo a la Organización con Fines Sociales (OFS).

Dentro de la disciplina de la Administración, los conflictos de poder y el rol del líder en ellos ocupan todo un capítulo aparte. La mención de estos temas se realiza a los fines de contrastar con las actitudes genuinas de aquellos miembros que, en su perseverancia y actitudes altruistas auténticas, perduran en el ideal aún en medio de ser conscientes de las personas que los rodean.

Sin embargo, se han observado personas con auténtico interés social que mantienen su pertenencia, si están convencidos de la bondad del fin de su tarea. El logro de los objetivos organizacionales no está en que las actividades y los resultados sean correctos y en resultado óptimo, acorde a lo planeado. Sino que la planificación y las acciones lleven a acciones sostenidas en el tiempo, continuas y reales con convicción en el valor presente del ideal fundacional

3.1.6.3 Implementación

- **Pautas para iniciar la Función Desarrollo de Donaciones**
- **Claves de eficacia en delimitar el trabajo en el área de desarrollo de donaciones**
- **Relaciones Públicas y círculos de donantes**

En las organizaciones en general, el diseño de la estructura interna determina el grado de desarrollo de las actividades propias. La subdivisión de funciones en áreas específicas y con varias subáreas propias y la cantidad de personal que las integran muestran la importancia que los líderes le asignan. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) sucede la misma situación. La división interna jerárquica de la Función Desarrollo de Donaciones, en áreas y subáreas muestra al importancia que tiene par la propia organización. Y permite inferir a su vez, el grado de dependencia que tiene de las donaciones de terceros, evidenciando la gratuidad de los servicios brindados al beneficiario. En Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde el total de sus actividades dependen de donaciones, esta función demanda de la estructura un área específica con un líder, divisiones internas en subáreas y personal a cargo, revelando la importancia que se le asigna. En otras organizaciones, esta función pueden compartir el área de trabajo junto a las ventas del producto o servicios que estará a cargo de la Función Prestación de Servicios. En otras puede suceder que simplemente sea un complemento de las actividades que no se financian por el precio.

3.1.6.3.1 La Función Desarrollo de Donaciones

El diseño de la estructura interna de cada Organización con Fines Sociales (OFS) determinará la jerarquía que se dará a la Función Desarrollo de Donaciones. En Organizaciones con Fines

Sociales (OFS) donde el total de sus actividades dependen de donaciones, puede establecerse como un área específica con un líder y personal a cargo, revelando la importancia del área. En algunas organizaciones, esta función comparte el área de trabajo junto a las ventas del producto o servicios. En otras, es simplemente un complemento de las actividades que no se financian por el precio. La decisión acerca de la importancia jerárquica diseñándola como un área o como una actividad más dentro de otras asignadas a una persona depende de algunos de estos factores:

6. Alcance de las actividades prevista en la identidad organizacional y en los proyectos,
7. modo de atención al beneficiario: que fue analizado en la sección relacionada a la Prestación del servicio y/o entrega del producto
8. figura legal asumida y estructura interna, analizado en detalle en sección relativa a Aspectos Legales y Contables.

Estos factores no son estáticos. Podrá ir cambiando su importancia jerárquica y tamaño físico a medida de las adaptaciones al entorno cambiante lo requieran. De acuerdo con esto, la organización interna del área puede consistir en una o varias personas, con jerarquización de actividades y tareas, tal como es habitual en otras áreas. Es una tarea de esta función la capacitación de los miembros acerca de la importancia de captar la posibilidad de recibir una donación.

La carencia de definición de la Función Desarrollo de Donaciones dentro de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no significa que falten las tareas que implica esta función. En diversos casos puede observarse que una persona o varias se ocupan de buscar donaciones cuando las necesidades lo reclaman. El mayor problema se presenta en los casos donde las urgencias constantes generan conflicto con el fin social. La solución habitual es ajustar las necesidades en función de la recaudación de fondos que se haya logrado. Tal como lo menciona Drucker, esta situación de ajuste del ideal funcional a los fondos existentes o posibles se obtener se ha observado también en organizaciones de la Provincia de Entre Ríos. La solución observada es la siguiente: al no conseguir financiar las actividades de otros modos o cuando las demandas emergentes de los beneficiarios no pueden ser satisfechas, se fija un precio por los servicios brindados que contribuya a cubrir los costos de la prestación. La consecuencia inmediata es que provoca la limitación del acceso a los beneficiarios de los servicios que no pueden pagarlos. Solamente podrán recibirlos quienes pueden abonarlos, transmutándose de beneficiarios sociales en verdaderos clientes. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) donde la gratuidad es esencial a la atención del beneficiario, la pérdida de esta característica provoca el fin de la misión organizacional en los hechos, aunque quizás no finalice formalmente.

En este modelo propuesto se expone con el mayor grado de complejidad posible respecto de las acciones a emprender y la dispersión en la estructura interna del área, con el fin de brindar una solución integral a los problemas hallados en la Investigación realizada en organizaciones de la Provincia de Entre Ríos. Y, a su vez, brindar alternativas de solución a la problemática planteada por Drucker, al inicio de esta sección, con el grado de complejidad que la situación demanda y que este autor ni otros presentados en el Marco Teórico han presentado a la temática planteada. Estos factores que determinan la estructura interna del área que abarca la Función Desarrollo de Donaciones no son estáticos. La importancia jerárquica y tamaño físico puede ir aumentando a medida que las adaptaciones al entorno cambiante lo requieran. De acuerdo con esto, la organización interna del área puede consistir en una o varias personas, con jerarquización de actividades y tareas como cualquier otra área.

Cuadro nº 14 Importancia jerárquica del área que abarca a la Función Desarrollo de Donaciones: factores: que influyen en el diseño

<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de las actividades prevista en la identidad organizacional y en los proyectos,
<ul style="list-style-type: none"> • Modo de atención al beneficiario: que fue analizado en la sección relacionada a la Prestación del servicio y/o entrega del producto
<ul style="list-style-type: none"> • Figura legal asumida y estructura interna, analizado en detalle en sección relativa a Aspectos Legales y Contables.

Fuente: elaboración propia.

Estas complejas relaciones internas ponen de manifiesto inmediatamente que la función Desarrollo de Donaciones debe estar íntimamente vinculada al ideal fundacional para que las limitaciones de donaciones recibidas no limite el ideal, sino que lo viabilice. También expone su vinculación con la Función Prestación de Servicios para poder abastecerlos de los bienes requeridos. Por otra parte, se relaciona con la Función Personal en aportar datos para determinar el perfil requerido del personal para tarea. En relación a la Función Administración Contable y Legales le entrega información sobre demandas de bienes, posibles costos de bienes requeridos y documentación respaldatoria de donaciones recibidas y entregadas a otras áreas internas. Y respecto de la Función Marketing de Valores le entrega las necesidades de bienes y coordinan acciones de Relaciones Pùblicas en conjunto, que permitan aumentar la cantidad de donantes y la fidelizaciones de sus donaciones.

Por otra parte, esta función tiene tareas que les son propias en su vinculación con las otras funciones internas. Como es el caso de la concientización interna que el personal de Desarrollo de Donaciones deben realizar respecto de otros miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS) acerca de la importancia de estar atentos a la posibilidad de recibir una donación, en cualquier momento que se presente. Esta concientización requiere el diseño de un protocolo de acción con el potencial donante para que el contacto hecho no se pierda y la capacitación formal, avalada por los líderes, sobre este diseño de acciones a los otros miembros. En concreto, cualquiera de los miembros puede estar en esta situación: "¡què lindo que es lo que hacen ustedes! Yo quiero colaborar" u otra expresión similar como puede ser: "¡Ah! Si yo en mi casa tengo una cosa parecida que les puede servir!". En varios casos observados, si el personal de la organización no está en contacto con las necesidades de la misma, puede dejar pasar desapercibida esta situación. De esta situación pudieran surgir estas tres circunstancias, entre otras:

- bienes que realmente se estaban necesitando
- los bienes ofrecidos no son los necesitados, pero se vincula a esta persona interesada como un nuevo donante.
- Ofrecer a la persona interesada la posibilidad de actuar como voluntario o personal no rentado en futuras acciones
- no se logra ninguna de las tres situaciones anteriores pero queda la imagen de apertura que posibilita otras acciones futuras incluso este mismo ofrecimiento sirve para que lo de a conocer a su círculo de allegados y que ellos acerquen lo necesario.

3.1.6.3.2 Requisitos para iniciar el área de Desarrollo de Donaciones

El desarrollo de donaciones es una función propia de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). En los casos en que no ha sido reconocida como una actividad, igualmente se encuentran tareas similares dentro de la organización que se realizan al momento de recabar donaciones. Una de las dificultades es que como no se hacen evidentes en tanto no exista urgencia en recibir donaciones tampoco se determinan responsabilidades al momento de solicitarlas, recibirlas de los donantes ni al distribuirlas racionalmente entre áreas internas y beneficiarios que los requieran. La tarea de buscar donaciones se presenta en muchos casos como una actividad específica para cubrir una necesidad acotada. Y en otros es el modo de desarrollar actividades habituales de búsqueda de donaciones y de estimulación de los potenciales donantes para que sostengan las actividades cotidianas.

Implementar la Función Desarrollo de Donaciones como área específica de la Organización con Fines Sociales (OFS) es definir una serie de actividades con el fin de sostener las otras actividades sin urgencias en la búsqueda de donaciones, delimitar responsabilidades y descargar de presiones a otras áreas internas para que puedan abocarse a las tareas propias de sus funciones específicas.

Cuadro n° 15. Requisitos para iniciar un área de Desarrollo de Donaciones

1. Que el equipo solicitante esté convencido del objeto y de la misión de la Organización con Fines Sociales (OFS)
2. Que el equipo del solicitante conozca al beneficiario: es también un factor clave de éxito
3. Que estén dispuestos a complicarse la vida buscando donaciones para otros: esto es a su vez un factor clave de éxito.
4. Definir las tareas del área que se ocupará de la función Desarrollo de Donaciones
5. Listado de acciones y difusión del alcance
6. Perfil del encargado y tareas requeridas
7. Calificar al líder de área
8. Definir el objetivo del período en conjunto con los otros encargados
9. Armar el plan del área, tácticas y medición de resultados.

Fuente: elaboración propia

- **Que el equipo solicitante esté convencido del objeto y de la misión de la Organización con Fines Sociales (OFS):**

Sostener las acciones de solicitud de donaciones es sortear a lo largo del tiempo las frustraciones y fracasos en los resultados deseados. Si existe temor a solicitar donaciones, varias situaciones similares se presentan a la mente del decisor y de la persona encargada de concretar la solicitud. La actitud de búsqueda está sostenida en la convicción de la trascendencia de la tarea

emprendida. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que se encuentran en las etapas iniciales de sus actividades esta tarea es difícil. El pedido de donaciones debe acompañarse con información institucional que avale las solicitudes de modo sustancial. En las organizaciones donde su trayectoria ha adquirido un posicionamiento social, la imagen organizacional ya está formada en la mente del donante potencial y la información debe sortear los prejuicios. Si la organización es reconocida y el donante tiene prejuicios negativos, la solicitud puede ser un momento adecuado para reivindicar el buen nombre con información cierta. Estos son dos ejemplos acerca de la conveniencia de planificar previamente las solicitudes. La actitud pasiva en la solicitud es un modo de dejar librada "a la suerte" la decisión de aceptación o rechazo de la solicitud. Una actitud proactiva, intenta anticipar este tipo de situaciones, aumentando las posibilidades de obtener una donación al acotar las posibles situaciones de rechazo a un pedido.

- **Que conozca al beneficiario:**

El fin de las actividades de búsqueda de donaciones, como todas las actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS) es el beneficiario. Conocer el beneficiario es un Factor Clave de Éxito organizacional que debe estar presente en todas las funciones. Conocer el beneficiario es implicarse en sus necesidades y, en esta función es concretar posibilidades de satisfacerlas al modo como las ha definido la misión organizacional y tal como las atiende el área que abarca la Función Prestación de Servicios. Ya que solicitar donaciones con éxito es asimilable a saber qué pedir, el hecho de demostrar conocimiento de la organización y seguridad de la tarea que se realiza es conocer el beneficiario meta de dichas acciones.

- **Que estén dispuestos a complicarse la vida buscando plata para otros: factor clave de éxito.**

El trabajo de esta función tiene características que lo hacen desgastante, muchas veces estéril y no siempre está en contacto directo con el beneficiario. Por lo cual las personas involucradas en esta función no ven los frutos satisfacción de las necesidades en la atención directa del beneficiario que suelen acrecentar la motivación. El trato con los potenciales donantes no siempre es agradable. Los frutos del trabajo de solicitud de donaciones cuando la organización es desconocida demoran en reconocerse, entre otras situaciones. La búsqueda de donaciones es "complicarse la vida" pidiendo para otros, que, quizás, nunca lo sepan ni agradezcan. Los miembros de esta área deben tener una verdadera vocación de servicio. Esto es sentir una auténtica satisfacción interior en buscar donaciones por el sólo hecho de buscarlas.

Aunque parezca una trivialidad, es el modo como se logra preguntar a las personas su interés en la tarea. Allí se manifiesta que el trabajo de desarrollo de donaciones es una función específica y, a su vez, que es una vocación de servicio organizacional con un perfil deseable en las personas que accederán a este lugar de trabajo. Si se detecta que el personal que desean acceder a la Organización con Fines Sociales (OFS) pudieran elegir esta función porque no encuentran otra donde insertarse, nada asegura que continúen participando al transcurrir las dificultades. Las situaciones acerca de la selección del Personal Rentado, Personal no Rentado y Voluntarios pueden profundizar en sección relacionada a la Función Personal.

- **Definir las tareas del área que se ocupará de la Función Desarrollo de Donaciones**

La delimitación de las tareas del área es decidir el tipo de donaciones que se buscarán, las donaciones materiales que se recibirán y los modos de encauzar los pedidos cuando las donaciones se recibirán en efectivo solamente. La definición de las tareas centraliza el trabajo y evita dispersiones en otras donaciones no necesarias para esa Organización con Fines Sociales (OFS).

- **Listado de acciones en otras áreas relacionadas y difusión del alcance**

Una vez convencidos de la necesidad de existencia de esta función específica dentro de la estructura interna deben definirse sus tareas, marcando las relaciones jerárquicas internas. Realizar un listado de las tareas de desarrollo de donaciones que corresponden a otras áreas diferentes a la principal responsable evita la superposición de funciones y las duplicaciones de tareas. Sucede lo contrario cuando, la ausencia de delimitaciones hace suponer que alguien se ocupará de una tarea, nadie la hace en concreto. En consecuencia, la delimitación de tareas también abarca la designación de responsables en cada tarea necesaria.

- **Perfil del encargado y tareas requeridas**

De acuerdo a las tareas definidas para el área y para la Organización con Fines Sociales (OFS), en general, se realiza la búsqueda del encargado del área. Como requisitos básicos son una real vocación por la búsqueda de donaciones y capacidad de liderazgo propia de todo cargo directivo, visión de largo plazo y ganas de complicarse la vida pidiendo para otros.

- **Calificar al líder de área**

Calificar un líder es darle el lugar físico y social que le corresponde a un líder de área de modo que pueda ejercer las tareas que le corresponden. El reconocimiento de su lugar en la estructura interna le otorga la autoridad junto con la responsabilidad por las tareas a desarrollar en el área. En otro lugar de este trabajo, mencionamos la importancia de las acciones simbólicas en el entorno interno de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Esto es un ejemplo de aquello.

- **Definir el objetivo del período en conjunto con los otros encargados**

La definición del plazo de los objetivos debe realizarse en conjunto y armonía con las otras áreas internas. Ya que, el área que se administra aisladamente con el paso del tiempo, es aislada por el resto, al funcionar a su propio arbitrio.

- **Armar el plan del área, tácticas y medición de resultados.**

La designación de los miembros y sus tareas debe realizarse dentro de la propia área, con el líder de la misma como parte de la coordinación de las mismas. Esto contribuye a establecer los códigos comunes de trabajo que unirán al equipo.

Otra tarea que deben establecerse es la modalidad para realizar el pedido de donación, porque puede fracasar si las acciones esta área son desconocidas y no se entrega suficiente información. El momento de la solicitud es una oportunidad de introducirla en el entorno interno y externo que se ha planificado alcanzar. Es una modalidad para iniciar la construcción de la fidelización de donantes.

Una tercera tarea al momento de diseñar el área de trabajo es definir las variables que permitirán la medición de resultados de tareas realizadas dentro de la propia área. Estas variables deben relación a los resultados en coherencia con los objetivos previstos en las tareas de atención al beneficiario. Y sirven de sostén de los servicios que se brindan. Estas pueden ser algunas de las variables que pueden fijarse. Por lo cual, los parámetros de medición de resultados debe seleccionarse cuidadosamente. Debe existir una relación directa entre los objetivos fijados por cada área o para toda la organización y las variables que se utilicen en la medición de resultados específicos.

El riesgo de elegir equivocadamente las variables es la continuidad en momentos adversos. Como es el caso de continuar con el esfuerzo de sostener un proyecto en situaciones donde debería

discontinuarse o, a la inversa, dar de baja un proyecto rentable o con potencial de resultados satisfactorios en la atención al beneficiario. El agravante es que se desperdician recursos materiales y ocasiona desgaste del personal.

3.1.6.4 Estrategia del Desarrollo de Donaciones

- **Estrategias de alta calidad**
- **Estrategias de bajo costo**
- **Combinaciones**

Las estrategias básicas de desarrollo de donaciones pueden asumir dos modalidades: estrategias de alta calidad o estrategias de bajo costo. A su vez, pueden delimitarse en dos amplitudes: masivas o aplicadas a un nicho de donantes. Esas delimitaciones y aplicaciones se han debatido en el Marco Teórico para las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Se remite allí al lector para ampliar la justificación de las mismas y las características generales que las hacen diferentes en su aplicación para este tipo de organizaciones.

3.1.6.4.1 Alta Calidad Las *estrategias organizacionales de alta calidad* tienen como correlato actividades de desarrollo de donaciones con actividades exclusivas, de invitación previa y con altos costos de organización. Lo que implica altos costos de búsqueda y desarrollo de donantes potenciales. La fidelización de los donantes potenciales exige actividades con costos altos y exclusivos. Los resultados esperados son pocas donaciones de monto mayor. A su vez, poco donantes de altas donaciones cada uno. Como resultado es un grupo de donantes selectos con un sentido de pertenencia de exclusividad y privilegio de pertenecer.

3.1.6.4.2 Bajo Costo Las *estrategias de bajo costo* pueden insumir varios canales de búsquedas que bajo costo individual y de gran alcance masivo. Por lo cual el costo individual puede ser bajo, pero encarece las actividades el conjunto de tareas y la mayor cantidad de canales. Las actividades de estimulación de donantes potenciales son masivas y de poca selección individual de cada uno. Se logra una actividad de donantes, en conjunto, adheridos al ideal sin una pertenencia exclusiva. Pueden ir cambiando con el paso del tiempo de modo inmediato o permanecer por un sentido de pertenencia personal, sin ser un resultado de actividades exclusivas de la Organización con Fines Sociales (OFS).

En ambos tipos de estrategias, las donaciones pueden recibirse en diversos momentos del tiempo. Es decir que la organización puede periodificar su recepción. Esta periodificación pueden ser establecida como una totalidad de donaciones que se reciben en un solo momento del tiempo o recepción de las donaciones en varios momentos año establecidos previamente. Por otra parte, la modalidad discontinua de recepción implica que pueden recibirse donaciones en cualquier momento que lo decida el donante.

3.1.6.4.3 Estrategia Masiva o Estrategia de nicho de donantes El target de una estrategia de donaciones es delimitar el grupo de donantes al que se quiere alcanzar. Es decir si las donaciones se solicitan abiertamente a todas las personas o si se seleccionará previamente un grupo de población. Si la estimulación de donaciones se hará al conjunto de donantes potenciales de una población es una estrategia masiva. En cambio si la estimulación de donaciones se planifica para alcanzar un grupo específico o varios grupos de población se está diseñado una estrategia de nicho. Los nichos de la población objetivo se seleccionan previos a la solicitud de donaciones en base a las decisiones de publicidad, de costos de comunicación, de administración de las

donaciones recibidas y almacenamiento de las mismas y al eventual rechazo de las que no corresponden las necesidades o las solicitudes hechas que deben ser definidas por otras funciones de la organización. La ventaja de esta selección previa es que acota el esfuerzo de planificación y de difusión que demandan los pedidos masivos.

Las cualidades de la población que integrarán los nichos se establecen en función de las posibilidades de aumentar las donaciones y de incrementar las posibilidades de generación de donantes potenciales. Un modo de definición de esas cualidades es establecer una relación entre los beneficiarios de las actividades y los potenciales interesados en esas actividades. Otro modo de seleccionar a la población objetivo puede ser el diseño de una encuesta de intención de donación. También pueden utilizarse la posibilidad que brindan actividades que se hayan “puesto de moda” y que favorezcan la recepción de donaciones relacionadas a esta actividad. Como es el caso de los momentos en que alguna noticia de fuerte impacto socio-emocional estimula las donaciones a comedores, protectoras de animales, hospitales, protección vial, acciones provida, entre otras situaciones.

3.1.6.5 Tácticas de la Función Desarrollo de Donaciones

- ¿Qué pedir?
- ¿A quién pedir?
- ¿Cómo pedir?

3.1.6.5.1 Diseño del Área de Desarrollo de Donaciones.

Las acciones de la Función Desarrollo de Donaciones abarcan cuatro parámetros objetivos: modos de satisfacer las necesidades, pedidos a realizar, momentos del tiempo donde realizarlos y cultivo de relaciones establecidas que estén en coherencia con las acciones de pedido y recepción de donaciones. Estas tareas se manifiestan en cinco áreas de trabajo internas para la función Desarrollo de Donaciones. . Las cinco secciones son

Área Proyectos: se seleccionan los proyectos para los que se solicitan las donaciones. Deben determinarse los proyectos o planes que están funcionando y requieren donaciones para su continuidad Los proyectos nuevos que se está deseando poner en funcionamiento. Fundados en este análisis, pueden aconsejarse proyectos que convendría discontinuar. Cada una de las áreas internas aporta proyectos y necesidades, mediando las autorizaciones pertinentes de coordinación interna. Debe determinarse el modo de solicitar la donación. Esas actividades de presupuestación de solicitudes deben diseñarla esta área y capacitar a toda la organización respecto de su uso.

Área Administración de Solicitudes: debe determinarse el tipo de donación solicitada y cómo se satisfacen las necesidades de modo eficaz y eficiente. Las solicitudes pueden abarcar pedidos de dinero en efectivo, bienes materiales, servicios o contactos que faciliten otras donaciones.

Área Logística de Solicitud de la Donación: Esta área relación el lugar físico donde se encuentra la donación con el momento del año en que debe iniciarse el trámite interno de solicitud. A su vez relaciona el trámite externo de solicitud de la donación al donante actual o potencial y la fecha en que se necesita para satisfacer las necesidades en tiempo y en forma.

Área Recepción de Donaciones no se refiere a la recepción en el depósito físico. Las tareas

de esta área son el modo de recibirla en cantidad adecuada el momento oportuno en el tiempo, el lugar físico donde deben ser entregadas o retiradas. Las cantidades entregadas pueden ser de modo completo en una sola entrega, entregas periódicas limitadas, entregas periódicas ilimitadas. Respecto del tiempo de entregas puede ser de una sola vez en el tiempo, en períodos especificados o de modo continuado. Los acuerdos de recepción de donaciones deben especificar si son retiradas en sede del donantes o depositadas en la sede de la Organización con Fines Sociales (OFS):

Área de Relaciones Públicas: se realizan actividades para lograr la continuidad de la relación entre donantes interesados y la Organización con Fines Sociales (OFS), los modos de acceder a los potenciales donantes y la planificación de los eventos de recaudación,

3.1.6.5.2 Logística del pedido de donaciones

La actividad específica de la Función Desarrollo de Donaciones es relacionar las necesidades de la organización, con los potenciales donantes, las cosas posibles de ser solicitadas a cada donante, el momento en el tiempo en que deben ser solicitadas con el fin de ser recibidas en el momento en que son necesitadas.

Las tareas a cumplimentar son las siguientes

- armar un presupuesto del pedido a realizar, con detalle de costos, en lo posible, y de bienes necesarios que pueden satisfacer la necesidad.
- Mostrar la relación entre bienes solicitados en el presupuesto y el proyecto completo de la Organización con Fines Sociales (OFS).
- Listado de contactos que puedan ser potenciales donantes, si es que cuenta con esta información.

Esto requiere la anticipación suficiente que permita la recepción en tiempo oportuno y en forma adecuada. El Área Proyectos determina los requisitos que debe cumplir las otras funciones al momento de solicitar a la función de desarrollo de donaciones elementos que satisfagan necesidades propias.

1- Detección de las necesidades a cubrir y modos de satisfacción: Las necesidades de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) son diversas y el modo de satisfacerlas también. A su vez, existen varias formas de lograr satisfacer una misma necesidad. Mayor diversidad de medios permitan satisfacer una misma necesidad agiliza la satisfacción por la implementación de mayor variedad de tácticas para satisfacerlas. A su vez, resultará en mayor flexibilidad en la solicitud de donaciones, pudiendo optarse entre varios donantes o entre varios tipos de bienes que pueden solicitarse a cada donante. Las necesidades organizacionales pueden satisfacerse en cuatro modalidades.

a- **necesidades que solo pueden satisfacerse con dinero efectivo:** como son los pagos de servicios públicos y privados, gastos de luz, gas, teléfono e impuestos entre otros.

b- **necesidades que pueden satisfacerse con efectivo y bienes materiales:** como son algunos servicios y entregas de productos a los beneficiarios, en que la entrega de bienes debe ir acompañada de un servicio especializado. Es la situación donde la atención médica receta un

medicamento especializado.

c- **necesidades que pueden satisfacerse con bienes materiales y/o servicios de modo indistinto:** la entrega de ropa al talle o ajustar al tamaño de cada beneficiario la mercadería que se entregue.

d- **necesidades que deben satisfacerse con efectivo, bienes materiales y servicios.** En estos casos las tres clases de donaciones deben ser requeridas. El dinero efectivo para el pago de honorarios, los bienes materiales que deben entregarse y servicios anexos que puedan ser requeridos como es el traslado, servicios de comunicación, entre otros.

Por lo cual las cosas que las pueden satisfacer y que serán objeto de las solicitudes de donaciones abarcan

6. Dinero en efectivo

7. **Bienes materiales:** objetos necesarios al cumplimiento del objeto social.

8. **Tiempo voluntario:** que incluye todo tipo de servicios utilizados en la Organización con Fines Sociales (OFS). Este tiempo de voluntariado puede ser especializado, es decir aquellos servicios profesionales que requieren la habilidad y capacitación específicos o simples actividades que pueden ser desarrolladas por cualquier persona.

9. **Contactos:** son aquellas personas que, según lo que se esté necesitando, pueden facilitar la consecución de donaciones.

2- Periodicidad de la solicitud de las donaciones Los bienes que satisfacen de las necesidades no son igualmente necesarios en el tiempo. Las solicitudes donaciones deben realizarse con la anticipación suficiente que permita recibir a tiempo los bienes necesarios para la actividad de la Organización con Fines Sociales (OFS). Asegurar un flujo de donaciones adecuado a las necesidades requiere que sean constantes las actividades de desarrollo de donantes. Un donante único y exclusivo que esté dispuesto a financiar las actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS) es posible. Pero raro. Por lo cual, la planificación de las solicitudes de donaciones también pueden establecerse en una prioridad acorde al tiempo de recepción de los bienes y de la urgencia de las necesidades. Con el fin de que el flujo sea continuo, las actividades de desarrollo de donaciones deben ser constantes y planificadas en coherencia a la estrategia de la organización.

3- Estudio previo del donante. Las estrategias básicas que se consideran en este trabajo dos: la estrategia de Alta Calidad y estrategia de Bajo Costo. A su vez, ambas pueden ser consideradas de modo masivo o de nicho. Las estrategias masivas de búsqueda de donaciones implica desarrollar campañas de difusión usando los medios posibles para llegar al público objetivo.

En las estrategias de Alta Calidad implica la selección de los medios que manifiestan la calidad exclusiva y de efectiva llegada a donantes de quienes se espera recibir bienes caros o donaciones de fondos sustanciosas en cada caso particular. Exige mayor esfuerzo de diseño, difusión y búsqueda de los donantes. Se intenta llegar a pocos pero que el esfuerzo compensa con donaciones importantes en cada caso.

En las estrategias de bajo costo, se utilizan los medios de difusión que permitan llegar al público en general. Se esperan muchas donaciones medias y pequeñas, de la población en general. Los

nichos son segmentaciones del grupo de población objetivos de acuerdo a cualidades homogéneas que permiten ser tratados de modo similar a todo el grupo y que comparten intereses comunes. El mayor costo de la segmentación en nichos es el estudio previo de la población objetivo y determinar los segmentos de intereses comunes entre los donantes potenciales. Si la segmentación es adecuada, el costo de realizarla se ve ampliamente compensada con la efectividad de llegada a los donantes cuyas donaciones son factibles de ser recibidas.

La combinación de Estrategia de Bajo Costo y segmentación en nicho de donantes tiene como costos principales el uso de medios de comunicación masivos y enfocados a un segmento determinado.

La combinación de Estrategia de Alta Calidad y segmentación en nicho de donantes tiene costos elevados debido a estudios previos de factibilidad y entrevista selectiva, con material de difusión personalizado y de alta calidad en la presentación. Luego de que el donante acepta la propuesta presentada los costos se deben a acciones de fidelización relacionadas a trabajo de relaciones públicas. Asegura donantes exclusivos y continuos con alto sentido de pertenencia,

4- Desarrollo de donantes La segmentación de donantes potenciales y la solicitud acorde a los bienes que posiblemente puede donar intentan incrementar las posibilidades reales de lograr la donación esperada. En algunas circunstancias puede suceder que al hacer una solicitud el donante desee donar otra distinta pero también necesaria. En el caso de donaciones no necesarias pero que pueden llegar a utilizarse en otro momento, debe evaluarse si conviene aceptarla y el uso de depósitos, vencimientos de los elementos recibidos, entre otros.

Otra situación es negarse a recibirla y sugerir la donación a otra Organización con Fines Sociales (OFS). Si es una donación periódica o continua evaluar si esta sugerencia implica perder al donante potencial que pudiera ser necesario en otro momento del tiempo.

5- Periodificación de donantes Solicitar la donación concreta implica prever el tiempo en que la donación será recibida. Ya que donaciones recibidas a destiempo cumplen el mismo rol que si no hubieran sido recibidas. Y esterilizan las otras actividades internas y externas realizadas con vistas a concretarla. Las modalidades de periodificación de donantes son varias:

- Donantes esporádicos
- Donantes periódicos
- Donantes permanentes

Donantes esporádicos: son aquellos donantes que ocasionalmente realizan una donación. No son canales confiables cuando las necesidades a cubrir son continuas. Suelen ser donantes que conocen ocasionalmente la organización y colaboran con ella por emotividad. De igual modo, en otro momento colaboran con otras organizaciones.

Donantes periódicos: aquellos donantes que colaboran con la organización en tiempos preestablecidos. Puede ser tenido en cuenta en los momentos planificados previamente, sin considerarse en prioridad fuera de los plazos pactados. Las acciones son de fidelización a lo largo del tiempo y sostengan el sentido de pertenencia. El pago de una cuota de asociación puede considerarse en este tipo de donante.

Donantes permanentes: donantes dispuestos a colaborar con necesidades que demandan una atención continua. En estos casos la solicitud de donaciones suele realizarse una única vez y la

prestación de la donación continuada. Por lo cual, se requiere un reforzamiento sostenido de la relación a través de acciones de relaciones públicas que agradezcan la donación y refuercen el sentido de pertenencia. Un caso es la tramitación de donación de energía eléctrica en una cooperativa. Con el transcurso de las actividades puede caer en el olvido, dentro de la organización, el servicio que está siendo recibido y, por lo tanto, caer la donación al no reforzar el vínculo. Otra situación similar se ha dado en una cooperativa que prestó su salón para merienda de un grupo de niños. En el tiempo, los organizadores de la merienda sufrieron la cancelación sorpresiva del comodato. En una entrevista posterior, surgió que fueron olvidadas una serie de condiciones del comodato como era la educación de los niños y limpieza de las adyacencias. El donante canceló el comodato que no pudo ser recuperado posteriormente.

Una inadecuada periodificación de la recepción de las donaciones solicitadas se evidencia en que los costos son cubiertos a través de un precio en la prestación del servicio y/o entrega del producto, en perjuicio del beneficiario. La urgencia de pagar a los proveedores que ya están comprometidos en la prestación del servicio o en la entrega de bienes transforma a los precios en excluidores de los beneficiarios que no puedan abonarlos.

3.1.6.5.3 Actividades de relaciones públicas

Las actividades de relaciones públicas se refieren a aquellas que favorecen la vinculación de las personas o de otras organizaciones a los objetivos que promueve la organización que las está realizando. Las acciones de fidelización de donantes actuales se refieren a acciones para cultivar una relación previamente establecida con un donante. Pueden tener como fin interesarlo en los objetivos de la Organización con Fines Sociales (OFS) o mantener la vinculación sin que su interés decaiga.

En el caso de actividades destinadas a personas, un modo puede ser envío de saluciones para fechas de cumpleaños, fechas de vinculación, envío de invitaciones personales a eventos, agradecimientos por donaciones realizadas, agradecimientos por trabajo voluntario en beneficios de la organización. En caso de actividades destinadas a otras organizaciones, el envío de invitaciones, notas de agradecimiento debe realizarse a la persona que tiene la decisión real acerca de las donaciones. Los envíos generalizados o a responsables de otras actividades corren el riesgo de no ser atendidos perderse en la burocracia interna de las organizaciones sin lograr el objetivo.

El uso de redes sociales y de correos electrónicos tiene bajo costo de envíos. Sus costos son el tiempo dedicado al diseño de la información a enviar y administración de los contactos adecuados. Los envíos masivos no tienen garantía de ser respondidos o de ser descartados sin haber sido leídos. La efectividad puede ser comprobada con solicitar una respuesta al envío realizado. Puede servir para evaluar la efectividad de futuros envíos.

Otras actividades de relaciones públicas son la organización de eventos. Los eventos deben especificar el tipo de reunión a la que se convoca y, al momento de concretarse estar relacionadas las expectativas de la reunión con lo ofrecido en la convocatoria. Un asistente a eventos festivos que lo percibe como otro distinto – cultural por ejemplo, no volverá a concurrir en otras convocatorias. Los eventos como desayunos y almuerzos de trabajo tienen el fin de reunir a interesados, proponer eventos a donantes potenciales y capacitación. Son eventos donde el

contacto personal es valorado por los participantes en posibilidades de vinculación. Las fiestas y otras reuniones similares tienen el fin de recaudación, contacto y diversión.

Las actividades de relaciones públicas que tienen fin de convocar a donantes potenciales o de reunión de donantes actuales deben ser evaluadas en sus resultados esperados. La actividad social es intangible y costosa por lo cual si sus fines estrictamente sociales de recaudación y fines de vinculación social entre personas que adhieren al mismo ideal no se cumplen corren el riesgo de fracasar en futuras convocatorias.

3.1.6.6 Factores Claves de Exito en las Tácticas de Búsquedas de Recursos.

- **Estudio previo del beneficiario y donante**
- **actitud de los líderes**
- **errores frecuentes**
- **"no hay magia"**

3.1.6.6.1 No hay magia La función Desarrollo de Donaciones no tiene secretos mágicos que garanticen que las donaciones requeridas llegarán en la cantidad solicitada y en el momento oportuno. Pero existen algunas acciones que pueden emprenderse con el fin de aproximar el éxito en el desarrollo de donaciones. Y también hay errores que suelen cometerse al intentar implementar el desarrollo de donaciones. En este apartado se mencionan en primer lugar tres Factores Claves de Exito y luego se exponen algunos errores hallados en el desarrollo de donaciones. La "magia" la produce el trabajo constante realizado con seriedad y capacitación.

En el inicio de las acciones de implementación de esta Función Desarrollo de Donaciones se mencionaron dos Factores Claves de Exito y en el lugar donde se menciona el desarrollo de donantes se menciona un tercer factor. El conjunto de los tres Factores Claves de Exito son:

- que se conozca al beneficiario
- conocer al donante
- que el equipo esté dispuesto a ayudar

3.1.6.6.2 Conocer al beneficiario, sus características personales sus necesidades reales y los modos como las manifiesta, sus limitaciones que hacen que recurra a la Organización con Fines Sociales, entre otras variables a estudiar.

Conocer al donante solicitar donaciones a la persona inadecuada o de modo inadecuado no sólo resulta negativo para las expectativas y necesidades de la organización sino que puede resultar en un posicionamiento social de la misma. Ya que hay modo de solicitar o elementos a solicitar que puede resultar ofensivo para el potencial donante. Estas expresiones negativas, que se difunden con facilidad, son difíciles de neutralizar a través de acciones de relaciones públicas, publicidad u otras de la Función Marketing de Valores. En Entre Ríos esto se aprecia mucho ya que fuente de las relaciones sociales son las recomendaciones del círculo de allegados.

3.1.6.6.3 Actitud de los líderes: que el equipo esté dispuesto a ayudar es la actitud de preferencia por pedir donaciones para otros, es una verdadera vocación y puede medirse como variable cualitativa en la Función Personal para determinar si una persona accede o no a la

función Desarrollo de Donaciones. En una capacitación brindada a durante el seguimiento hecho a la Fundación Kolbe, surgió la expresión "vocación por el manguero" y "ganas de pedigüeñar" como descripción de esta cualidad del equipo dispuesto a ayudar. Esto es casi indispensable porque, con el transcurso del tiempo pueden transformarse en un área de trabajo frustrante y agotadora.

3.1.6.6.4 Errores Frecuentes: Los errores que suelen cometerse con mayor frecuencia al intentar implementar un proceso de desarrollo de donaciones abarcan varias circunstancias. Aquí se mencionan algunas de ellas que pueden servir de ejemplo para detectar otras dentro de cada organización:

- La entrevista de solicitud
- El modo de realizar la solicitud: "gauchada" o copartícipe del proyecto
- Presentación escrita: descriptiva y pedido concreto
- Informar sobre el destino de las donaciones.
- Dudas sobre las solicitudes de donaciones

La entrevista de solicitud La entrevista de solicitud de donaciones es oportunidad para dar a conocer la Organización con Fines Sociales (OFS) y demostrar al potencial donante la identidad organizacional completa. Las principales notas características que pueden mostrarse son las actividades que se realizan, los beneficiarios y el alcance multiplicado del bien que puede hacerse. Si no ha habido contactos previos con la organización o las personas a quienes se desea hacer una solicitud de donaciones, es conveniente preparar el material y las personas que van a participar de la entrevista. Obtener una entrevista personal es oportunidad de diálogo interpersonal presentando las necesidades a un potencial donantes. En caso de no lograr inmediatamente la donación deseada, el material y el diálogo presentado las razones de la solicitud, puede ser la puerta que se abra a futuras donaciones. Una persona u organización que rechace completamente la posibilidad de donaciones no concedería una entrevista para dialogar sobre el tema.

El modo de realizar la solicitud: "gauchada" o copartícipe del proyecto. Drucker llama a esta modalidad un pedido de limosna o, con más ironía, "pasar la escudilla". "Pasar la escudilla" se refiere al modo que en la antigüedad se solicitaba comida de puerta en puerta. En nuestra provincia, existe la costumbre de solicitar las donaciones denominándolas "gauchada". Lo que significa un pedido de favor. No tiene la implicancia irónica del autor norteamericano. Pero hacen referencia al mismo tipo de pedido. Pedir como limosna o "gauchada" es realizar un pedido de modo informal. La respuesta que se busca es movilizar la lástima o las emociones afectivas. Por lo tanto, del mismo modo se recibe la respuesta materializada en la entrega de la donación, más por lástima que por convicción. El resultado de este tipo de solicitud suele ser inmediato. Las personas que se conmueven por la situación de otros, dan lo que se les pide.

La lástima se produce por parte del solicitante en la lamentación hiperbólica ante un sufrimiento. Y en el donante una respuesta fruto de la conmoción afectiva y por lo tanto, da lo que puede o quiere entregar a su mejor criterio. No siempre adaptado a las necesidades reales del solicitante. El riesgo de no aceptar la donación es herir los sentimientos del donante y hacer surgir enojo o desprecio. El resultado es el sentimiento mutuo de desagrado por la situación. El receptor por rechazo de la donación sin poder descartarla y se generan en el donante la sensación de que el pedido no era tan lamentable ni urgente como fue presentado. En algunos casos esta modalidad

de solicitud apela también a los sentimientos de culpa, generando malestar en el donante y manipulación en quien hace el pedido. Esta respuesta emocional y de conmiseración no es garantía de que seguirán las donaciones ni que sean, desde la primera vez, de la calidad necesaria. Por lo cual, esta táctica no es recomendable si se desea perdurar en la relación con el donante y con un crecimiento sostenido en un plan de largo plazo.

Una solicitud realizada de modo formal y con un proyecto de continuidad implica, como respuesta, una donación al estilo de la solicitud realizada.

La presentación escrita: descriptiva y pedido concreto En la presentación escrita debe realizarse una solicitud concreta de donación deseada. Pueden describirse otras donaciones recibidas que permitan al potencial donante estimar su propia participación en el proyecto organizacional. Incluir un listado de otros donantes debe considerarse en cada presentación a realizar. La coherencia entre la identidad de la Organización con Fines Sociales (OFS), el modo que se satisfacen las necesidades a través de la entrega de productos o la prestación de servicios y la exacta descripción de la donación que se está solicitando facilitan al potencial donante la decisión de desear asociarse como partícipe en un proyecto al mostrar el destino de los bienes solicitados.

Pedidos ambiguos como “solicitamos su ayuda para el beneficiario y para la fundación XXX” o imprecisos como “todo lo que usted nos pueda ayudar” obstaculizan al potencial donante la selección de una donación posible. Ese tipo de redacción en lugar de abrir las posibilidades concretas en realidad comunica la sensación de poca claridad en el pedido y desconocimiento del donante al que se está solicitando una colaboración. Por lo tanto corren el riesgo de tener una respuesta al estilo: “Muy interesante el proyecto, cuando podamos... los vamos a ayudar”.

Seriedad y prontitud en informar el destino de las donaciones. Una vez que se ha recibido la donación, se inicia la preparación de las próximas donaciones a través de la comunicación del destino de las que ya fueron recibidas. Debe corresponder el destino final de las donaciones recibidas con el fin para el que fueron solicitadas. En caso de que hubiera cambiado el destino, detallar con claridad las razones favorece la transparencia. Incluyendo, en lo posible, las causas por las que no se consultó previamente al donante. Esto último, siempre que sea razonable según el tipo de donación y la cantidad recibida. Es muy diferente consultar al donante de un automóvil que las donaciones generales de productos comodities como puede ser una bolsa de azúcar.

Eufemismo de términos Las solicitudes de donaciones redactadas de modo rebuscado, exagerado, rimbombante o donde quiere darse a entender fines diferentes a los que se destinan los bienes desfavorece la solicitud ya que al potencial donante puede resultarle artificial el pedido. Un conocido caso de marketing es la campaña de una empresa donde se solicita a los clientes la entrega de los vueltos de las compras con destino a una determinada organización o proyecto. La campaña de difusión con posterioridad a la entrega de las donaciones menciona como donante a la empresa organizadora y se muestra como una acción de la responsabilidad social empresarial. En realidad, la empresa que decide acciones de responsabilidad social empresarial, establece también los medios para encauzarla. Lo que se menciona en este punto es el mensaje poco claro. Ya que al solicitar la donación se mencionan como donantes a los clientes y al ser entregada, se menciona como donante a la empresa. El deseo de emprender una campaña para recaudar fondos, siendo mediador entre los clientes y la organización beneficiaria y concretarla eficazmente es una verdadera tarea de beneficio a terceros y puede ser una genuina acción social empresarial. Sin embargo, estas situaciones de comunicación doblez generan desconfianza en los fines de la acción de responsabilidad social empresarial en la que se solicita la colaboración de los clientes.

Estos casos son los que suelen desprestigiar los auténticos pedidos de donaciones y desalentar los genuinos deseos de colaboración.

3.1.6.7 Planificación de la Solicitud de Donaciones

- **Planificación de la solicitud**
- **Acciones de Búsqueda y fuentes de donaciones**
- **tácticas para alcanzar las fuente previstas.**

Solicitar donaciones puede ser una solución cuando las necesidades son muchas y las urgencias emergen a cada momento. La satisfacción de esas carencias pareciera ser el objetivo de la solicitud. Esas carencias y urgencias obligan a cualquier líder de una Organización con Fines Sociales (OFS) a decidir realizar una solicitud. En las necesidades inmediatas se recurre a los miembros de la organización para satisfacerlas. El medio más utilizado es anticipar dinero propio que luego se pretende que será reintegrado. Siguiendo el criterio que he establecido para este trabajo, la planificación de solicitud de donaciones tiene por objetivo no llegar a esa situación de urgencia.

3.1.6.7.1 Fuentes de recursos

Las fuentes de recursos son las que dan origen a fondos y bienes necesarios para desarrollar las actividades. Las tácticas de búsqueda son los modos de solicitarlos y que sean recibidos en tiempo oportuno y acorde a las condiciones que permitan satisfacer las necesidades que demandan las actividades organizacionales.-

- **Pago del precio totalmente a cargo del beneficiario:** en este aspecto serían asimilables a una organización con fines de lucro que recupera sus costos vía precio del servicio o producto que venden. La Venta de productos y/o la prestación de servicios con el pago del precio totalmente a cargo del beneficiario tienen como ventaja que se puede transformar en una fuente de recaudación única y relativamente sencilla. En esta alternativa de financiamiento se suelen confundir los fines de las Organización con Fines Sociales (OFS) con el modo de financiamiento de una organización con fines de lucro. El riesgo es transformar la Organización con Fines Sociales (OFS) en una empresa de hecho. El cambio del objetivo de financiamiento de actividades con fines sociales en un fin exclusivamente de lucro suele manifestarse en varias actitudes de las personas relacionadas a la organización. En el beneficiario se manifiesta en la sorpresa que surge al relacionarse con una Organización que se dice con fines sociales y sin embargo, el pago del precio se transforma en excluyente de las actividades. En el staff directivo, esta confusión se manifiesta en declararse abierto a todas las personas que quieran acceder al servicio y producirse una limitación en el acceso al precio pautado de modo inflexible.

En los casos donde se evidencie esta contradicción, conviene evaluar en asamblea de socios o de fundadores el cambio de figura jurídica a de Organización con Fines Sociales (OFS) a una sociedad comercial.

- **Copago:** una parte de los costos se cubre con el precio parcial que abona el beneficiario y la otra porción son cubiertos con actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS). Por lo

cual deben buscarse medios alternativos de financiamiento para solventar el costo que le corresponde.

- **Costos totales asumido por la Organización con Fines Sociales (OFS):** El precio no es cubierto por el beneficiario. Es este tipo de financiamiento incluimos la fijación de un precio simbólico, ya que su fin no es cubrir el costo. Los miembros directivos de la Organización con Fines Sociales (OFS) junto con la función Desarrollo de Donaciones deberán determinar el modo de financiar los costos para que no deban ser abonados por el beneficiario en ningún momento de prestación del servicio o de entrega de un producto. En caso de anunciar una prestación gratuita para los beneficiarios y cambiar las condiciones económicas del entorno debe anunciarse al beneficiario a los fines de solucionar las dificultades con del financiamiento o dar oportunidad a cambiar de Organización con Fines Sociales (OFS).
- **Cobro de cuotas sociales.** Las cuotas sociales son un modo directo de recaudar fondos para una Organización con Fines Sociales (OFS). Tienen la ventaja de aportar la liquidez inmediata del dinero en efectivo, aumenta el sentido de pertenencia y vincula a los miembros entre sí, al participar en actividades comunes como son las consultas y reuniones de asambleas de socios. Es un modo de financiamiento previsto legalmente y por esto su implementación no tiene más obstáculos que la aprobación en asamblea de socios ordinaria.

Una desventaja es que puede transformarse en un instrumento de exclusión de quienes no pueden abonarla, siendo este el único criterio para justificar la pertenencia de una persona a la Organización con Fines Sociales (OFS). Otra desventaja es la necesidad de contar con un hábil cobrador en la insistencia de los que se retrasan en el cobro. A su vez, la cantidad de socios y la cantidad de dinero que se cobre por cuota debe compensar el gasto de sostener las actividades de cobro de las cuotas, entre ellas el sueldo del cobrador.

3.1.6.7.2 Acciones de Búsqueda de Recursos.

Las Acciones de Búsquedas de Recursos son tácticas de solicitud de donaciones con la intención de abrir nuevos canales. Las acciones de Relaciones Públicas de fidelización de donantes no son lo mismo que lo que aquí se propone. Estas búsquedas de recursos y contactos con donantes potenciales pueden ser un modo de iniciar contactos con un donante nuevo. Este contacto previo puede dar lugar a una cadena de acciones de fidelización. El esquema final de un pedido escrito de donaciones puede tener distintos formatos y tipografía según el donante potencial mencionado en otro lugar y los requisitos de formalidad que puedan ser necesarios.

- **Donaciones a través del pago a cuenta del impuesto a las ganancias** El impuesto a las ganancias prevé un sistema de donaciones para Organización con Fines Sociales (OFS) que pueden descontarse del pago que se realiza anualmente por este impuesto.

La modalidad de ingreso de la donación, la Organización con Fines Sociales (OFS) que se puede beneficiar, los requisitos solicitados a los donantes y donatarios varían con los cambios de las resoluciones de Administración Federal de Ingresos Públicos y con la legislación del impuesto. Por lo cual, al momento de solicitar o recibir una donación bajo esta modalidad debe consultarse la legislación vigente.

- **Crédito fiscal de Impuesto al Valor Agregado** La Secretaria Pyme del gobierno nacional tiene un programa que se denomina Programa de Crédito Fiscal Para Capacitación. Es una “herramienta orientada a todos los integrantes de una pyme, que permite reintegrar hasta el 100% de los gastos incurridos en actividades de capacitación”¹¹⁴. Esta modalidad le permite a las Pyme financiar sus capacitaciones con certificado de crédito otorgado por el Estado a cuenta de los pagos del Impuesto al Valor Agregado.

La Organización con Fines Sociales (OFS) cuyo objeto se relacione a educación, capacitación, etc. pueden anotarse como capacitadores en este programa y recibir los pagos de las empresas con estos certificados. Los montos, las modalidades de capacitación, los requisitos van variando en el tiempo según los objetivos de política económica que se plantee el ministerio de Economía de la Nación. Por lo cual debe revisarse periódicamente la legislación si es que la Organización con Fines Sociales (OFS) quiere anotarse en el registro de capacitadores de la Secretaria PYME (SePyme).

- **Fundaciones que financian proyectos específicos** La naturaleza jurídica de las fundaciones es similar a un fideicomiso. Es un patrimonio que se administra en función de un objetivo establecido en el estatuto fundacional. Existen fundaciones que tienen como objeto financiar proyectos específicos de otra Organización con Fines Sociales (OFS) o de particulares. La ventaja, en muchos casos, el proyecto presentado con corrección de acuerdo a las normas internas, que ha sido aceptado y es ejecutado en tiempo adecuado tiene posibilidad de que le sea renovado el financiamiento. A su vez, agiliza los pedidos de fondos y la continuidad del proyecto. En general se presentan poco proyectos en las diferentes convocatorias. Lo que favorece que, en caso de no cumplir adecuadamente algún requisito, sea aceptado a condición de completar lo que falta. La desventaja es que las fechas de convocatorias suelen dar escaso margen para completar todos los requisitos, proyectos, estatutos, presupuestos y toda documentación que solicitan. Cuando el proyecto requiere un formulario específico, suele necesitarse varias consultas para completar los datos en la forma requerida. Por eso, si bien es una ventaja grande adaptarse a una convocatoria específica, deben

- completarse todos los datos.
- Preferirse presentarse a una o dos convocatorias con los requisitos llenos y no en muchas y perder todas.
- En los casos de estrictos requisitos, deben ser correctas las presentaciones en todo lo solicitado. Si no fueron convocados al paso siguiente, según el reglamento de convocatoria, pueden comunicarse con la fundación patrocinante para pedir una explicación. Muestra interés en la convocatoria y favorece el compromiso con la propia Organización con Fines Sociales (OFS) que se presentó.
- En estos programas suelen hacerse convocatorias de dos o tres años seguidos. Por lo cual si un año no ingresamos, la Organización con Fines Sociales (OFS) se enteró tarde, hubo errores en la presentación puede pensarse para el año siguiente.

¹¹⁴<http://www.sepyme.gob.ar/programas/creditofiscal/> de fecha 1 de Febrero de 2012

- **Solicitud formal escrita de subsidios a gobiernos.** Hacer un pedido formal, por escrito y con las necesidades concretas, puede encauzar las donaciones según las necesidades y rechazar o desviar las innecesarias. Este tipo de pedido se refiere a presentaciones de proyectos ante gobiernos nacionales y gobiernos de otros países y organismos internacionales. Las solicitudes a gobiernos extranjeros y organismos internacionales tienen un particular acento en la legalidad y formalidad de las solicitudes y cumplimiento de plazos y formularios durante la implementación del proyecto.
- **Solicitud formal a otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS)** Los pedidos formales asumen diferentes formas dependiendo si se solicita a una Organización con Fines Sociales (OFS) donde existe un procedimiento público de solicitudes o si es un pedido original sin conocer al potencial donante. Cualquiera sea el procedimiento, antes de iniciar el pedido debe identificarse con claridad qué bienes y servicios se necesitan, en qué momento y en qué cantidad, si puede recibirse el pedido de modo fraccionado o debe disponerse en conjunto. Las solicitudes a otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) incluyen solicitudes formales a Organizaciones con Fines Sociales (OFS) internacionales. En Europa existen varias Organizaciones con Fines Sociales (OFS) cuyo objeto es la colaboración internacional y desarrollo en países más pobres en relación a la situación económico- social de sus propios países.

Haciendo comparación, respecto de las donaciones obtenidas y la dificultad de los procesos de solicitudes, quizás podría decirse que resulte más sencillo recibir fondos y donaciones para proyectos concretos de del extranjero que Organizaciones con Fines Sociales (OFS) extranjeras que locales. Esta facilidad relativa, al hacer la comparación, surge de dos circunstancias que deben ser evaluadas en cada caso concreto. Por un lado sus procedimientos formales suelen ser estrictos. Y exigen el cumplimiento en tiempo y forma de los requisitos. Lo que, siendo desconocido para nosotros, nos resulta un escalón a sortear. Estamos acostumbrados a una segunda oportunidad de presentación de proyectos y una cierta laxitud en aceptación de los requisitos formales.

Sin embargo, el paso previo que requiere la donación que es la atracción y motivación de un potencial donante ya está superado. Los europeos y norteamericanos tienen una fuerte cultura de donaciones a Organizaciones con Fines Sociales (OFS). Por lo cual esperan de igual modo una resultados concretos de las donaciones hechas.

- **Préstamos de dinero u otros bienes** Solicitar dinero, bienes o servicios en préstamo implica pautar cuidadosamente el uso y los modos de devolución. Puede formalizarse este préstamo a través de un contrato de comodato donde se estipulen las cláusulas del préstamo. Algunas cláusulas pueden referirse a tiempos y modos de uso, cláusulas de devolución anticipada, cláusulas de roturas y desgaste por el uso normal de los bienes, calidad de servicios a prestarse, entre otras. El objetivo es establecer una relación contractual transparente entre una Organización con Fines Sociales (OFS) y el prestatario.

La representación de la Organización con Fines Sociales (OFS) la asume el líder que tenga esta capacidad según el estatuto legal. La persona puede cambiar al finalizar su mandato, la organización que asume el compromiso no. Por lo cual se objetiviza la relación contractual, más allá de la relación personal que pudiera existir entre las personas que iniciaron el procedimiento de préstamo.

- **Canjes de productos y/o servicios** Negociar canjes de bienes y/o servicios es una modalidad comercial de auge local entre los comercios pequeños. En el caso de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) puede ser una vía alternativa que favorezca la solicitud y la donación de los productos/o servicios necesarios. Esos bienes a intercambiar pueden ser propios del donante y de la organización u otras donaciones recibidas que han resultado con la utilidad prevista. Estas entregas de donaciones recibidas deben contar con el aval del donante inicial o que el donante sea imposible de identificar.

Otra modalidad de los canjes es realizarlos entre bienes y servicios que necesitan otras Organización con Fines Sociales (OFS), el gobierno, los particulares y que la propia Organización con Fines Sociales (OFS) pueda entregar por ser actividad habitual de su objeto social.

- **Proyectos en colaboración** Algunas Organizaciones con Fines Sociales que necesitan volumen de prestación de servicios o financiamiento y no cuentan con alguno de los requisitos solicitados optan por realizar proyectos en colaboración que beneficien a todos los involucrados. La diferencia notable respecto de las organizaciones con fines de lucro es la fluidez en las relaciones y trabajo en colaboración que se establece entre las personas, respecto del trabajo en común realizado.

La otra diferencia notable es el rol del líder de personal hasta limar asperezas, celos y modos de hacer diferentes entre las personas. Una vez, superado este escollo, no existen motivos de ocultamiento de información acerca de especificaciones de productos y servicios entre las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que están trabajando en colaboración.

- **Organizar eventos cuyo fin es la recaudación:** Organizar eventos cuyo fin es la recaudación de fondos es una tarea con varias aristas. Por una parte deben ser eventos donde se evidencie la identidad organizacional. Si el tamaño que se desea dar al evento no esté en relación con el público destinatario y con el monto estimado recaudar puede ocasionar desviaciones significativas del presupuesto. La insatisfacción de los participantes por recibir un servicio diferente al esperado ocasiona frustración de las expectativas para los próximos eventos.

Exceso de gastos en relación a los previstos, ocasiona rechazo dentro de la organización. Por otra parte, eventos pequeños prevén una menor recaudación. Y no asegura que, en próximas ediciones un aumento de tamaño asegure un aumento de recaudación. Es parte de la planificación de estas actividades tomar táctica en relación a la decisión estratégica acerca de realización de eventos de bajo costo o alta calidad, considerando el nicho target de los participantes potenciales. En el transcurso del tiempo, los eventos periódicos convocan a un grupo de personas que se hacen "habitué". Esta habitualidad es la mejor garantía de continuidad en el largo plazo de eventos y la recaudación de donaciones.

- **Anillos de donantes** los anillos son grupos de donantes a cargo de un donante principal que se ocupa del desarrollo de donaciones en el grupo que tiene a cargo. Cada anillo se compromete con un cupo de donaciones como total mensual. Cada anillo tiene sus propias características definidas por el encargado o por la Organización con Fines Sociales (OFS). En un caso se convocaron dos personas afines a la misión y con habilidades de Relaciones Públicas. Se les explicó el concepto de anillo y se confió a cada una la definición de quienes integrarían su anillo y las características. En uno de ellos se recaudan fondos en efectivo al modo de cuotas mensual

total del grupo. Es decir, el anillo se compromete con una cuota que puede ser cubierta por uno, varios o todos los miembros en el mes. En otro de los anillos se comprometieron con donaciones en especie. El compromiso se concreta en la entrega del contenido preestablecido de elementos necesarios para completar bolsones de comidas.

3.1.6.7.3 Relaciones públicas y círculos de donantes

Las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de mayor tamaño o con una estructura interna de complejidad organizativa desarrollada cuentan con un área de Relaciones Públicas. Esta tarea se relaciona estrechamente con el Desarrollo de Donaciones. El fin de esta actividad es mantener viva la imagen de la Organización con Fines Sociales (OFS) en la mente de los públicos objetivos: donantes actuales, donantes potenciales, beneficiarios, voluntarios, gobierno, opinión pública, entre otros. Esto a su vez conforma con el paso del tiempo un círculo de donantes interesados en la causa que atraen a otros donantes: amigos, familiares, otros beneficiarios. Por lo cual, aunque es fuente de aumento en el trabajo interno y de costos, los resultados de fidelización y de comunicación activa puede ser una buena razón para mantener un área de Relaciones Públicas activa. En caso de no contarse con esta tarea en otras áreas, la Función Desarrollo de Donaciones puede tomar esta actividad para conformar un círculo de donantes interesados con responsables específicos.

La planificación de la solicitud de donaciones es una tarea específica de la Función Desarrollo de Donaciones. Sin embargo, realizar la solicitud concreta puede ser llevada a cabo por otras áreas previamente enfocadas en variables acordes a las actividades de Relaciones Públicas. Estas variables pueden ser:

- personal que ha sido el contacto en la propia organización y en la organización donde se realizará el pedido
- las personas disponibles para participar de la entrevista de solicitud y los bienes que se esperan obtener de esta relación

Las variables que deben definirse para agilizar el trabajo de detección son: personal que será el contacto interno para promoción de las solicitudes, contacto en la organización donde se realizará el pedido, las personal disponibles para participar de la entrevista de solicitud y donaciones que se esperan obtener de esta relación. En todos los casos la mejor garantía de continuidad de las donaciones es que exista un grupo de personas involucradas y que han hecho coincidir su ideal de desarrollo personal con algún aspecto de la identidad de la Organización con Fines Sociales (OFS).

3.1.6.8 Instrumentos de Solicitud de Donaciones

- **presupuestos**
- **carpeta de proyecto**
- **excedentes de donaciones recibidas**

Los instrumentos de solicitud de donaciones pueden asumir una serie de características diferentes según la identidad organizacional que se incorpore en la presentación visual. En este apartado se concreta en un esquema de carpeta que facilita la comprensión a quienes no están en conocimiento de la organización solicitante ni de sus proyectos habituales. Esta característica es importante porque que el proyecto "hable por sí mismo" es la puerta para futuros contactos. Un proyecto poco interesante, o falta de información puede terminar archivado sin despertar ningún

interés en el lector.

El contenido de los proyectos y solicitudes de donaciones se estructuran en dos secciones que exponen de un modo integral la solicitud y las actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS).

1. **Capítulo descriptivo:** reúne la información de la Organización con Fines Sociales (OFS) y del proyecto que se llevará a cabo.
2. **Capítulo de solicitud:** detalle concreto de las solicitud que se realiza

• **Capítulo descriptivo** El contenido de la información propia de la organización y del proyecto debe ser completa y autosustentable. Es decir que el lector pueda apreciar integralmente el proyecto y la inserción en la Organización con Fines Sociales (OFS).

- Misión de la Organización con Fines Sociales (OFS)
- Proyecto al que están destinados
- Tipo de proyecto
- Descripción completa de todo lo que se desea hacer.

• **Capítulo de solicitud:** dentro de la solicitud realizada deben incluirse los montos solicitados y los beneficios que cada donación reporta a las actividades de atención al beneficiario

- Monto que insume cada etapa de avance del proyecto.
- Modo que puede colaborar cada interesado
- Beneficio que aporta el donante en cada colaboración realizada.

3.1.6.8.1 Elaboración del presupuesto de solicitud

Cada una de estas fases para la elaboración dle presupuesto de solicitud se confecciona con la información expuesta en los puntos anteriores de la Carpeta de Proyecto y resulta una síntesis de las acciones planificadas por la organización. Se consideran las siguientes fases en la elaboración de un presupuesto.

- Presupuestos de necesidades
- Detalle de ingresos esperados
- Costos detallados
- Resultado final
- Modos de financiar estos costos
- Agenda de Acciones:

Presupuesto de necesidades: este presupuesto de necesidades son las solicitudes las áreas internas de la propia organización y debe tener algún tipo de correspondencia con el total de donaciones solicitadas. Ya que la función Desarrollo de Donaciones determina el momento oportuno de solicitud, el presupuesto de necesidades puede ser mayor, menor o igual al total de donaciones solicitadas finalmente.

Cálculo de ingresos en cada período son las fuentes de financiamiento de todo el proyecto, en cada una de las etapas de tiempo esperadas. Es decir si, se medirá en días, meses, años, etc.

Cálculo de costos en cada período: las erogaciones totales desde inicio hasta la implementación acabada del proyecto.

Resultados y modos de financiarlos En el detalle de presupuesto que se acompaña puede observarse que los costos e ingresos no se exponen totalizados como un simple listado. Sino que se desglosan según el período donde se erogan o ingresan.

El resultado final acumulado proviene de sumar algebraicamente los resultados individuales de los meses de implementación del proyecto. Recién en esta instancia, puede especificarse si el proyecto tiene resultado positivo o negativo. El resultado se expone en sentido positivo si existe algún saldo a favor, y con un signo negativo o entre paréntesis si se desea mostrar un resultado negativo. La diferencia entre ingresos y costos es el resultado de cada uno de los espacios temporales en que se ha planificado la medición de resultados.

Toda erogación que pueda ser obtenida gratuitamente se considera una donación. Por lo tanto debe figurar en los gastos como parte del proyecto. En las fuentes de financiamiento se exponen las donaciones recibidas, valuadas a su valor de ingreso al patrimonio.

Cuando los fondos sean escasos para entregar el producto o prestar el servicio del proyecto y deba pedirse un préstamo, se considerará en el costo inicial. El objetivo es lograr el autofinanciamiento.

Agenda de acciones: tiene como fin relacionar las acciones con los plazos de devolución de préstamos, las negociaciones de plazos con los proveedores y donantes sin que afecte el desarrollo organizacional posterior ni los ingresos esperados a futuro. En esta instancia final es el momento que puede evaluarse la factibilidad del proyecto, estableciendo si un resultado económico-financiero negativo debería ser causal o no de suspensión del mismo. La variable a considerar es el impacto en otros ámbitos. En las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) el resultado positivo en ámbitos sociales, políticos, comunitarios es más valioso para el proyecto en sí mismo que el solo resultado negativo que emerge de los cálculos económico –financieros. Esta alternativa deberá ser evaluada en conjunto con otras áreas. Ya que continuos resultados negativos en varios proyectos provocan una carencia financiera de la Organización con Fines Sociales (OFS) que impide la continuidad en el corto y en el largo plazo.

3.1.6.8.2 Carpeta de Proyecto

La Carpeta de Proyectos que se presenta a continuación es un esquema de pedido de donaciones que se propone a los fines de la solicitud de donaciones. La presentación de proyectos que buscan ser avalados con donaciones es un modo de involucrar al donante, despertando su interés y preparar las bases de la fidelización. El Presupuesto es presentación de valores económicos y financieros de la concreción del proyecto. Es parte integrante de la Carpeta de Proyecto. En este esquema se presentan las posibilidades sustentabilidad que tiene un proyecto con base en bienes, servicios y personas que garanticen la continuidad en el tiempo. Las secciones de la Carpeta de Proyecto agilizan la presentación y lectura del mismo a quienes, sin estar familiarizados con el proyecto pudieran tener interés en colaborar a través de una donación.

La entrega de la carpeta es oportunidad para evaluar las donaciones solicitadas en relación al

proyecto en general. En algunos casos, cuando el donante potencial no puede colaborar con el pedido concreto que se ha hecho, conocer los detalles del proyecto le asiste en ofrecer sus propias iniciativas. En caso de solicitudes a donantes potenciales donde la actitud es negativa respecto de realizar donaciones, aunque el proyecto sea adecuado, la respuesta será negativa. Las razones de rechazo a donaciones son múltiples: imagen negativa respecto de donaciones en general, imagen negativo de la Organización con Fines Sociales (OFS) particular que está presentando el proyecto, imagen negativa respecto de alguna persona en particular, entre otras muchas. Unas veces los rechazos son más sutiles y otras veces las muestras de rechazo son abiertas. La insistencia a destiempo es negativa siempre y cierra futuras posibilidades de retorno. Es oportuna la evaluación de la conveniencia en dejar una Carpeta de Proyectos.

Esta carpeta puede servir de información cuando se estudie nuevamente la respuesta negativa y quieran comunicarse con la Organización con Fines Sociales (OFS). Y, en otras oportunidades, terminada la entrevista es descartada sin demora.

La recepción de modo favorable de una Carpeta de Proyectos no justifica expectativas de donación consentida. Tampoco es señal de aceptación ni de rechazo futuro. Simplemente una oportunidad. En caso de resultado positivo a la solicitud de donaciones realizada, se introduce al donante en el proyecto y, en una entrevista personal, se le explica su participación en detalle: contactos realizados, participación activa de voluntarios, difusión del proyecto, socios complementarios y otras dimensiones donde se avala su pertenencia y partícipes en la etapa de implementación del proyecto.

El esquema de Carpeta de Pedidos que acompaña este apartado y sirve de guía para mostrar cómo aplicar las solicitudes concretas es una adaptación hecha para este trabajo y tiene como base un esquema de uso corriente en la presentación de proyectos con fines de lucro en la Provincia de Entre Ríos. No se ha podido identificar al autor originario. A su vez es muy difundido y reconocido en el medio local lo cual facilita su implementación. Lo que se proponen son aclaraciones a los quince puntos que componen el esquema y sugerencias para su aplicación a las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la Provincia de Entre Ríos y se han adaptado algunos conceptos para que resulten coherentes con lo planteado en este modelo propuesto y con la Función Desarrollo de Donaciones. .

Grafico nº 25 Carpeta de Proyecto, modelo para solicitudes

Carpeta de Proyecto	
1.	Definición de la idea de proyecto
2.	Objetivo
3.	Desarrollo
4.	Target
5.	Necesidad que cubre la idea del proyecto
6.	Ventajas competitivas (qué hago mejor, con quién compito) Ventajas comparativas (en qué me diferencio)
7.	Distribución/ubicación/logística
8.	Infraestructura
9.	Socios complementarios, asociados, asistentes
10.	Personal a cargo
11.	Comunicación
12.	Prestación del servicio y/o entrega del producto
13.	Costos de inicio y/o de continuación
14.	Cómo surgen los ingresos para el proyecto
15.	Agenda de Acciones
16.	Solicitud al donante potencial
17.	Presupuesto del proyecto

Presentación general del proyecto:

En los puntos 1 a 5 se introducen los aspectos generales del proyecto para el que se solicitan donaciones y la vinculación con la Organización con Fines Sociales (OFS) que avala la solicitud.

- *Definición de la idea de proyecto:* En este punto se describe la idea del proyecto que se quiere desarrollar sin más detalles.

Puede también agregarse una breve descripción de la Organización con Fines Sociales (OFS) que está presentando el pedido de donaciones. Esta información se redactará en pocos renglones, destinada a quien no conoce el proyecto ni a la Organización con Fines Sociales (OFS).

En otro apartado se presentará información completa sobre el mismo.

- **Objetivo del proyecto:** En este punto se detalla el objetivo del proyecto en pocos renglones. Al redactar este punto suele confundirse el objetivo del proyecto con el objetivo de la Organización con Fines Sociales (OFS).

En otro apartado se presentará información completa sobre el mismo.

- **Desarrollo:** etapas del proyecto y resultados de cada etapa. En apartado se presenta en forma completa el proyecto con descripción de las etapas de realización, las relaciones entre cada etapa, simultáneas o a continuación una de otra y los resultados que se esperan obtener de cada una.

Puede agregarse un detalle acerca de la posibilidad de suspender alguna etapa o de agregar alguna otra, las posibles causas de suspensión por faltas de recursos o ambientales y consecuencias de estas suspensiones al proyecto global.

- **Target:** Son las personas a quienes se quiere alcanzar con el proyecto. En el caso de las Organización con Fines Sociales (OFS) son los beneficiarios del proyecto.
- **Beneficiarios directos:** son el objeto y razón de ser de toda Organización con Fines Sociales (OFS). Como su nombre lo indica, estas personas son quienes se benefician de toda la actividad. Dentro de ese total de beneficiarios, en este punto se detallarán los que serán el objetivo de este proyecto.
- **Beneficiarios indirectos:** todas las personas que se verán beneficiadas con el proyecto, además de las personas a las que directamente se espera atender. Se incluye el personal rentado, no rentado y voluntario que se capacitará para participar del proyecto, la comunidad donde se insertará el proyecto, y los otros beneficiarios de la organización que no estarán específicamente incluidos en el proyecto.
- **Necesidad que cubre la idea del proyecto:** en este punto se explica con detalle cuál es la necesidad que será satisfecha con el proyecto que se presenta.

Posicionamiento

En los puntos 6 a 8 se muestran aspectos comparativos del proyecto en relación a otros existentes propios de la organización que lo avala y de otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

- **Ventajas competitivas:** se refiere a otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que se ocupan de atender necesidades similares a quien está presentando la Carpeta de Proyectos. El fin es posicionar la Organización con Fines Sociales (OFS) dentro un ranking de importancia respecto de otras.

Esto muestra la importancia social que se asigna a la necesidad que se quiere satisfacer, el grado de cobertura que existe de esa necesidad, el tamaño de otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con objetivo similar y el alcance social total de satisfacción de esa necesidad cubierta por las Organizaciones con Fines Sociales (OFS).

Ventajas comparativas: En este punto se busca identificar las diferencias con otras Organización con Fines Sociales (OFS) similares y enfocar las particularidades de la propia: el modo de atención al beneficiario, la recaudación, los parámetros de resultados, etc.

Si fuera el caso, puede explicarse por qué otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) similares no han atendido esta necesidad en el mismo modo que la que presenta el proyecto.

7. *Distribución/Ubicación/Logística*: se detalla en este punto el alcance de la distribución física de la atención al beneficiario. Pueden agregarse otras situaciones como dificultades de traslados, facilidades de acceso, transportes y otras relacionadas al proyecto, a la Organización con Fines Sociales (OFS), a la distribución de los bienes materiales destinados al proyecto y al beneficiario.

8. *Infraestructura requerida y existente*: la diferencia entre la infraestructura deseable y existente puede ser una limitación para el desarrollo inicial y/o para el crecimiento posterior del proyecto.

También explicitar este punto puede demostrar la necesidad de desarrollo del proyecto para alcanzar con mayor eficacia el objeto de la Organización con Fines Sociales (OFS).

Si la infraestructura con la que se cuenta es la adecuada para el proyecto que se está presentando, debe explicitarse esta fortaleza para exponer la solidez del proyecto.

Personas Involucradas

En los puntos 9 y 10 se muestra el entorno del proyecto

9. *Socios complementarios o asociados*: otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS), Organizaciones públicas y particulares que participaran en forma complementaria a la Organización con Fines Sociales (OFS) solicitante. Deben presentarse los participantes en todas las etapas del desarrollo del proyecto.

10. *Personal a cargo*: describe el alcance social del proyecto considerando las personas del personal rentado, no rentado y voluntario que serán responsables directos de la implementación.

Pueden incluirse otras personas que se desempeñaran en el proyecto como responsables de alguna acción dentro el mismo, aclarando qué tipo de vinculación tienen con la Organización con Fines Sociales (OFS). Por ejemplo un profesional que asesore gratuitamente y por única vez a este proyecto.

Este apartado demuestra la inserción social de la Organización con Fines Sociales (OFS), en proyectos concretos.

Difusión e información

11. *Comunicación*: se detalla el modo como se informará a cada uno de los involucrados las novedades que surjan a partir de la implementación del proyecto y el recorrido y aplicación de las donaciones recibidas. Los modos de comunicar y la información brindada serán conformes al destinatario de la misma. Algunos de los públicos interesados en el avance del proyecto pueden ser:

- Información brindada a personal propio involucrado en el proyecto.
- Información a donantes
- Medios de comunicación social para proyectos que afecten al entorno inmediato y mediato.

La comunicación tiene un rol importante en demostrar que los parámetros éticos de la Organización e implementados en el proyecto se cumplen en las acciones concretas. Una de las variables que deben informarse es el recorrido que han hecho las donaciones. El recorrido se inicia al ingresar la donación en la Organización con Fines Sociales (OFS) y finaliza al ser aplicada al beneficiario al que estaba destinada.

Producto o servicio

12. *Prestación del servicio o entrega del producto*: En este lugar se explica en detalle los modos de atención al beneficiario, la necesidad que se desea satisfacer y los modos de hacerlo.

13. *Costos de inicio y/o de continuación*: Los costos de inicio, como indica su nombre, son los necesarios para comenzar un proyecto nuevo. Se incluyen todos los costos: costos de búsqueda de información, costos de alquileres, comisiones, conexiones de teléfono, luz y otros servicios, los costos de tramitar inscripciones, consultas técnicas a profesionales y otros similares.

En caso de ser un proyecto nuevo que se agrega a otros existentes, se calculan los costos incrementales. Se consideran los nuevos costos que surgen de este proyecto. Por ejemplo: no se tendrán en cuenta los costos de inscripciones y alquileres si la Organización con Fines Sociales (OFS) ya cuenta con contratos de alquileres que cubren las necesidades de espacio fijo y las inscripciones para las actividades que venía desarrollando. En algunos casos, se agrega una valuación de los costos de abandono del proyecto. Si el proyecto debiera interrumpirse, por cualquier razón, cuánto costaría desarticularlo: costos de despidos, de rescisión de contrato, de dar de baja las inscripciones legales y de servicios, etc. Esta información contribuye a medir los riesgos de iniciar o no un proyecto.

Modo de colaboración

14. *Ingresos para el proyecto*: Lo que comercialmente se denomina bajo el título de “ventas”, en el ámbito de las Organización con Fines Sociales (OFS) no es tan sencillo. En este apartado se desarrollan las fuentes de financiamiento que facilitan la entrega del producto o la prestación del servicio en atención del beneficiario. La explicación completa de este tema y las vinculaciones con las Organizaciones con Fines Sociales se encuentra en Función Prestación del Servicio y/o entrega del producto. Remito a allí para completar el alcance de algunos conceptos que se mencionan a continuación.

En este punto se mencionan los ingresos de los bienes, servicios y dinero necesario para el proyecto. También conviene mencionar el modo de recuperación del dinero invertido en el proyecto, exponiendo los factores de continuidad y la conveniencia del proyecto. La solidez en la continuidad de un proyecto implica demostrar que no depende en exclusividad de la donación que se está solicitando a un lugar en particular. La excepción se da cuando está planificado de que hace la solicitud a un donante con al categoría de auspiciante exclusivo.

Los ingresos se exponen en cuatro vertientes diferentes:

- Total de ingresos previstos en donaciones, detallando aquellas que ya se encuentran confirmadas.
- Presupuesto de necesidades de ingresos
- Ventas de productos y servicios, si hubiera
- Total de ingresos del proyecto.

15. *Agenda de Acciones*: Este apartado toma en consideración los apartados presentados anteriormente. El modo exponer la implementación del proyecto es confeccionar una agenda de acciones a seguir.

Los calendarios de acciones pueden utilizarse con gráficos de Gantt y otros que ayudan a planificar los tiempos y las etapas de un proyecto.

16. *Solicitud al donante potencial* En este momento, debe evaluarse en forma concomitante la redacción de la solicitud al donante potencial como colaborador con este proyecto.

- Solicitud concreta donde se menciona una colaboración o donación específica.
- Solicitud abierta donde no se menciona algo en particular sino que mostrando las necesidades queda a criterio del donante la colaboración a prestar. No es recomendable ya que queda inseguro el pedido que se hace.

17. *Presupuesto del proyecto*

Períodos	0	1	2	3	Totales (por rubro)
Gastos					
Total Ingresos					
<i>Menos</i>					
Materia prima					
Mano de Obra					
Otros costos					
Total costos					
Resultados Totales					
Resultados Totales acumulados					

3.1.6.8.3 Excedentes de donaciones

En casos de solicitar donaciones en especie, suele suceder, que el volumen sea mayor a las necesidades y que, el anonimato del donante haga difícil devolver el excedente. Las decisiones respecto del destino de esos excedentes son variadas:

- almacenar el excedente para una ocasión futura.
- ampliar los objetivos proyectados y utilizar el excedente en ese mismo momento
- entregar los excedentes a otra Organización con Fines Sociales (OFS)
- publicitar en medios de comunicación social la situación de exceso respecto de las necesidades y comunicar que serán reintegrados a quienes los soliciten.

La entrega de donaciones supone la voluntariedad y gratuidad en la entrega y la recepción de las mismas en beneficio de quienes están careciendo de ellas, mediando un desinterés en las partes implicadas. Una sospecha fundada acerca de las acciones de una Organización con Fines

Sociales (OFS) tiene efecto multiplicador negativo en las donaciones que pudieran llegar a otras Organizaciones con Fines Sociales (OFS) extendiendo sospechas en todas. Publicitar el destino que se dió al excedente evita suspicacias en quienes entregaron la donación y frustra los rumores sobre falta de transparencia en lo recaudado.

3.2 Retro – alimentación de la eficacia en la implementación del modelo propuesto

Como puede apreciarse la enumeración de funciones realizada para el modelo propuesto tiene un orden lógico. Se inicia el proceso en el diseño de la identidad organizacional y en la dirección estratégica que imprime a la organización. Luego se trata de las personas con las que se cuenta o deben ser convocadas. A continuación se toman las decisiones acerca del modo de satisfacer las necesidades del beneficiario. Siguen, los requisitos legales y las restricciones de orden económico. El paso siguiente es la difusión de la propuesta y, finalmente, la consecución de los recursos indispensables para sustentar las actividades en el tiempo. Este orden lógico de organización de las tareas se concreta en pocos casos en la práctica profesional ya que, son escasos los fundadores que soliciten asesoramiento antes de iniciar sus actividades.

En la vida diaria se inician las actividades a medida que las circunstancias favorables permitan ir tomando las decisiones convenientes. Estas decisiones se encuentran restringidas entre el trabajo que debe hacerse para alcanzar el ideal y los recursos existentes en un momento dado. Sin embargo, tener en cuenta este esquema prioriza las valoraciones para la organización que agiliza las tomas de decisiones, favorece la organización interna de las tareas y prevé la planificación de las acciones futuras. A su vez, los procesos de implementación explicitan un orden que sirve de guía para las acciones de modo que no se obvie ningún parámetro y establezca la importancia de las decisiones que se van tomando. Esto es la esencia de la administración estratégica: servir de rumbo en el mar tormentoso de las decisiones diarias y ser lo suficientemente flexible para habilitar los cambios necesarios en las mismas planificaciones que se han hecho. Al final del proceso de implementación de cambios puede apreciarse su eficacia si se evidencia que las necesidades de recursos para las actividades han dejado de ser temas recurrentes de urgencias diarias y también si los recursos se disponen en tiempo y forma en todas las áreas internas sin que signifiquen una interrupción de las actividades que les son propias debido a carencias de recursos tangibles o intangibles. Es decir que, las acciones de implementación pueden estimarse con un resultado favorable si se evidencian las siguientes situaciones

- los fondos dejan de ser la preocupación principal de los miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS) y se ubican en el área que tiene a su cargo la función Desarrollo de Donaciones.
- las actividades del área donde se estableció la Función Desarrollo de Donaciones es el sostén de las actividades que hacen al objeto social de la Organización con Fines Sociales (OFS), colocando a disposición de las otras áreas los bienes necesarios a la atención al beneficiario en tiempo y forma, sin urgencias ni carencias innecesarias.

Estos son los objetivos que se propusieron al inicio de este trabajo como expresión de continuidad

de una Organización con Fines Sociales (OFS) a lo largo del tiempo. Lograr sostenerlos como actividad desarrollada óptimamente es una tarea continua del conjunto de las funciones Liderazgo, Personal, Administración Contable y Legales, Prestación de Servicio, Marketing de Valores y Desarrollo de Donaciones, en su interrelación armónica y equilibrada sin que alguna prevalezca sobre otra y sin que falten las demás. Lo que es un trabajo complejo, continuo y apasionante por el que valió la pena el esfuerzo que demandó este trabajo de tesis si al menos algunas Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de la Provincia de Entre Ríos logran perdurar en su ideal a lo largo del tiempo, haciendo de este mundo un mejor lugar para vivir.

Gráfico nº26 Retro alimentación de la implementación de las nuevas funciones



fuentes: elaboración propia

Conclusiones

Mencionar el interés en acciones de financiamiento de las actividades de una Organización con Fines Sociales (OFS) corre el riesgo de reducirse en la mente del oyente a la idea de un bono contribución o una rifa que permita contar con efectivo inmediato. El uso de este instrumento de financiamiento quizás pudiera estar justificado si se está en un momento de urgencia financiera por factores emergentes y no planificados que es una situación frecuente en este tipo de organizaciones. Sin embargo, las investigaciones hechas sobre estas dificultades de financiamiento llevaron a cuestionar los factores de emergencia y se pudieron analizar las causas más profundas de estas situaciones. La falta de continuidad en el tiempo, las carencias de donaciones adecuadas, las dificultades con el personal rentado y con los beneficiarios, la existencia o ausencia de proyectos, el modo de atención de las necesidades del beneficiario son variables que evidenciaron la existencia de causales comunes entre las organizaciones con actividades diversas y merecían otro diagnóstico.

Precisamente como el fin de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) no es el lucro, en muchas organizaciones suele obviarse la discusión abierta de los temas relacionados al financiamiento continuo de las actividades diarias. Esta carencia de cuestionamiento de la gratuidad de los servicios o la ausencia de un pago por parte del beneficiario de las actividades de la Organización con Fines Sociales (OFS) no es tomada en cuenta hasta tanto se arribe a una situación de urgencia financiera. Sin embargo, se ha podido comprobar que esta actitud de soslayar el debate del financiamiento no ha impedido que dentro de la estructura interna formal e informal se hayan encontrado actividades surgidas espontáneamente en relación a este objetivo. El financiamiento de las actividades como sostén del objetivo social se transforma en búsquedas urgentes abierta o disimuladas de donaciones cuando se evidencia el riesgo de continuidad en la prestación de los servicios.

El Modelo de Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) para organizaciones de la Provincia de Entre Ríos tiene como fin aportar herramientas de profesionalización de las actividades que permitan eliminar las causas que obstaculizan la subsistencia en el largo plazo a través de la conformación de una estructura de administración interna con funciones ajustadas a este tipo de organizaciones. La profesionalización de la administración interna y de las actividades externas es un aporte esencial de este modelo. Esto implica un reconocimiento de la importancia social de este tipo de organizaciones para encauzar esfuerzos de bien común donde otros tipos organizacionales no son idóneos.

Las conclusiones finales de este trabajo de tesis pueden sintetizarse en las siguientes proposiciones que responden a los objetivos que se plantearon el inicio de este trabajo.

- Los resultados y conclusiones que se exponen la tesis conforman un modelo de administración para Organizaciones con Fines Sociales (OFS) que cumple con el objetivo

de sustentar en el largo plazo las organizaciones. Esta apreciación no implica que sea el único modelo posible ni siquiera el principal. Sin embargo es original en esta provincia de Entre Ríos y ha dado resultados positivos al ser aplicado.

- Que el modo como deben organizarse internamente las Organizaciones con Fines Sociales (OFS), cualquiera sea su figura jurídica, es diferente al modo como se organizan otros tipos de organizaciones. Porque la configuración de las relaciones interpersonales y las relaciones de las personas con las cosas es distintiva y propia de este tipo organizacional. Por esta razón el modelo que se prestó esta conformado por funciones de Administración que son reformuladas acordes a las necesidades de estas organizaciones y se propone una nueva función que está en coherencia con el fin social. Esta nueva función, también avala la posibilidad de existencia de organizaciones que no se financien a cambio de la prestación del servicio que ofrecen y por lo tanto este puede ser gratuito para los beneficiarios.
- Que, precisamente por no obtener sus recursos de la prestación del servicio principal la obtención de los recursos necesarios para las actividades deber ser un factor considerado en la planificación de las actividades, aún desde el inicio de una Organización con Fines Sociales (OFS) si desea su subsistencia en el largo plazo. En este trabajo se presenta como novedad la Función Desarrollo de Donaciones como parte de la administración estratégica. Las tareas específicas relacionadas al sostenimiento de las actividades a través del desarrollo de donaciones deben ser incluidas dentro de las tácticas que tienen como meta en el cumplimiento del fin social.
- Que no existe un único modo de financiar las actividades. Pueden elegirse una o varias fuentes de recursos. Dichas fuentes deben ser imaginadas, analizadas y razonadas al momento de planificar las actividades en coherencia con la Administración Estratégica establecida para toda la organización. Aunque no se implementen simultáneamente la totalidad de las fuentes seleccionadas, la evaluación realizada sobre las ventajas e inconvenientes de cada uno de los tipos permite primero, precisar las posibilidades futuras de aplicarlas y segundo, considerar de antemano las limitaciones que pudieran existir en la implementación. Con este estudio, puede evidenciarse la amplitud de la tácticas existentes y permite que, en caso de emergencia financiera, estén habilitadas herramientas de desarrollo de donaciones que permitan la continuidad de las actividades sin comprometer el futuro de la organización por esas emergencias actuales.
- La implementación de la Función Desarrollo de Donaciones implica un reconocimiento de la importancia de la coordinación de funciones organizacionales de todo el modelo propuesto. Las funciones propuestas, precisamente al ser parte de un conjunto, deben armonizarse en la coordinación de la totalidad de las tácticas. Esta coordinación es tarea de los líderes quienes deben delimitar también la estrategia que regirá al conjunto. Los recursos estarán disponibles en el tiempo y forma oportunos de modo que garanticen la continuidad de las actividades habituales en la medida que las otras funciones realicen también las tareas que les son propias. Por otra parte, La ocasión de una donación puede surgir en cualquier contacto con el entorno organizacional que debe ser comunicada a la

Función Desarrollo de Donaciones. El reconocimiento en la estructura formal de estas funciones compromete a todos los miembros de la Organización con Fines Sociales (OFS) en el monitoreo de oportunidades de donaciones y en disponerlas de modo adecuado.

- La ausencia de debate dentro de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de los temas planteadas en este trabajo, no implica su ausencia. Precisamente, las dificultades debido a falencias en la provisión de los recursos necesarios para la continuidad se manifiestan como causas profundas que requieren soluciones integrales. Las soluciones simples bajo razonamientos causa-efecto o por aplicación de herramientas habituales en la disciplina de la Administración dieron origen a este trabajo de tesis por insuficientes. Puede decirse que, si bien la implementación de estas propuestas implican
 - un cambio de mentalidad respecto al modo de trabajar,
 - disponer de recursos y de tiempo para analizar las dificultades,
 - la capacitación de los líderes y del personal,
 - establecer un nuevo modo de relacionarse con el beneficiario
 - los inconvenientes de la implementación de estos cambios con los consiguientes costos.

las consecuencias de no hacerlos es la ausencia de acciones que fortalezcan la continuidad de las actividades a lo largo del tiempo. La consecuencia más profunda es la mutación del finideal y social que les dio origen en un objetivo real de lucro. Es decir, que las urgencias de recursos sustituyen, en la práctica, a los fines sociales, cambiando el tipo organizacional.

Los fines de las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) se verán cumplidos plenamente al apreciar la satisfacción del beneficiario objeto de las actividades. Y también en el crecimiento interior del personal rentado, no rentado y voluntario por la consecución de acciones en pro del bien común de modo desinteresado que dé trascendencia a sus vidas. Esto se manifiesta en el entorno externo donde se insertan estas organizaciones y en los miembros de la sociedad toda que se vinculan con las Organizaciones con Fines Sociales (OFS). De ahí la trascendencia de estos planteos realizados que darán como resultado el ser humano desarrollado integralmente que se el fin de todas las Organizaciones con Fines Sociales (OFS) tal como es planteó en la Introducción de este trabajo de tesis.

Bibliografía

Presento a continuación la Bibliografía, que he utilizado en la consumación de este proyecto de tesis. El listado de bibliografía fue agrupado por secciones, de acuerdo al tema en que fue utilizado. Exponerlo por áreas de trabajo refleja el uso del material bibliográfico en la tesis para su consulta a quienes pudiera interesarle.

1. Administración

- Assandri, Marina – Cuomo, Mario, *La Microempresa – definición, características, necesidades*, fundación Friederich EBERT – fundación Estrategias, Córdoba, 1995
- Ballvé, Alberto, Debeljuh, Patricia, *Misión y valores- la empresa en busca de sentido*, Gestión 2000, Buenos Aires, 2006.
- Castellanos, N., *Teorías de la Administración, material de apoyo a la asignatura*, FCE – UNC, 1998
- Cotter, Richard – Fritzsche, David, *The business policy game- an international simulation, player's manual*, Prentice Hall, New Jersey, 4th edition, 1995
- David, Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, 14° edición, Pearson, Mexico, 2013
- Daft, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, Cenage Learning, Mexico, 2013
- Del Bello, Juan Carlos y otros, *La Universidad Privada Argentina*, Editorial Libros del Zorzal, Buenos Aires, 2007.
- Del Prado, L.-- Spitznagel, G., *Administración*, EDUCA, 2da edición, Buenos Aires, 2007.
- Díaz, Carlos, *La cultura y las organizaciones*, ensayo inédito, 2009.
- Drucker, Peter, *Las fronteras de la Administración- donde las decisiones del mañana cobran forma hoy*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1998.
- Drucker, Peter, *Management: tasks, responsibilities, practices*, Truman Talley Books/E.P. Dutton, New York, 1973. Puede consultarse en la versión en el original en inglés en <http://es.slideshare.net/siddharthgyagi/management-tasks-responsibilities-practices-by-peter-drucker> visto 17/07/2015.
- Fayol, Henri, *Administración Industrial y científica*, El ateneo, Buenos Aires, 1987, 14ª edición.
- Gilli, Juan José (DIR.), *Administración, conceptos y procesos claves*, Editorial Docencia-Fundación Hernandarias, Buenos Aires, 1999
- Hermida, Kastika y Serra, *Administración Estratégica*, Macchi, 2011.
- Hesselbein, F, y otros, *La organización del futuro*, the Drucker Foundation, Deusto, Buenos Aires, 2006.
- Klein, Juan, *El profesional especialista con visión generalista: el plan de negocios estratégico*, trabajo presentado en las XIV Jornadas nacionales de jóvenes profesionales en Ciencias Económicas, Rosario, 27-29 de octubre de 2005.
- Kliksberg, Bernardo, *¿Cómo será la gerencia en la década del 90?*, mimeografía,

1989

- Lafaye, Hugo, *Satisfacer el futuro – una necesidad presente*, ediciones ARCOR SAIC, 2000
- ----- Las herramientas de la Calidad, ARCOR SAIC, 1997
- ----- Aportes económicos, ARCOR SAIC, 2001
- ----- Aportes empresarios, ARCOR SAIC, 2001
- Pfeffer, Jeffrey, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización- problemas y posibilidades*, Oxford University Press, 2000
- Pithod, Abelardo, *Comportamiento Organizacional – psicología de las organizaciones*, Fundación Universidad a distancia Hernandarias – Editorial Docencia, 1993.
- Senge, Peter, *La quinta disciplina- el arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Buenos Aires, 1998
- Tapia, Gustavo, *Técnicas de creatividad e Innovación de las organizaciones (segunda parte)*, Enfoques de Contabilidad y Auditoria, La Ley, Noviembre, 2008, p. 10-26.
- Thompson, Arthur – Strickland, A. J. *Administración Estratégica, conceptos y casos*, 13 edición, McGraw Hill, 2005

1.1 Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS)

- AAVV, *Desde abajo y desde adentro-101 buenas prácticas de organizaciones sociales-*, Enredando y Nodo Tau.
- AAVV, *El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*, OCDE- Banco Interamericano de Desarrollo, 2003
- Arboleya, Guillermo – López, Alejandro, *La administración que deja ver el fondo-manual para organizaciones sociales*, Granica, Buenos Aires, 1999
- Balfhor, Christian (compilador), *Cómo administrar una Organización no Gubernamental (ONG)*, Educa, Buenos Aires, 2007.
- Civicus (2011). *La Sociedad Civil Argentina en el Bicentenario*. Argentina: Gadis-Civicus-UCA.
- Dayub, Gerardo, *Gestión Cultural en Entre Ríos – el largo plazo en las políticas culturales públicas*, Delta Editora, 2008.
- Drucker, Peter, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Editorial El Ateneo, 1999
- Drucker, Peter, *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formular sobre su organización sin fines de lucro – Manual de trabajo de participante*, the Peter Drucker Foundation - Granica, Buenos Aires, 1993
- Ferullo, Hugo – Panico, Adriana, *El tercer sector en Tucumán*, Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, Centro de estudios para el Tercer Sector, Febrero de 2003.
- Galy, Michel, *De primera y de Segunda:-falsa neutralidad del humanitarismo*, Le Monde diplomatique, Septiembre de 2008, p.30-31

- Lagier, Maria Cristina y otros, *Las organizaciones sin fines de lucro en el partido de Bahía Blanca: relevamiento y tipificación*, Escritos Contables n° 41 año 2000, p.145-170.
- Larsen, Fleming, *El FMI y las organizaciones no gubernamentales*, Finanzas y Desarrollo, marzo de 2001.
- Lèpore (coord.) (2012). *Capacidades de Desarrollo y Sociedad Civil en las Villas de la Ciudad*. Argentina: Universidad Católica Argentina.
- Rossum, Constance, *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formular sobre su organización sin fines de lucro – Manual de trabajo del coordinador*, the Peter Drucker Foundation – Granica, Buenos Aires, 1993
- Sauquillo, Francisca, *Democracia y desarrollo – una visión desde las ONG*, Revista Española de Desarrollo y cooperación, n° 18, año 2006, p. 69-75.
- Tejada Chacón, Luis, *Política exterior y cooperación al desarrollo*, Revista española de Desarrollo y Cooperación n° 14, año 2004, p.137-151.

2. Aspectos metodológicos

- Albano, Sergio, *Metodología de la Investigación en Administración*, UNR Editora, Rosario, 2008.
- Barbosa, Gerardo, *Aportes de las cooperativas al desarrollo social*, material preparado dentro del proyecto de investigación para uso exclusivo de los alumnos de la cátedra, FCE, UNER, 2004.
- Barbosa, Gerardo, *Desarrollo de cooperativas de trabajo en un contexto de crisis laboral, pobreza y desempleo, ¿economías de subsistencia o nueva economía? Estudio de casos en la ciudad de Paraná, Entre Ríos*, Proyecto de investigación, FCE, UNER, 2004
- Barbosa, Gerardo, *Metodología de la Investigación Económico social, Planificación de cátedra*, Facultad de Ciencias Económicas, UNER, 2005
- Barbosa, Gerardo, Mingo, Graciela y otros, *Metodología de la Investigación Económico social, material bibliográfico de cátedra*, Facultad de Ciencias Económicas, UNER, 2005
- Benetón, Phillipe, Acerca del lenguaje de la ciencia económica, *Revista Internacional de filosofía practica Circa Philosophía Humana*, Instituto de Estudios Filosóficos Santo Tomás de Aquino, año 2003, n°1, p. 74
- Castellano, Nélica, *Metodología para el estudio científico de la Administración*, Eudecor, 1998.
- De Pablo, Juan Carlos, *Escritos seleccionados 1968-1980*, cap.46 *Cómo escribir un artículo*, editorial Macchi., 1981, p.433-448
- Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Entre Ríos, correspondiente al año 2010. <https://www.entrerios.gov.ar/dec/paginas/censoercont.html> visualizada el 4 de octubre de 2015
- González Languasco, Adelqui, *Organizaciones No gubernamentales ONG, una expresión ambigua que no identifica a las entidades a las que intenta hacer referencia*, foro de la empresa sin fines de lucro, Consejo Profesional de Ciencias

Económicas de Entre Ríos, Paraná, abril, 2004

- Instituto de Estadísticas y Censos de la Nación en http://www.indec.gov.ar/micro_sitios/webcenso/censo2001s2_2/ampliada_index.asp?mode=30 visualización realizada el 4 de octubre de 2015.
- Ministerio de Economía de la Nación, <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf#page=35&zoom=auto,-13,9> visualizado el 6 de octubre de 2015.
- Paiva, Verónica, *¿Qué es el tercer sector?*, Revista científica de UCES (Universidad de ciencias empresariales y sociales), Vol. VIII n° 1, p.99-116, Buenos Aires, 2003
- Ríos Szalay, Jorge, *Deficiencias de precisión de la terminología científico-técnica de la administración: un obstáculo al desarrollo del conocimiento administrativo*, Facultad de contaduría y administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México, <http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/administración/adm06.swf>
- -----, *Mitos sobre el Proceso Administrativo: el modelo teórico descriptivo vis-a-vis el modelo técnico -prescriptivo*, Revista de Contaduría y Administración, n° 185, abril-junio 1997, UNAM, <https://jorgeriosszalay.files.wordpress.com/2014/09/art-mitos-proceso-admivo1.pdf>
- -----, *La traducción deficiente, del inglés al español, de obras teóricas sobre las organizaciones: Un obstáculo al conocimiento*, División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, No. 228, mayo-agosto 2009: p. 9 – 40 <https://jorgeriosszalay.files.wordpress.com/2014/09/art-trad-inglc3a9s-esp-un-obst.pdf> visto 27 de noviembre de 2015.
- ----- *Relevancia del estudio del lenguaje teórico sobre las organizaciones*, Cuadernos de Administración n°21, julio-diciembre 2008, Bogota, Colombiap. 37 – 60 <https://jorgeriosszalay.files.wordpress.com/2014/09/art-relevancia-estudio-lenguaje-tec3b3rico-orgs-col.pdf>
- Samaja, Juan, *El papel de la hipótesis y de las formas de inferencia en el trabajo científico*, apunte de cátedra, Universidad de Buenos Aires, 2003
- Samaja, Juan, *Los caminos del conocimiento*, apunte de cátedra, Universidad de Buenos Aires, 2003.
- Samaja, Juan, *epistemología y metodología-elementos para una teoría de la investigación científica*, Eudeba, 1999.
- Scarano, Eduardo Rubén (CIECE-IIEP), *Teoría y Tecnología Económicas*, XX Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE, UBA, 2014. <http://ciece.com.ar/ciece/wp-content/uploads/JORESPI-2014-Res%C3%BAmenes-ebook.pdf> consultada 1/5/2015.
- Scavone, Graciela, *Cómo se escribe una tesis*, editorial La Ley, 2002.
- Tobar, Federico, *Diez mitos sobre las tesis*, www.federicotobar.com.ar
- Ynoub, Roxana, *Conjeturas e hipótesis como destinos de la investigación*. Material de cátedra, Inédito, 2008.
- Ynoub, Roxana, *El Proyecto y la Metodología de la investigación*, Cap. V, Ed. Cengage Learning, Buenos Aires, 2007
- Ynoub, Roxana, *Estructura y dinámica en la construcción de los datos científicos*,

Material de cátedra, Inédito, 2008

3. Economía

- Diamand, Marcelo, *Economía: Propuesta de Contenidos Básicos Comunes para la Enseñanza de la Economía*, Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires, 1994
- Mochón, F. - Becker, V, *Economía, Principios y Aplicaciones*, Mc Graw-Hill, 4ta 3d. 2008..
- Reffino, J. - Delizia, P., *Economía para Ingenieros con aplicaciones para Bioingeniería*, edición de autor, Entre Ríos, 2009
- Samuelson, Paul A. – Nordhaus, William D., *Economía*, McGraw Hill, décimo quinta edición, Buenos Aires – Madrid, 1996.
- Swoboda, C. y otros, *Economía, Actividad y Teoría – aplicaciones a la Economía Argentina*, EUDECOR, 1991
- Valsecchi, Francisco, *¿Qué es la economía?*, Editorial 20 de julio, 1996

3.1 Economía Social

- Arias, Gonzalo, *Universidad y Economía social*, VU! Periódico del programa nacional de voluntariado universitario, n° 5 - noviembre 2008, p. 3.
- Bertossi, Roberto, *Educación cooperativa*, El Derecho, n° 11918 año XLVI, Buenos Aires, viernes 4 de enero de 2008, p.1-2
- Bertossi, Roberto, *Políticas sociales –algunas reflexiones en torno a*, Ediar Sociedad anónima editora, 2001.
- Cattani, Antonio David (organizador), *La otra economía*, Editoriales Altamira-Universidad Nacional de General Sarmiento-fundación OSDE, 2004.
- Dinatale, Martín, *El festival de la pobreza-el uso político de los planes sociales*, La Crujía - Fundación Konrad Adenauer, 2ª edición, Buenos Aires, 2005
- Leonardis, Ota de y otros, *La empresa social*, colección la investigación social, Nueva Visión, Buenos Aires, 1995.
- Negre, M.I, *entrevista a Stéfano Zamagni*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana n° 68, octubre de 2006, accesible texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/>
- Rodríguez, Karaman, Gustavo y otros, *La consulta del Banco Mundial a la sociedad civil argentina- economía política de la participación*, Realidad Económica n° 180, Octubre 2000, p.91-111.
- Sabaté, Alberto y otros (compiladores), *Finanzas y economía social –modalidades en el manejo de los recursos solidarios*, Editoriales Altamira- Universidad Nacional de General Sarmiento-fundación OSDE, 2005.

4. Educación

- González, A., Giorgetti, D. *Educación Solidaria – Itinerario y herramientas para desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio*, Argentina: Ministerio de Educación – Presidencia de la Nación, 2009.
- González, A., Montes, R., Nicoletti - Altimari, *Itinerario y herramientas para desarrollar un proyecto de aprendizaje-servicio*. Argentina: Ministerio de Educación – Presidencia de la Nación 2010

- IIFE-UNESCO, *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación*, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires, 2000
- Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina, *Curso para Supervisores y Directores de Instituciones Educativas*, tomo 1, 2, 4 y 9 Buenos Aires, 1998
- Ministerio de Educación – Presidencia de la Nación, *Orientaciones para el Desarrollo Institucional de Propuestas de Enseñanza Socio - comunitarias Solidarias*. Argentina: Autor, 2010.
- Argentina, Ministerio de Educación – Presidencia de la Nación, *Selección de materiales sobre aprendizaje-servicio* DVD. Argentina: Autor, 2010
- Roche Olivar, R. *Desarrollo de la inteligencia emocional y social desde los valores y actitudes prosociales en la escuela*. Buenos Aires: Ciudad Nueva, 1999.
- Slavin, R., *Aprendizaje cooperativo. Teoría, investigación y práctica*, AIQUE-Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1999.

5. Ética / Responsabilidad Social

- Caso Enron: Puede consultarse, entre otros sitios en http://www.academia.edu/3480864/El_caso_Enron_Fracaso_de_una_de_las_empresas_m%C3%A1s_poderosas_de_estados_unidos día 3 de mayo de 2015.
- Kliksberg, Bernardo, *Más ética, más desarrollo*, Editorial Temas, 3° edición, 2004.
- Pacto Global de Naciones Unidas, *Los 10 principios*, www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=3
- Paladino, Marcelo – Álvarez Tejeiro, Carlos, *¿Hacer o parecer? Caso Santander de Chile*, Management Herald, mayo 2006, p.3-4.

6. Filosofía

- Artigas, Mariano, *El desafío de la racionalidad*, Eunsa, España, 1999
- Caponnetto, A., *Lenguaje y Educación - Crítica a la psicogénesis de la lectoescritura*, Scholastica 1993
- Marías, J. (1981). *La Mujer en el siglo XX*. Madrid: Alianza.
- Montejano, Bernardino, *Don Quijote y la filosofía práctica*, conferencia pronunciada en el Instituto de Filosofía práctica, Buenos Aires, 10 de agosto de 2005.
- Scala, Jorge, *Recrear la cultura de la vida*, Encuentro, Córdoba, 2006.
- Sinay, Sergio, *¿Qué nos hace felices?*, nota de tapa, Revista La Nación 22 de febrero de 2009, p.15-19.
- Stein, Edith, *El intelecto y los intelectuales*, Obras completas, tomo IV, Editorial Monte Carmelo, p. 216-229.

7. Financiamiento

- Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies - Harvard University, *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales*, Washington, D.C.,

- 2006, cap. 7 La viabilidad financiera de los emprendimientos sociales. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=835713>
- *Buscan financiamiento para construir centros de salud*, El Diario, Paraná, sábado, 7 de junio de 2008, p. 8.
 - Candiotti, Eduardo, *Administración financiera a base de recetas caseras*, Editorial Universidad Adventista del Plata, 4ta. Edición, Villa Libertador San Martín, 1998.
 - Carmille, Wendy, *Some of the worst fundraising ideas*, publicado 25 de octubre de 2010 http://financeoloans.com/Fundraising/Some_Of_The_Worst_Fundraising_Ideas_25_82.html actualizado a 8 de mayo de 2010
 - Castillo Butters, Luis, *La financiación de la educación superior privada: mutuo provecho y satisfacción*, <http://blog.pucp.edu.pe/item/423> impreso 31 de agosto de 2009
 - Castillo Esparcia, Antonio, *Relaciones públicas y fundraising*, , Universidad de Málaga, <http://www.rppnet.com.ar/fundraising.htm> actualizado a 8 de mayo de 2010
 - Dammert Bello, Juan Luis, *Self-financing Activities among civil society organizations in Peru: a national assessment*, Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT), NESsT Learning Series, 2007. Puede verse en www.nesst.org http://www.nesst.org/Espanol/vision_mission_e.asp
 - Deminas, Gustavo, *Hacia la autosuficiencia de las organizaciones sin fines de lucro ambientalistas*, tesina, Facultad de ciencias económicas y estadística, UNR, n° 215, p.14-28
 - Ertelt, Steven, *Lawsuit: California Planned parenthood overcharged state millions for birth control*, News for life, <http://www.lifenews.com/sate2993.html> impreso 12 de marzo de 2008
 - Fainsod, Darío, *Nuevas metodologías para una efectiva recaudación de fondos en ONG*, Revista Enfoques, T. 2001, p.898-906.
 - García, Diana, *Las escenas temidas del fundraiser y del donante*, impreso 19 de mayo de 2010 <http://www.ebpdn.org/download/download.php?table=resources&id=534>
 - Gutierrez, Roberto, y otros, *Self-financing Activities among civil society organizations in Colombia: a national assessment*, Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT), NESsT Learning Series, 2007. Puede verse en www.nesst.org http://www.nesst.org/Espanol/vision_mission_e.asp
 - Marsal, Pablo, *¿Cómo se financian las ONG en Argentina?-las donaciones de las fundaciones de Estados Unidos (1999, 2000 y 2001)*, Editorial Biblos, 2005.
 - Molina Sandoval, Carlos, *Las asociaciones civiles y las posibilidades de invertir en acciones*, El derecho, n° 11631, año XLIV, Buenos Aires, 8 de noviembre de 2006, p. 1-3.
 - Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT), *Hogar de Cristo, Mobilizing local resources*, NESsT Case Study Series, Chile August 2000. El original está en inglés. Tome los criterios de este caso, adapté y traduje para este trabajo. Puede verse en www.nesst.org http://www.nesst.org/Espanol/vision_mission_e.asp

- Olivares, Lorena, *Desarrollo de grandes donantes y consecución de fondos para proyectos innovadores y de alto impacto*, trabajo presentado en II Jornadas sobre Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 9 de noviembre de 2006.
- Oris de Roa, Mercedes, conclusiones de jornada De Capacitación y Debate, *Los profesionales del tercer sector*, www.aedros.org
- Oris de Roa, Mercedes, *El consejo de administración y su responsabilidad en la recaudación de fondos*, www.aedros.org
- Pérez Rojas, Mariano, *Tendencias de financiamiento universitario: su implicancia sobre las relaciones entre la universidad y el estado*, Revista FACES - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP, n° 8 mayo/agosto de 2000, p. 25-45
- Prins, Arturo, *Gracias doctor César Milstein*, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=387181
- Proyecto de Ley, Régimen de mecenazgo, Reunión n° 42, 12° Sesión ordinaria (especial), 27 de Noviembre de 2001, <http://www1.hcdn.gov.ar/sesionesxml/item.asp?per=119&r=42&n=6> (impreso 7 de febrero de 2005).
- *Proyectos sociales: sin fines de lucro pero rentables*, Apertura n° 97, 20/12/2000 <http://www.redcame.org.ar/index.php/came/noticia/84> actualizado a 8 de mayo de 2010
Publicado martes 9 de abril de 2002.
- Secretaría Pyme, *Programa de Crédito Fiscal Para Capacitación*, <http://www.sepyme.gob.ar/programas/creditofiscal/> de fecha 1 de Febrero de 2012
- Rodríguez, Jorge Luis, *Programa de la Unión europea-requisitos y procedimientos-ayudas y subvenciones*, Errepar, 2002
- Ross, Bernard, *A pesar de la crisis, siempre hay gente dispuesta a donar...*, http://www.resource-alliance.org/documents/enoticias_de_fundraising_no4.pdf
- Universia.com, editorial, *Las privadas salen a buscar nuevos recursos*, <http://www.universia.com.ar/portada/actualidad/imprimir.jsp?materia=19348> impreso 31 de agosto de 2009
- Urrutia, Andrés – Urrutia, Marcela, *CEPRAM: donaciones intangibles y la generación de recursos propios a través de proyectos vinculados a la misión*, trabajo presentado en II jornada sobre Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Buenos Aires, 9 de noviembre de 2006.

8. Legislación Nacional

- Constitución Nacional, reforma 1994, Art. 14, 14 bis, 19, 42
- Código Civil, artículos 30-50
- Código Civil y Comercial de la Nación, 2015
- Ley n° 19.836, Fundaciones, 1972
- Ley 25855 de Voluntariado Social

8.1 Legislación – Artículos y comentarios de autores

- Biagosch, Facundo, A., *Proyecto de ley sobre las asociaciones civiles (finalmente se han ocupado los legisladores argentinos)*, doctrina societaria y concursal, Errepar, tomo XVI, marzo, 2004, p. 257 y SS
- Calcagno, Fourcade, *Régimen legal para entidades sin fines de lucro*, Editorial La Rocca, Buenos Aires, 1999.
- Jurisprudencia, *Derechos constitucionales – caracterización*, Cooperativas, Asociaciones, Fundaciones – tomo 1, Errepar, septiembre 1994, p. 240.100
- Lorenzetti, Ricardo Director, *Código Civil y Comercial de la Nación-comentado*, Rubinzal-Culzoni, 2014
- Nissen, Ricardo, Estudios sobre el Código Civil y Comercial de la Nación, *Las personas jurídicas*, el Derecho, martes 7 de julio de 2015, n°13.764, año LIII, Buenos Aires,
- Puppo, José María y otros, *Las organizaciones de la sociedad civil en el ordenamiento legal argentino*, editado por BID-PNUD- Foro del Sector Social, Buenos Aires, 1999.
- Rico Pérez, Francisco, *Las fundaciones en la constitución española*, Editorial Ilustre Colegio de Abogados, Toledo, 1982.
- Sánchez, Carlos – Peña, Ángel, *El sistema no universitario en Argentina*, Revista Estudios, Abril/Junio 1988, p. 43-52.
- Silveyra, Miguel, *¿Adecuación del capital social al objeto social, o la ley del voluntarismo del intérprete?*, El Derecho n° 11472 año XLIV, Buenos Aires, viernes, 17 de marzo de 2006, p. 1-5.
- Tribunal Supremo de España, Jurisprudencia, Sentencia Contencioso Administrativo, sala 3º, 21 de mayo 2015. Puede consultarse en <http://supremo.vlex.es/vid/573888954> visto 17 de julio de 2015.
- Van Thienen, Augusto – Di Chiazza, Iván, *Asociación civil como accionista. Socio de cómodo y finalidad de lucro: análisis crítico al fallo: “Boca crece SA”*, El Derecho, n° 12002 año XLVI, Buenos Aires, Jueves, 8 de mayo de 2008, p., 1-5.

9. Liderazgo

- Brooking, Annie, *“El Capital Intelectual – el primer activo de las empresas del tercer milenio”*, Paidós Empresa 53, 1ª edición, 1997.le
- Covey, Stephen, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Covey Leadership Center, 1998.
- Cuadro Moreno, Osvaldo, *El carácter de un líder*, colección El grano de mostaza, Buenos Aires, 1983
- Gardner, Howard – Lankin, Emma, *Mentes líderes, una anatomía del liderazgo*, Paidós, 1995.
- Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Vergara Editor, Buenos Aires, 1996
- Lowney, Chris, *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, Norma Grupo Editorial, Bogotá, 2004.
- Selvini Palazoli, Mena y otros, *Al frente de la organización-estrategia y tácticas*, Paidós - grupos e instituciones, 1994.

10.1 Normas Tributarias

10.1.1 Relacionadas a Tributos Nacionales

- González Languasco, Adelqui, *Digesto de la Empresa sin fines de lucro*, Foro de la empresa sin fines de lucro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos, 2004. Compilación de legislación
- Ley de Impuesto a las Ganancias, Texto Ordenado por Decreto 649/97 (B.O. 06/08/97), con las modificaciones posteriores, <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>
- Nota Externa AFIP n° 5/2004, Impuesto a las Ganancias. Solicitudes de reconocimiento de exenciones. Renovaciones. Acreditación de la condición de exentos, 17 de septiembre de 2004, publicada en BO 22 de Septiembre de 2004
- Resolución AFIP 1815 modif. por Res. AFIP 1853, de 14 de enero del 2005
- Resolución AFIP 830, 26 de abril de 2000, Régimen General de Retención para determinadas ganancias. Régimen excepcional de ingreso.

10.1.2 Relacionados a tributos municipales

- Dayub, Gerardo, *Compilación de legislación cultural 2004-2007*, Municipalidad de Paraná.

11.2 Normas tributarias - artículos y comentarios de autores

11.2.1 Relacionadas a tributos Nacionales

- AAVV, Ping Pong CONTA NET Impuesto a las Ganancias, www.conta-net.com.ar n°2244, abril 2008
- Arizmendi, SA, *Donaciones a asociaciones sin fines de lucro, bajo estricta vigilancia*, Infobae profesional.com, 7 de marzo de 2005. www.infobaeprofesional.com/secciones/
- Arizmendi, SA, *Evasión en Ganancias: las donaciones también bajo la lupa*, Infobae profesional.com, www.infobaeprofesional.com/secciones, 7 de marzo de 2005
- Callosa, Alfredo – Duelli, Javier - Franchi, Carlos, *Donaciones en dinero y en especie. Nuevos requisitos para su deducción en el impuesto a las Ganancias, Resolución General 1675*, Practica y Actualidad Tributaria (PAT), tomo X, Junio 2004, p.2.
- Carmona, Jorge, Régimen de información de donaciones a entidades exentas – a propósito de las intimaciones cursadas por AFIP-, *Crónica Tributaria*, Errepar, n° 490, p. 3-7
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos, Comisión de Estudios Tributarios, *RG 4120, Régimen de información y Dictamen 14/2003*, Documento Técnico n° 3/2003.
- Eidelman, José M., *Declaraciones juradas de entidades exentas en el impuesto a las ganancias, sanciones por falta de presentación*. Res. Gral. 4120 (DGI), *Impuestos*, 2005, p. 800-804.
- Fernández, Fernanda Mabel, y otros, *Tributos nacionales y provinciales que*

afectan el funcionamiento de las entidades deportivas sin fines de lucro, Informes de Investigación, Hemeroteca Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de UNR, 2004-2005, p.1-22

- Gecik, Pedro, *Tratamiento impositivo de las donaciones efectuadas a las asociaciones civiles y fundaciones*, Revista Universo Económico, Vol. 15 n° 77, octubre de 2005.
- Grimaldi, Ricardo Román, "Las Asociaciones Civiles y la RG (DGI) 4120", Revista Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos, 2001, p.13.
- Willubel, Andrea, *Donaciones: su tratamiento de deducciones en Ganancias – respecto de las últimas modificaciones introducidas en la materia*, sección Impuestos, revista de Universidad Adventista del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración, n° 1, año 6, 2005, p. 13-15.

11.2.2 Relacionadas a tributos provinciales

- Constitución de la Provincia de Entre Ríos
- Código fiscal de la Provincia de Entre Ríos, texto ordenado año 2006, vigente.
- Legislación de la Agencia Tributaria de Entre Ríos <http://www.dgr-er.gov.ar/home.asp> actualizado a 25 de mayo de 2012
- Decreto 1863/82 MGJE (BO 11/10/82), Reglamentario de la Ley n° 6.963, capítulo III Disposiciones Generales, relativas a la constitución, funcionamiento, reforma y disolución de las entidades,

11.2.3 Relacionados a tributos municipales

- Ley Orgánica de Municipios
- Código Tributario Municipal
- Digesto municipal on line. <http://www.parana.gov.ar/digesto/> actualizado a 25 de mayo de 2012.

12. Normas Contables

12.1 Normas Contables – artículos de autores

- Alpa, Oscar, Clemente, Gabriel, *Resolución Técnica 24, Un viejo anhelo de los entes cooperativos y de la profesión*, Imagen Profesional, n° 68, año 19, Diciembre, 2008, p.12-13.
- Bría, A., Muani, E, Sabella, A, *Exposición contable entes sin fines de lucro*, material bibliográfico de curso auspiciado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos – Delegación Paraná, Noviembre, 2005
- Casal, Armando, *Asociaciones civiles y fundaciones. Nuevas normas de funcionamiento, registros y estados contables*, Desarrollo & Gestión, Errepar, n° 82, Julio/06, Tomo VII, p.659-676
- Casal, Armando, *La Resolución Técnica (FACPCE) 25, modificatoria de las normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro, y las normas de funcionamiento, registros y estados financieros para asociaciones civiles y fundaciones*, PROFESIONAL & EMPRESARIA (Desarrollo & Gestión), ERREPAR, noviembre de 2008

- Español, Guillermo y otros, *Auditoria en entidades deportivas sin fines de lucro*, Informes de Investigación, Hemeroteca Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de UNR, 2004-2005, p.31 – 49.
- Favier-Dubois, Eduardo (p), *Las asociaciones y fundaciones antes su nueva reglamentación RG (IGJ) 7/05 primera parte*, DSE, Errepar, n° 219, Febrero/06, Tomo XVIII, p.186-193
- Favier-Dubois, Eduardo (p), *Las asociaciones y fundaciones antes su nueva reglamentación RG (IGJ) 7/05 primera parte*, DSE, Errepar, n° 220, Marzo/06, Tomo XVIII, p. 319-327
- Gil, José, Gonzáles, José, Normas contables argentina, material bibliográfico de Programa de Formación profesional continua – ciclo 2006, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos, Paraná, agosto, 2006
- Marcolini, Silvina – Verón, Carmen, *La información contable de uso externo en las asociaciones civiles deportivas*, Informes de Investigación, Hemeroteca Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de UNR., 2004-2005, p.23 – 30.
- Muani, Eduardo, Sabella, Andrés, *Normas de exposición contable vigentes*, material bibliográfico de Programa de Formación profesional continua, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos, Paraná, agosto, 2006
- Passuni, Sergio, *Análisis de las modificaciones introducidas a las normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro*, Enfoques de Contabilidad y Auditoria, La Ley, Noviembre, 2008, p. 1-9.
- Sirena, José, *Las reservas en las entidades cooperativas*, D&G, Errepar, n° 82, tomo VII, julio 2006, p.677-681.

12.1.2 Normas contables profesionales

- Parada, R, Errecaborde, J, (compiladores), RT 4 a 21 FACPCE, Separata de legislación, versión 1.5, Errepar, 2003
- Resoluciones contables profesionales n° 24 y 25 y las resoluciones de aplicación en la Provincia de Entre Ríos, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos, http://www.cpceer.com.ar/seccion.asp?id_menu=33 actualización al 25 de mayo de 2012.

13. Personal Rentado, Personal no Rentado y Voluntarios

- AAVV, Gestionar el cambio y la transición, Cap. 6 Cómo ayudar a la gente a adaptarse, Harvard Business Review, 2003.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, octava edición, Mc Graw Hill, 2007
- Falola, Ana, *Organización e informe del voluntario Fundación Manos Abiertas*, 15 de noviembre de 2001.
- Lanzetti, Guillermo, *Ser voluntario*, Instituto para la cultura, la motivación y el desarrollo, colección Liderazgo social, Fundación Incide, Noviembre 2002, Córdoba.
- Decreto n° 17 del 7 de enero del 2004 Promulgación Ley de Voluntariado Social.

- Decreto n ° 750 del 03 de Junio de 2010 reglamentación Ley de Voluntariado Social
- Machinsky, Paul, *Psicología aplicada al trabajo*, Thompson, 8° edición, 2007
- Méndez Sierra, Eduardo, Cossari, Nelson, *El voluntariado social: naturaleza de la relación y responsabilidad civil en el ámbito de su actuación*, El Derecho, n° 11.463 año XLIV, 6 de marzo de 2006.
- Olmsted, M. S, *El Pequeño Grupo*, Biblioteca del Hombre Contemporáneo, Editorial Paidós, 6° edición, 1975
- Orlando Ricardo, *Ley 25855 de voluntariado social, competo. Objetivos, necesidad de su reglamentación*, Práctica y actualidad laboral, Crónica laboral, L. Pal. 402D.2, Errepar, 25 de julio de 2008.
- Policarpo, Carolina, *Satisfacción de expectativas de miembros voluntarios de ONG*, Tesina n° 356, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, UNR, , año 2004
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, Pearson-Prentice Hall, 2004.
- Sanchez, Martín Alejandro y Lordi, Fernando Fabián, *La nueva Ley de Voluntariado. Su aplicación en Instituciones pertenecientes a la Iglesia Católica*, en la página del Colegio de Abogados de San Isidro, www.casi.com.ar vista el día 6 de setiembre de 2012.
- Sanz Gómez, María, *Empresa Inteligente y relaciones humanas*, colección Negocios, Thompson, 2005.
- *Scioli creó por ley el voluntariado social*, La Prensa, 14 de agosto de 2009, impreso el 26 de agosto de 2009 www.laprensa.com.ar/note.aspxnote=339154
- Segú, Gustavo, *Trabajo benévolo en institución religiosa. Actos litúrgicos y actos ajenos a los religiosos. Comentario al fallo "Grigoryan Garegin c/Institución administrativa Iglesia Armenia s/despido"*, Práctica y actualidad laboral, Errepar, 6 de agosto de 2008.
- Werther, William B. y Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5° edición, 2000

14. Publicidad institucional/ Promoción de valores/ Difusión/ Marketing

- Castanyer Mayer-Spiess, Olga, *La asertividad, expresión de una sana autoestima*, Crecimiento Personal, Desclee de Browuer, 36°edición, España, 1996
- Lambin, Jean-Jaques, *Marketing estratégico*, MacGraw/Hill, España, 3ra. Edición, 1995.
- Manes, Juan Manuel, *Marketing para instituciones educativas*, Granica, España, 2da edición, 2008
- Santesmases Mestre, Miguel, *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, 3ra. Edición, 1996
- Galera Casquet, Clementina, Valero Amaro, Víctor y Galán Ladero, Mª de las Mercedes, *El Marketing en la práctica de las ONG, Investigación y Marketing*, n° 77, Universidad de Extremadura, 2000

Indice de Cuadros

Cuadro nº	Título	Página
1	Comparación legislación vigente de asociones civiles y fundaciones	28
2	Determinación de las Tácticas: Desarrollo e implementación de la estructura y las tareas que materializan el ideal fundacional.	36
3	Organizaciones relevadas	61
4	Organizaciones con Fines Sociales (OFS) de Entre Ríos, sin cooperativas:	61
5	Asociaciones, fundaciones y otras organizaciones con fines sociales domiciliadas en la Provincia de Entre Ríos, descriptas por tipo jurídico, por actividad y continuidad al momento de este trabajo	73
6	Asociaciones, fundaciones y otras organizaciones con fines sociales y otras organizaciones no domiciliadas en la provincia de Entre Ríos descriptas por tipo jurídico, por actividad y continuidad al momento de este trabajo	75
7	Ciudades donde se realizó observación participante	91
8	Etapas de entrevistas en profundidad	96
9	Dificultades encontradas, síntesis. Organizaciones con Fines Sociales de más de 3 años de funcionamiento	117
10	Dificultad financiera como obstáculo a la continuidad en el largo plazo: circunstancias que la evidencian	119
11	Modelo de Administración de Organizaciones con Fines Sociales (OFS) con eje en el desarrollo de donaciones, funciones organizacionales que lo conforman	123
12	Dimensiones de la Administración Estratégica de Organizaciones con Fines Sociales (OFS), transversalidad de la identidad propia.	125
13	Diferencias entre Entrega de Productos y Prestación de servicios	164
14	Importancia jerárquica del área que abarca a la Función Desarrollo de Donaciones: factores que influyen en el diseño	215
15	Requisitos para iniciar un área de Desarrollo de Donaciones	217

Indice de Gráficos

Gráfico nº	Título	Página
1	Las tareas básicas de la Administración Estratégica	34
2	Modelo de Encuesta	62
3	Datos de cada Organización con Fines Sociales, fecha de inicio de actividades	76
4	Fecha de inscripciones legales	76
5	Motivos de inscripciones	76
6	Rubro/objetivo social	77
7	Cantidad de personas involucradas	78
8	Cantidad de Beneficiarios alcanzados	79
9	Cantidad de Beneficiarios alcanzados variaciones estacionales: causas	79
10	Estructura formal	80
11	Servicio prestado/producto ofrecido: el objetivo de la Organización con Fines Sociales (OFS) se corporiza en...	81
12	Área de prestación de servicio/venta de productos	81
13	Servicio prestado/producto vendido	82
14	Precio al que se vende el producto/servicio que se ofrece	82
15	Existencia de políticas de becas, préstamos, excepciones de pago	83
16	Promoción/ Marketing: tipo de difusión/marketing	84
17	Promoción /Marketing: Medios utilizados	85
18	Financiamiento de las actividades	86
19	Anexo: Proyectos Organizacionales	87
20	Entre Ríos NBI por departamento Año 2010	111
21	Proceso de Diseño de la Administración Estratégica, incluidas las nuevas funciones	124
22	Funciones organizacionales, vinculación con el beneficiario	126
23	Funciones organizacionales, vinculación entre las propias funciones	127
24	Interrelaciones en el desarrollo de donaciones	208
25	Carpeta de Proyecto, modelo para solicitudes	239
26	Retro alimentación de la implementación de las nuevas funciones	245