



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



Título: UNA MIRADA SOBRE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE LA CIUDAD DE LA PLATA Y ZONA DE INFLUENCIA.

Autores: Liliana Galán, Maroscia, Carla, Brras Cruz, Ayelen.

Universidad: Universidad Nacional de La Plata.

Facultad/Centro/Instituto: Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas.

E-mail: lgalan@econo.unlp.edu.ar // carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar // ayelen.brras@econo.unlp.edu.ar

Modalidad de la Presentación: Trabajo de investigación.

Palabras Claves: organizaciones de la sociedad civil – gestión– planificación estratégica – fortalecimiento institucional.

Resumen

Las organizaciones donde la gente trabaja, participa y crece, representan un componente dominante de la sociedad contemporánea que resulta indispensable conocer y reconocer. Particularmente, y dada la relevancia alcanzada desde los años '90, merecen especial atención las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Esta ponencia es un aporte preliminar a un trabajo de investigación mayor que se propone indagar sobre la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia desde una mirada estratégica. Tomando en cuenta el rol de la gestión institucional, la comunicación y los recursos humanos y su impacto en la sostenibilidad de las mismas.

Comprendidas las organizaciones sistémicamente, en esta oportunidad, se focalizará sobre los factores endógenos en particular los referidos a las cuestiones institucionales y de los recursos humanos, incursionando en los factores de frontera referidos a la comunicación que visibiliza este tipo de organizaciones. Puesto que se considera que luego del financiamiento las problemáticas asociadas a la gestión



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



interna (planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades), la comunicación y gestión de los recursos humanos, son generadoras de cierta debilidad institucional pudiendo impactar negativamente en la sostenibilidad de las OSC.

Particularmente este trabajo se propone exponer, a través de un estudio de tipo descriptivo, que recurre a fuentes primarias, elementos claves que permitan dar cuenta de las causas que generan debilidad institucional en estas organizaciones y brindar información de utilidad para la toma de decisiones de los dirigentes de las mismas. Es decir, se trata de estudiar el estado de situación de variables claves para la formulación de modelos de fortalecimiento institucional, dado el rol fundamental que cumplen en relación a la atención de las problemáticas sociales. Estas variables están asociadas a: grado de formalización institucional, toma de decisiones, planificación estratégica (definición de objetivos, planificación y gestión), organización (división de tareas) y comunicación.

Las OSC comprendidas en la investigación son del ámbito geográfico de la ciudad de La Plata y zona de influencia. Se hallan catastradas 1176 OSC registradas en el Directorio de OSC del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, con las que el equipo de trabajo mantiene diversos intercambios.

El estudio descriptivo es de tipo cuantitativo y presenta los resultados del relevamiento realizado a través de un cuestionario a una muestra representativa de la población mencionada (111 OSC), que contempla la totalidad de las tipologías de las organizaciones registradas en la base y los barrios/entidades donde las mismas se encuentran localizadas.

El propósito principal de esta investigación es generar conocimiento útil para promover la eficiencia en el marco de los valores que las OSC representan y sostienen para impulsar prácticas de gestión que promuevan su sostenibilidad. Así entonces, como investigadores de una universidad pública, se ha considerado de suma importancia abocar este proyecto al reconocimiento de las problemáticas asociadas a los aspectos de gestión, comunicación y recursos humanos de las OSC de la ciudad



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



de La Plata y zona de influencia con una mirada estratégica. Las organizaciones objeto de estudio, se constituyen como actores fundamentales para dar respuesta a las deudas sociales de la sociedad contemporánea. Una cuestión adicional es el carácter contextualizado del conocimiento aplicado que producirá el proyecto y el objetivo de transferencia del mismo a los actores sociales de la región, además de la participación en redes nacionales e internacionales abocadas al desarrollo comunitario.

En otros términos, se considera que la investigación proveerá de información significativa para favorecer el diseño de políticas de desarrollo y modernización socialmente más eficientes; delinear nuevas líneas de investigación atendiendo las necesidades de las diversas organizaciones y de los líderes comunitarios, y propiciar la articulación entre los distintos sectores para fortalecer institucionalmente este tipo particular de organizaciones.

Finalmente, se ha considerado que este trabajo permitirá abrir un nuevo espacio de intercambio entre colegas y otros interesados en esta temática. Si esta tarea se lleva cabo en un marco de análisis y discusión amplia y participativa, con intervención de los múltiples actores involucrados, con espíritu tendiente a la búsqueda de consensos, quizás interpretar más cabalmente el presente y diseñar los escenarios del futuro sea posible y se logren acuerdos de mayor significación para abordar las problemáticas que las afectan y cercenan su vitalidad.

Marco Teórico

Las organizaciones de la sociedad civil

La sociedad occidental puede ser caracterizada como una “sociedad organizacional” y su población como “hombres de organización” (Hall, 1980). En este marco, las organizaciones donde la gente trabaja, participa y crece, representan un componente dominante de la sociedad contemporánea que resulta indispensable conocer y reconocer. Particularmente, y dada la relevancia alcanzada desde los años `90, merecen especial atención aquellas organizaciones que son parte de la sociedad civil, pues éstas han comenzado a constituirse como actores insoslayables del juego



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



de poder, reclamando nuevos espacios y afianzándose como sujetos independientes en el diálogo social.

Las organizaciones, en términos generales, pueden ser definidas como

“conjuntos sociales por medio de los cuales los individuos tratan de alcanzar sus fines, estructurando para ello sus actividades como funciones diferenciadas, bajo ciertas normas suficientemente explicitadas. De tal manera, dicho grupo organizado se diferencia de otros agrupamientos por su carácter formal y continuo, por la definición concreta de su campo de acción y de su medio ambiente interno. Dicho conjunto dispone de una personería o identificación de manera que sus comportamientos observables exceden a la mera sumatoria de las conductas individuales de sus componentes” (Etkin, 2004:3).

Específicamente, en el último tiempo, dentro del “paraguas” de las organizaciones se han comenzado a posicionar con fuerza las denominadas organizaciones de la sociedad civil (OSC). Como plantea De Zan (2006), éstas se configuran independientemente de su relación con el Estado por sus propios fines o contenidos temáticos, por los valores que legitiman esos fines, por la modalidad de las prácticas que desarrollan y por la forma de lazo social que puede, o no, ser de carácter comunitario.

A partir de los años noventa en un contexto latinoamericano en el cual se comenzaba a vivenciar el surgimiento de nuevos movimientos sociales en el escenario político y el reclamo por la reducción de los espacios de acción de los regímenes autoritarios (Osorio, 2000), la noción de sociedad civil redefine un espacio social y de instituciones que están afuera del Estado. En Argentina, a partir del advenimiento de la democracia, en el seno de esta sociedad civil, comienzan a surgir un sinnúmero de organizaciones sociales con un perfil diferente a las consideradas “tradicionales” (filantrópicas, sindicatos, entidades de productores y/ o colegios profesionales) que se encuentran caracterizadas por *“lógicas de constitución y de acción (...) particulares y diferenciales, ya que trabajan en áreas temáticas distintas, apuntan a diferentes poblaciones y sus modos de intervención son más bien heterogéneos”* (Crovetto y otros, 2004:1).



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



Así, el "redescubrimiento" de estas organizaciones, hallaría su origen en el enorme potencial social que manifiestan para promover procesos de desarrollo integral sostenible y equitativo. Sin embargo, pese a su trascendencia y al tiempo transcurrido, el mundo de las OSC no ha sido aún explorado, desarrollado, difundido e impulsado con la misma vitalidad con que se ha promovido el sector privado comercial, por lo cual, éste parecería ser un desafío pendiente (Bombarolo, 1995).

De todas maneras, no deben desconocerse los esfuerzos de diferentes especialistas que han permitido avanzar en el conocimiento de las OSC a partir de su caracterización y de un análisis diferenciado. En este sentido, y a modo de ejemplo, es posible mencionar algunas de las **propiedades singulares** de este tipo de organizaciones que ha expuesto Torres (2004) tales como: 1. el fuerte componente de voluntariado entre los recursos humanos que las integran, 2. el hecho de que no poseen finalidad de lucro, 3. su condición de entidades de carácter privado pero de acción pública, 4. su independencia o autonomía respecto al Estado y a las empresas del sector privado, 5. su marco ideológico pluralista, 6. sus finalidades generalmente relacionados con la satisfacción hacia la población meta, defendiendo intereses sociales y/o brindando productos y servicios que cubren necesidades de índole social, 7. un origen independiente del Estado, pero una realidad marcada por sus importantes condicionamientos, etc.

Las problemáticas y vulnerabilidades de las OSC

Ahora bien, más allá de estas características, el estudio particularizado de estas organizaciones ha evidenciado también la presencia de determinadas circunstancias o variables que condicionan especialmente su funcionamiento dando lugar a cierta fragilidad organizacional que parecería serle inherente a su propia naturaleza. Acotto (2003), Torres (2004), De Piero (2005) y Masi y Kessler (2008) afirman que entre las **dificultades** más comunes con las que se suelen enfrentar se encuentran las siguientes: precariedad institucional, escasa legitimación, dificultades para procesar el conocimiento derivado de la acción, reducido alcance de sus acciones, deficiente diferenciación de roles y funciones, dificultad del acceso a las fuentes de información, escasa interacción en redes o alianzas estratégicas, falta de estabilidad y continuidad, tendencia hacia la fragmentación social, necesidades de



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



capacitación insatisfechas, deficiencias en la planificación, dualidad del voluntariado, dificultades financieras, deficiencia en el tratamiento de conflictos, sistemas administrativos y procesos insatisfactorios, acciones particularizadas, falta de articulación, asunción de roles que no les son propios (suplantación en funciones que le competen al Estado), heterogeneidad, falta de una mirada común, débiles y deficientes mecanismos de control, indefiniciones políticas, falta de sustentabilidad en los proyectos y la presencia de numerosos empleos precarizados (sin dependencia laboral, contrataciones a corto plazo, bajos salarios, horarios amplios, etc.), entre otras.

En este sentido, a partir de los resultados obtenidos en investigaciones anteriormente efectuadas por el equipo de trabajo, se ha confeccionado un **Modelo de Análisis de las Problemáticas, Debilidades y Vulnerabilidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil**, que se expone a continuación:

Grafico 1: Factores Endógenos

FACTORES ENDÓGENOS	Cuestiones Institucionales	Escasa Formalización Institucional
		Dificultades en la conformación y gobierno de la institución
		Falta de desarrollo de prácticas democráticas al interior de la institución (toma de decisiones)
		Dispersión de las actividades/tareas a gestionar
		Deficiencias en la definición de objetivos, planificación, evaluación y control.
		Inadecuados (o inexistentes) sistemas de información para la toma de Decisiones
		Deficiencias en los sistemas y procesos de comunicación interna
	Recursos Económicos	Financiamiento Discontinuo y Escasez de Recursos
		Dificultades para la Autosustentabilidad
		Falta de Experiencia (estrategia para el desarrollo de fondos)
		Dificultad de Acceso e identificación de posibles fuentes de financiamiento
	Recursos Humanos	Profesionalidad Insuficiente
		Escasa capacitación del personal
		Alta Rotación del Personal en Cargos No Directivos - Irregularidad en el Compromiso
		Escasa Rotación del Personal en Cargos Directivos
		Informalidad en las Relaciones Laborales
		Naturaleza de los RRHH (Alta Dependencia del Trabajo Voluntario)
	Recursos Tecnológicos e Infraestructura	Envejecimiento de la "planta" - Necesidad de Renovación Generacional
		Dificultades para el acceso y el mantenimiento de las sedes de la institución
		Obsolescencia o carencia del equipamiento necesario (para funciones administrativas y para los servicios ofrecidos)

Fuente: Elaboración propia

Grafico 2: Factores Exógenos y de Frontera

FACTORES EXÓGENOS	Factores Económicos	Condiciones económicas, monetarias y salariales generales del país
		Acceso o apoyo económico gubernamental (municipal, provincial o nacional)
		Acceso o apoyo económico por parte de empresas
	Factores Socio-culturales	Condiciones sociales y laborales generales del país
		Nivel de reconocimiento del rol de las OSC en la población en general
		Nivel de participación y compromiso entre los ciudadanos
	Factores Legales	Nivel de acceso a medios de comunicación masivos
		Legislación y procedimientos vigentes sobre temas laborales
		Legislación y procedimientos vigentes para obtener la personería jurídica
		Legislación y procedimientos vigentes sobre beneficios o exenciones impositivas
	Factores Político-gubernamentales	Legislación y procedimientos vigentes para obtener donaciones particulares (empresas o individuos)
		Falta de política culturales gubernamentales (municipales, provinciales o nacionales)
		Inexistencia de incentivos que faciliten las donaciones y el patrocinio
	Factores Demográficos	Complejidad de la normativa legal vigente
		Edad de la población de la zona de influencia
Nivel educativo de la población		
FACTORES DE FORNTERA	Aspectos Estratégicos y de Gestión	Enfermedades prevalentes
		Falta de definición de la visión estratégica y global de la institución
		Vínculos, Alianzas o Pertenencia a Redes Locales e Internacionales
		Participación de la sociedad en general en las OSC (extensión, profundidad y diversidad)
	Aspectos de Comunicación e Impacto	Disparidades en la percepción de los valores de la sociedad civil
		Deficiencias en la Comunicación Institucional y Sectorial
		Dificultades para desarrollar una imagen institucional consistente, pertinente y sostenible en el tiempo
		Falta de Visibilidad de la Institución y de las actividades desarrolladas.
		Dificultades para generar Receptividad y Capacidad de Respuesta Social

Fuente: Elaboración propia

Comprendidas las organizaciones sistémicamente, en esta oportunidad, se focalizará sobre los factores endógenos en particular los referidos a las cuestiones institucionales e incursionando en los factores de frontera referidos a la comunicación que visibiliza este tipo de organizaciones. Puesto que se considera que luego del financiamiento las problemáticas asociadas a la gestión interna (planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades), la comunicación y gestión de los recursos humanos, son generadoras de cierta debilidad institucional pudiendo impactar negativamente en la sostenibilidad de las OSC analizadas en el proyecto.

Fundamentación – Objetivos de la investigación

La realidad económica, política y social de América Latina deja vislumbrar lo que Bernardo Kliksberg (2008) ha denominado deudas sociales o problemas



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



inconclusos que deben ser puestos en la agenda de los países de la región de inmediato: la *pobreza*, el *déficit en educación*, la *exclusión social* y la *desigualdad*.

Parecería evidente que las respuestas a estas situaciones deben surgir de la articulación de distintos actores de la sociedad. El Estado debería contribuir a través del desarrollo de políticas públicas orientadas a la gente, las empresas con responsabilidad social corporativa aliadas de dichas políticas públicas, la sociedad civil por medio de su movilización y la Universidad mediante un serio compromiso con hallar posibles soluciones a estos problemas.

Queda claro entonces que, en este contexto, el rol de la Universidad resulta fundamental. En particular las universidades públicas, deben plantearse como objetivos formar a sus estudiantes con ética, replantear la temática de sus investigaciones, trascender sus puertas hacia la sociedad y generar un diálogo activo con esta.

En este marco, se ha estimado que existen condiciones socioeconómicas y políticas mundiales que avalan la elección del objeto de estudio, dado que las mismas han favorecido el crecimiento de OSC en números absolutos, en cantidad de integrantes, de beneficiarios así como también en cuanto al alcance que han ido adquiriendo en lo que a su accionar cotidiano se refiere.

Este trabajo expondrá resultados preliminares de una investigación mayor que se ha propuesto "*Indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia, vinculados los aspectos de gestión, comunicación y recursos humanos y su impacto en la sostenibilidad de las mismas*". Para lo cual se plantea desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Indagar sobre las causas que originan los problemas vinculados a la gestión institucional en las OSC de la ciudad de La Plata y su zona de influencia de acuerdo a la percepción de las mismas organizaciones.
- Indagar sobre las causas que originan los problemas vinculados a los recursos humanos en las OSC de la ciudad de La Plata y su zona de influencia de acuerdo a la percepción de las mismas organizaciones.



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



- Indagar sobre las causas que originan los problemas vinculados a los aspectos de comunicación en las OSC de la ciudad de La Plata y su zona de influencia de acuerdo a la percepción de las mismas organizaciones.
- Identificar y describir las estrategias adoptadas por las OSC más antiguas, exitosas o paradigmáticas que han logrado sortear las problemáticas de gestión, comunicación y recursos humanos.
- Confeccionar documentos vinculados a la temática investigada que provean información útil para la toma de decisiones tanto de los gestores de las OSC como de los responsables de los distintos sectores asociados a este tipo de organizaciones.

Metodología Aplicada

El presente trabajo es de tipo descriptivo. Y el estudio en el que apoya la descripción es de tipo cuantitativo y presenta los resultados del relevamiento realizado a una muestra representativa de las 1176 OSC registradas en el Directorio de OSC del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, que contempla la totalidad de las tipologías de las OSC registradas¹ y los barrios/entidades donde las mismas se encuentran localizadas las mismas².

La muestra es de 111 OSC, de las cuales fueron relevadas 86 y 25 no han podido ser localizadas (lo cual muestra parte de las vulnerabilidades de estas instituciones y su pérdida de visibilidad). Se utilizó como instrumento para el relevamiento un cuestionario.

¹Los tipos en las que han sido categorizadas las OSC de la base de datos son los siguientes: Asociación civil, Asociación de consumidores, Biblioteca, Bomberos voluntarios, Centro de estudios, Centro de Jubilados, Club social/deportivo, Cooperadora (otro tipo), Cooperadora escolar, Federación, Grupo comunitario, Sociedad de Fomento, Unión Vecinal, Otros (que incluye Fundaciones, comedores comunitarios, centros culturales, entre otros).

²Abasto, Altos de San Lorenzo, Ángel Etcheverry, Arana, Arturo Seguí, Gambier, Las Quintas, City Bell - Country Grand Bell, El Retiro, Joaquín Gorina, José Hernández, José Melchor Romero, La Cumbre, La Plata, Lisandro Olmos - Cárcel Olmos, Los Hornos, Manuel B. Gonet, Ringuelet, San Carlos, Tolosa, Villa Elisa, Villa Elvira, Villa Montoro, Villa Parque Sicardi.

Resultados

A continuación se realizará una exposición cuantitativa de las variables: grado de formalización, toma de decisiones, planificación estratégica, división de tareas y estrategia de comunicación. Las mismas permitirán exponer ciertas características de la gestión de las OSC que darán cuenta la necesidad de intervención por parte de diversos equipos interdisciplinarios.

Grado de formalización

Se ha preguntado a los referentes de las instituciones: ¿En qué institución se encuentra registrada la organización?. Del total de los encuestados el 90,60% están registrados en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires. Pero como puede observarse en el Gráfico N° 3 es muy bajo el porcentaje de inscripción en los organismos públicos que tienen como destinatarios directos a las OSC.

Gráfico N°3: Institución en la que se encuentran registradas



Fuente: Elaboración Propia.

Quando se indaga sobre: ¿Qué beneficios le ha traído estar registrada o inscrita en alguna institución?, se expresan diversas causas: exenciones impositivas

(50%), acceso al financiamiento (36,9%), vínculo con otras OSC (39,30%), asesoramiento gratuito (21,04), entre otras. Pero no existe un contundente convencimiento de los beneficios que adquieren.

Grafico N°4: Beneficios de estar registrada



Fuente: Elaboración Propia

(Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple).

Pues como se observa en el Grafico N° 5 sobre ¿Qué inconvenientes le ha traído estar registrada o inscrita en alguna institución?, expresan como prioritario las exigencias formales que les generan.

Grafico N° 5: Inconvenientes de estar registrada



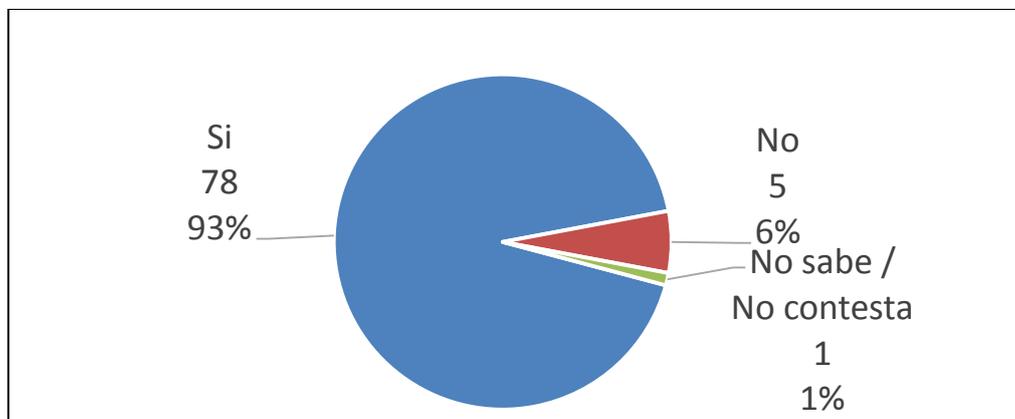
Fuente: Elaboración Propia.

(Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple).

Toma de decisiones

En este análisis se hace hincapié sobre quién toma las decisiones y de qué manera lo realiza. Cuando se consulta a los encuestados si la organización cuenta con algún órgano de gobierno formal, el 93% expresa de manera afirmativa. Esto está en correlato con la respuesta al inciso anterior, dado que al tener personería jurídica deben cumplir con la formalidad de poseer un órgano de gobierno elegido por los socios.

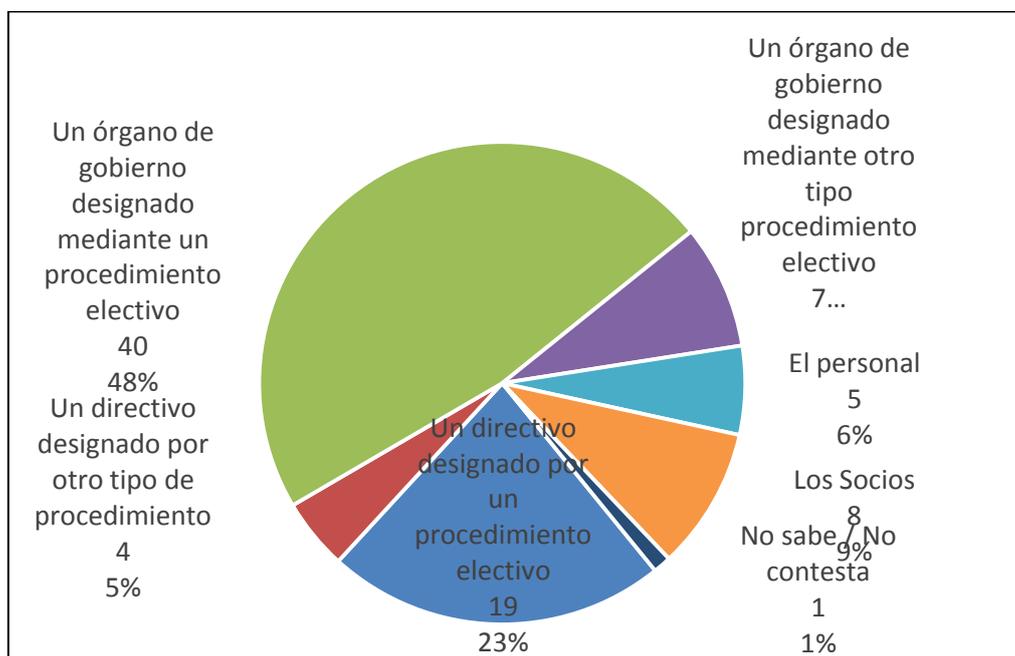
Grafico N° 6: Órgano de Gobierno Formal



Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo cuando son consultados ¿En general, quién toma las decisiones más importantes en su organización?, el 48% expresa que lo hace el órgano de gobierno designado mediante un procedimiento electivo y un 23% un directivo designado mediante un procedimiento electivo. Con lo cual se comienzan a vislumbrar ciertas características de estas OSC que es la horizontalidad en la toma de decisiones.

Gráfico N° 7: Quien toma las decisiones más importantes.



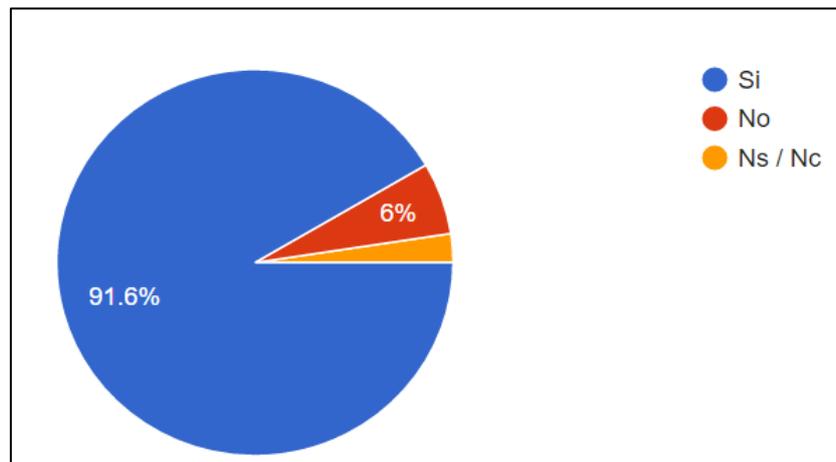
Fuente: Elaboración Propia.

Planificación estratégica

En el presente apartado se hará referencia a la declaración de visión y misión de la organización, a la definición de objetivos y a la realización de una planificación y control de las actividades de la institución.

Cuando se consulta a los encuestados si se encuentra claramente definida la razón de ser o la visión o misión de la organización, el 91,60% expresa que sí. Sin embargo, esta contundente pregunta deviene de que de dicho porcentaje el 92,20% contesta que se encuentra expresada en algún documento escrito, y del cual el 86% corresponde al Estatuto constitutivo de la OSC. Con lo cual vuelve a ser considerada una mera formalidad, y no un elemento clave de la gestión estratégica de la institución.

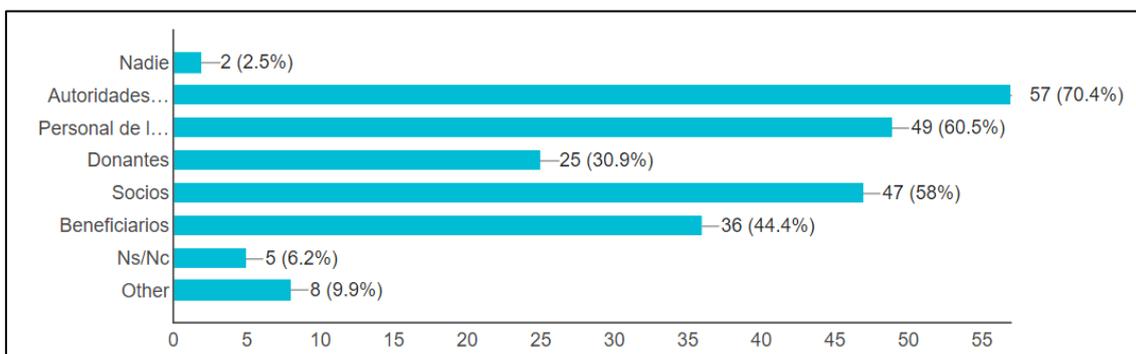
Gráfico N°8: Declaración de Visión y Misión



Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, cuando se consulta quienes son informados o reciben esas definiciones de visión y misión, se observa una tendencia mayoritaria a la que información es de uso interno, lo cual en principio estaría bien, pero no alcanza si lo que se intenta es lograr una eficiente gestión estratégica de la organización.

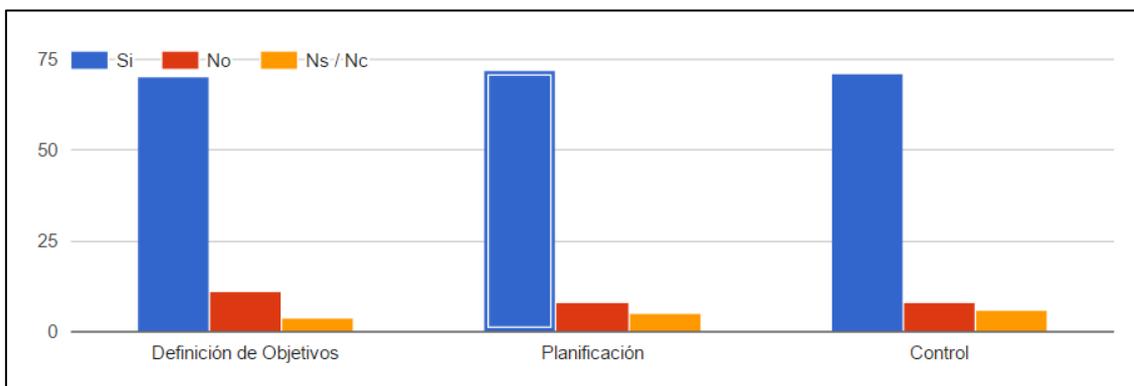
Gráfico N°9: Quienes son informados sobre la visión y misión



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a llevar adelante los proceso de definición de objetivos, planificación y control, se observa una alta propensión a realizar los mismos. Pero volviendo a las formalidades, los mismos son realizados mayormente una vez al año que es la exigencia que plantea la Dirección de Personas Jurídicas.

Gráfico N°10: Definición de objetivos, Planificación y Control.

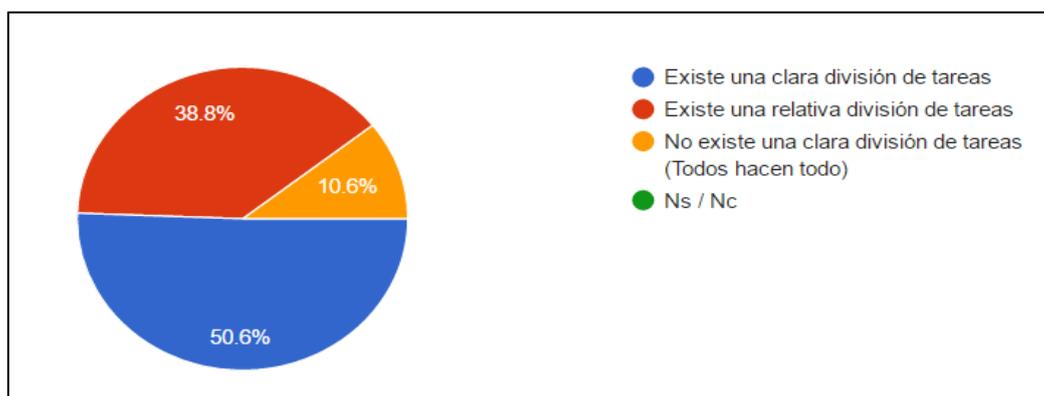


Fuente: Elaboración Propia.

Organización de trabajo: división de tareas

Lo importante para destacar aquí es cómo es la asignación de las personas a las distintas tareas o actividades. Sólo el 50,60% plantea que existe una clara división de tareas, lo que está en consonancia con uno de los problemas que enfrentan las OSC, y es la sobrecarga de tareas en pocas personas, o la confusa asignación de roles y responsabilidades.

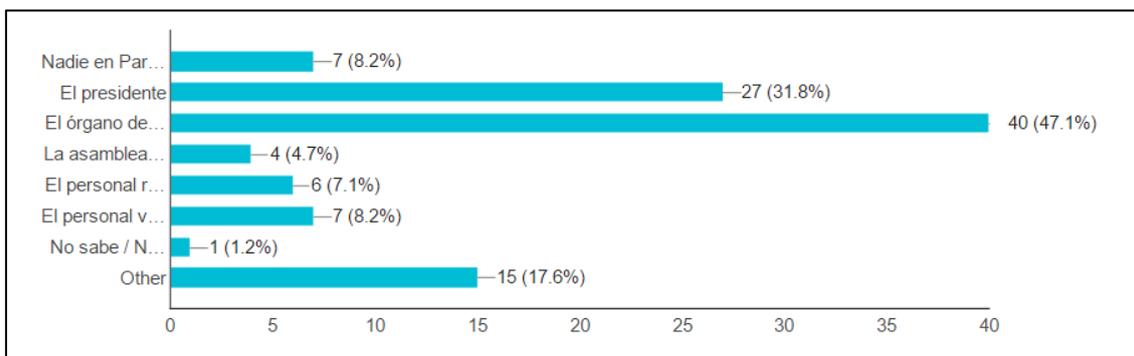
Gráfico N°11: Asignación de tareas o actividades



Fuente: Elaboración Propia.

Y además expresan que las tareas en la OSC en un 47,10% es asignada por el órgano de gobierno y en un 31,80% por el presidente.

Gráfico N°12: Quien asigna tareas o actividades



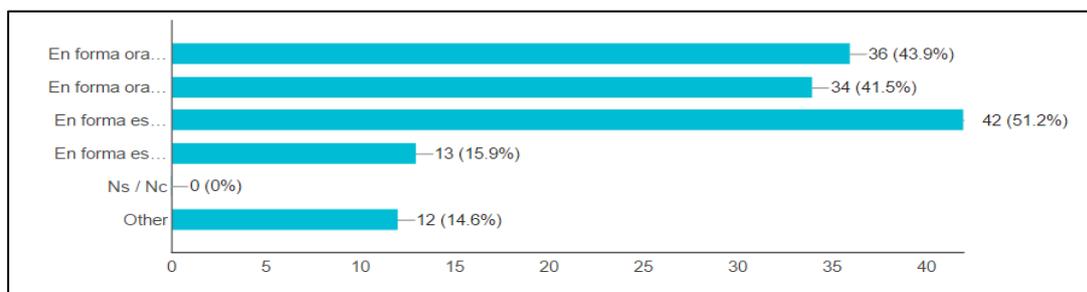
Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de una institución, y principalmente de este tipo de organizaciones que no tiene fines de lucro con lo cual deben buscar financiamiento a través de diversas fuentes, es fundamental. Y muchas veces las instituciones, no reconocen su importancia. Nos referiremos a continuación a la comunicación externa.

Como se observa en el Gráfico N° 13 y en el Gráfico N° 14, las decisiones a los socios, miembros y/o asociados de la OSC, en un 51,10% se comunican de manera escrita (boletines/mails), en un 43,90% en forma oral - informalmente y en un 41,50% en forma oral – reuniones periódicas. Y en cuanto a las actividades, un 54,20% se comunican de manera escrita (boletines/mails), en un 41% en forma oral - informalmente y en un 38,60% en forma oral – reuniones periódicas.

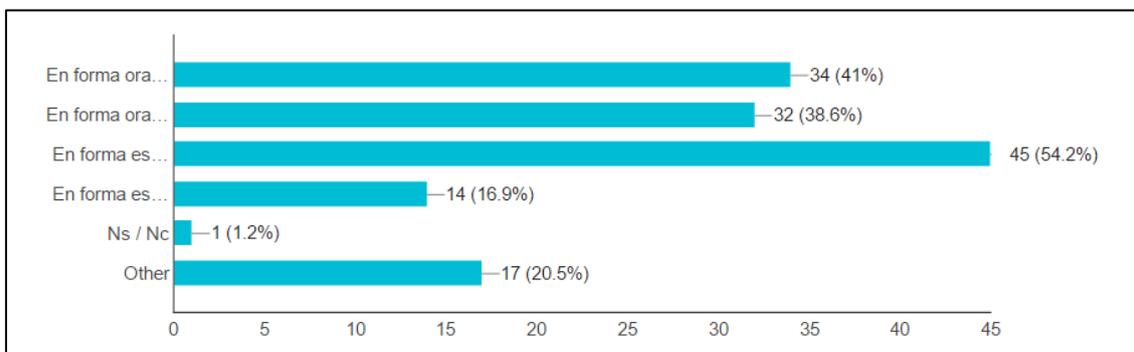
Gráfico N° 13: ¿Cómo se comunican las DECISIONES a los socios, miembros y/o asociados de la OSC?



Fuente: Elaboración Propia.

(Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple).

Gráfico N°14: ¿Cómo se comunican las ACTIVIDADES a los socios, miembros y/o asociados de la OSC?

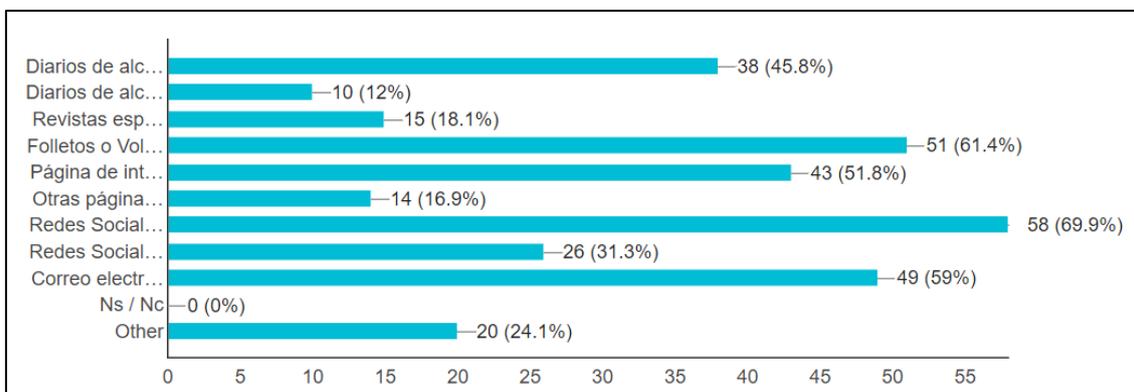


Fuente: Elaboración Propia.

(Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple).

En cuanto a los medios de comunicación que se utilizan para difundir las actividades de la OSC., plantea que utiliza las redes sociales el 69,90%, el 61,40% folletos y volantes, el 59% el correo electrónico entre otros.

Gráfico N° 15: Medios de Comunicación

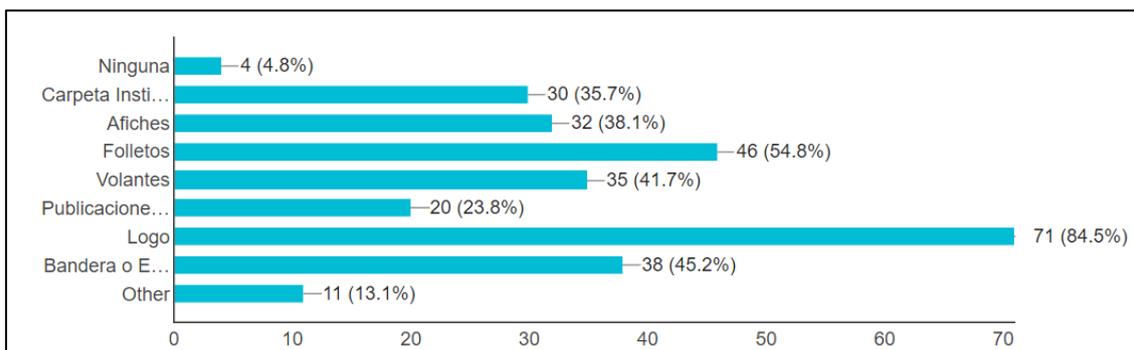


Fuente: Elaboración Propia.

(Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple).

Por otra parte en cuanto a las piezas gráficas institucionales con las que cuenta la institución la mayoría cuenta con un logo, bandera o emblema y folletos.

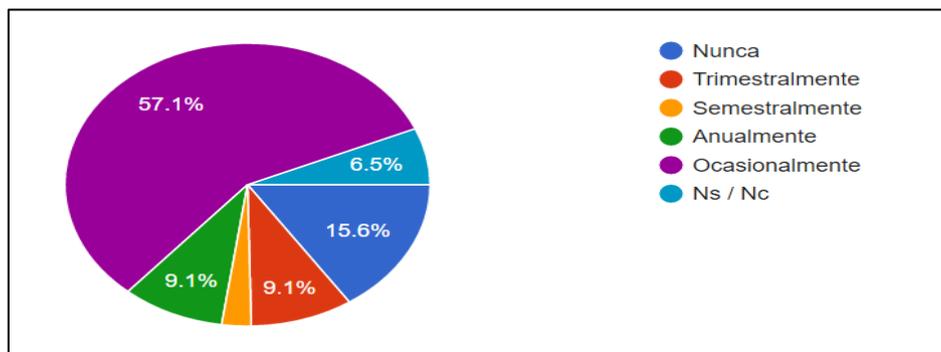
Gráfico N° 16: Piezas Gráficas Institucionales



Fuente: Elaboración Propia.

Pero lo interesante a analizar es el grado de actualización de las mismas. Como se puede observar en el Gráfico N°17, el 57,10% plantea que lo realiza ocasionalmente y el 15,60% no las actualiza.

Gráfico N° 17: Grado de Actualización de Piezas Gráficas Institucionales



Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones

Las OSC son organizaciones cuya génesis está signada por la satisfacción de necesidades que la sociedad no puede resolver de otra manera. La investigación en curso, pone en evidencia que desde la lógica de la gestión eficiente de las organizaciones, es largo el camino que aún resta transitar. La formalización surge como respuesta a un imperativo legal, único camino de ser reconocidas y asistidas por el Estado, con quien colaboran para el bienestar de la sociedad.



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



La organización del trabajo, la asignación de roles y responsabilidades, la toma de decisiones, como la comunicación interna y externa, son áreas donde se hace necesario trabajar colectivamente, lo cual fortalecerá sin duda el capital más importante que poseen, el capital humano y el capital relacional.

Por lo antes expuesto se considera como se ha dicho más arriba, que esta investigación proveerá de información significativa para favorecer el desarrollo y sostenibilidad de este tipo organizaciones, a partir del reconocimiento de los factores críticos para la gestión y enriquecer el trabajo colectivo y horizontal que surge naturalmente de las mismas cuando el componente común es la “voluntad” manifiesta en la visión y misión de la organización, pero que debería ser comunicada explícitamente a los propios actores y a la comunidad en general.

El fortalecimiento interno de las OSC. permitirá resignificar su rol en un contexto donde la equidad y la reciprocidad son deficitarios. Este trabajo propone que la gestión eficiente interna es un ordenador y multiplicador de las buenas voluntades, la libertad y la confianza que caracteriza a las organizaciones de la sociedad civil. La Universidad debe, dentro de su misión, interpelar a la sociedad y poner en debate las mejores prácticas para el logro del bien común.

Bibliografía

- ACOTTO, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía* (1º Ed.). Buenos Aires: Editorial Espacio. PP 67-69.
- BOMBAROLO, F. (1995). La revalorización de las organizaciones de la sociedad civil: ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?. *Revista Pobreza urbana y desarrollo*. Año 4 N° 10, P 3.
- CROVETTO, M. y otros (2004). Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo local. Un análisis de las OSC en la Base de datos del CENOC en *IV Seminario Nacional de la Red de Centros académicos para el estudio de gobiernos locales*. (1). Córdoba: CENOC.
- DE PIERO, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción*. (1ra ed.). Buenos Aires: Paidós Tramas Sociales.



VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas 2016

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de la Patagonia San Juan Bosco



- DE ZAN, J. (2006). *Los sujetos de la política. Ciudadanía y sociedad civil*. Recuperado el 11 de Abril de 2011, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666-485X2006000100005
- ETKIN, J. (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires: Macchi.
- HALL, R. (1980). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional.
- KLIKSBERG, B. (2008). *Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico: el rol de la universidad*, en disertación acto de entrega del Doctorado Honoris Causa de la Universidad Rey Juan Carlos de España Disponible en www.redunirse.org
- MASI, Ma. B. y KESSLER, Ma. Elena (2008). *Construcción de un sistema de indicadores de densidad de la sociedad civil, a través de activos y capital social en las organizaciones sociales del territorio santafesino*. Ponencia presentada en las II Jornadas Nacionales de investigadores de las economías regionales en el marco del Plan Fenix perteneciente a la FCE de la UBA. Consultado el 11/04/2011 en:
 - http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20B/11-Masi-Kessler%202.pdf
- OSORIO, J. (2004). *El Estado en el centro de la mundialización. La sociedad civil y el asunto del poder*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. P 3.
- TORRES, A. (2004). *Enfoque orientativo para el diagnóstico de la gestión en las instituciones del tercer sector; aplicación a casos particulares de entidades de la ciudad de Trelew; determinación causal de su situación actual*. Tesis de Maestría en Gestión Empresarial no publicada. Universidad Nacional de la Patagonia, Facultad de Ciencias Económicas, Trelew, Argentina.