

DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

¿Por qué no todas son iguales?

Primera parte

Norma Adela Paolini y Julieta Odriozola
(coordinadoras)

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

S
sociales

DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

¿POR QUÉ NO TODAS SON IGUALES?

Primera parte

Norma Adela Paolini

Julieta Odriozola

(coordinadoras)

Facultad de Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA



A nuestros alumnos por habernos motivado a realizar este trabajo.

Agradecimientos

Agradecemos la colaboración de todos los docentes de la cátedra por los aportes efectuados, y muy especialmente: a la Lic. Julieta Ronconi, residente en el extranjero desde hace algunos años, quien ha participado en los primeros esbozos de estas descripciones; a los siempre recordados Lic. Susana Baldacci y Lic. Santiago Barcos (ex titular de la cátedra); al Lic. Néstor Trabucco; a la Lic. Lorena González; al Lic. Jorge Sosa; a la Lic. Cecilia Nóbile; a la Lic. Daniela Blanco, a la Lic. Carla Grande Cámara y a la Lic. Cynthia L. Gartner Matano.

También se extiende el agradecimiento a nuestros alumnos por la contribución efectuada a través de los trabajos integradores desarrollados durante los cursos, mediante los cuales han podido transferir los conocimientos adquiridos a una realidad concreta.

Por último, vaya también nuestro reconocimiento a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, ya que a través de la Secretaría de Asuntos Académicos y del Departamento de Ciencias Administrativas han propiciado nuestra participación en este proyecto.

**ORGANIZACIONES:
CARACTERÍSTICAS, ESTRUCTURAS Y FUNCIONAMIENTO**

Índice

Presentación	7
Introducción	8
Capítulo 1	
Las Organizaciones	9
Capítulo 2	
Empresas	18
Capítulo 3	
Organizaciones del estado	49
Capítulo 4	
Las Organizaciones del Tercer Sector, de la Sociedad Civil u Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G)	96
Capítulo 5	
Cooperativas	128
Capítulo 6	
Organizaciones de servicio	143
Bibliografía	170
Los autores	174

Presentación

El propósito de este libro de cátedra es el de brindar a nuestros alumnos un instrumento de lectura que les permita conocer las características particulares de los distintos tipos de organizaciones y reconocer las diferencias entre ellas, dado que las mismas serán los ámbitos donde desarrollaran su profesión en el futuro.

La temática abordada corresponde a una unidad completa del programa de la cátedra A de la materia Administración I de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.L.P. Es además uno de los contenidos mínimos previstos en el Plan de Estudios, por lo que está contemplado en los programas correspondientes a las tres cátedras simultáneas de la materia propedéutica de referencia que es común a tres carreras de grado (Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía y Contador Público Nacional).

Se trata de una aproximación a las organizaciones desde un punto de vista descriptivo sobre el cual el material de lectura disponible en muchos de los casos, es muy escaso, insuficiente, o en su mayoría proveniente de países extranjeros, los que hacen referencia a una realidad ajena a la nuestra. Esta es la razón por la cual las autoras, Lic. Norma Adela Paolini, profesora titular ordinaria de la materia citada, conjuntamente con la Lic. Julieta Odriozola, profesora adjunta de la misma cátedra, han desarrollado el trabajo que a continuación se presenta.

Se ha tenido en cuenta, en las descripciones, además del desarrollo de las características generales de cada tipo de organizaciones, la aplicación a esa realidad concreta de aspectos que se tratan en las distintas unidades del programa. Se podrá advertir también, que se referencia una exigua y a veces nula bibliografía sobre algunas de las organizaciones abordadas, por las razones expuestas. Es por ello que se torna relevante la experiencia laboral de las autoras y de otros integrantes de la cátedra que se pone en evidencia en este documento, como así también la información procedente de trabajos de investigación (especialmente del programa de incentivos de la U.N.L.P), y de la observación y testimonios relevados in-situ en los distintos tipos de organizaciones contenidas en el texto.

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto el tratamiento de las organizaciones en general, para luego hacer una referencia específica a las que resultan más conocidas en el medio.

Sobre cada una de ellas se detallan aspectos vinculados con temáticas inherentes a la Administración, y especialmente a contenidos de la materia introductoria a la disciplina.

Los futuros egresados de las diferentes carreras de Ciencias Económicas deberán desempeñarse laboralmente en organizaciones diversas o prestarán sus servicios como consultores externos a ellas. Por lo tanto es importante que desde las materias propedéuticas reconozcan sus particularidades, ya que durante el transcurso de toda la carrera desarrollarán actividades de aplicación que contemplarán diferentes aspectos, de acuerdo a los distintos abordajes de las especialidades profesionales.

CAPÍTULO 1

Las Organizaciones

¿Qué entendemos por “Organizaciones”?

Siendo las organizaciones el objeto de estudio de la Administración en cuanto disciplina científica, observamos que distintos autores han construido en diferentes épocas, y por haber pertenecido a distintas escuelas o enfoques, diversas definiciones, las que no siempre han satisfecho todas las expectativas del mundo académico. Por esto es que muchos de ellos han preferido referirse a las organizaciones a través de ejemplos, citando simplemente las que se desempeñan en un contexto determinado.

Con lo expresado, es que en esta instancia vamos a caracterizarlas a fin de establecer una distinción de la concepción de una organización para la Administración diferenciándolas de otros agrupamientos humanos que no constituyen su objeto de estudio.

A continuación, enunciaremos sólo unas pocas definiciones elaboradas por reconocidos autores pertenecientes a distintas épocas y enfoques de la Administración:

Talcott Parsons: “Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.¹

Amitai Etzioni adhiere a la definición anterior, y agrega: “Las características principales de una organización son:

- División del trabajo, división del poder y de las responsabilidades en las comunicaciones
- La presencia de uno o más centros de poder
- Sustitución del personal [...]” (Etzioni, 1975)

Max Weber explica que “Una organización es un grupo corporado [...], lo que implica una relación social cerrada [...] con normas de admisión [...] que poseen límites [...] y desarrollan actividades encaminadas al logro de propósitos específicos [...]”²

Richard Hall: “Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con una escala de autoridad, con sistemas de comunicaciones [...]; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio, y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de fines.” (Hall, 1980).

¹ Citado en Etzioni, A. (1975) “Organizaciones Modernas”pág.4 .Ed. UTEHA. México.

² Citado en Hall, R. (1980) ”Organizaciones, Estructura y Proceso” pág. 5.Ed. Prentice-Hall internacional. Madrid.

Bernardo Kliksberg: “Las organizaciones son instituciones sociales [...] actúan en un medio cultural, social, político y económico dado [...]. Constituyen un sistema de actividades, donde priman criterios de racionalidad [...] poseen una estructura estable en el tiempo [...]”(Kliksberg,1973)

Jorge Etkin: “Las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizados y reconocidos por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos, adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptados por el medio ambiente en que se desenvuelven.”(Etzin, 1978)

Entendiendo que todo objeto de estudio se define por sus características, es que a continuación procederemos a enumerar las que consideramos más relevantes y que subyacen en las definiciones anteriores.

Características de las organizaciones

Grupo de personas: toda organización se conforma por dos o más personas por cuanto se crean por la voluntad conjunta de quienes las integran, o por una ley específica (para el caso de los organismos públicos, por ejemplo). Esta característica, como veremos más adelante, se vincula con la división del trabajo y del poder.

Fines, objetivos, metas: este grupo de personas trabaja para lograr determinados propósitos (fines, objetivos y metas) organizacionales, grupales e individuales.

Actividades: como ya se ha expresado las personas que integran una organización “trabajan”, o sea, desarrollan tareas que reunidas por su similitud o afinidad, conforman diferentes actividades. Estas tareas pueden ser remuneradas o no. En el primer caso son las que se llevan a cabo comúnmente en las empresas o en los organismos públicos y las no remuneradas se desarrollan especialmente en las organizaciones del tercer sector (asociaciones, fundaciones).

División del trabajo, división del poder y de la responsabilidad en las comunicaciones: hace referencia a las diferentes actividades que conforman una organización y a los diferentes niveles jerárquicos que integran sus estructuras, como así también a los tipos de responsabilidad en la emisión de mensajes, acorde a los cargos y niveles de la estructura.

Orden normativo: esta característica está vinculada con el ordenamiento interno que requiere el funcionamiento de una organización, las normas y procedimientos que rigen el desarrollo de sus actividades, o sea que es un concepto que también está relacionado con la estructura organizacional.

Límites: las organizaciones tienen límites que las separan del contexto o ambiente en el cual están insertas. Estos límites no siempre están bien definidos y a veces es necesario distinguir con mayor precisión los elementos que pertenecen a la organización de aquellos que se encuentran en el ambiente externo a la misma.

Centros de poder: al afirmar Etzioni la presencia de centros de poder hace referencia a que en las organizaciones no solamente existen relaciones de poder por la autoridad que emana de quienes ocupan puestos a determinados niveles de la estructura, sino también que el poder está presente en aquellos que ejercen influencia por fuera de la estructura, como por ejemplo los delegados gremiales en las empresas o los representantes de las agrupaciones estudiantiles en una universidad.

Sustitución de personal: significa que las personas se retiran voluntariamente, se jubilan o son desplazadas, son reemplazadas por otras, de tal manera que la dotación de personal cambia, pero este hecho, salvo en casos muy especiales, no afecta a la organización en su esencia.

Personería Jurídica: al caracterizar a las organizaciones como “instituciones sociales” se está haciendo referencia al aspecto jurídico que distingue a las organizaciones de otros grupos humanos, por cuanto se constituyen en personas jurídicas susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Las organizaciones se conforman a través de contratos sociales constituyendo sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita por acciones, etc., como las empresas; se crean por leyes nacionales, provinciales o municipales, como los organismos públicos pertenecientes a los diferentes niveles de gobierno; o se formalizan como asociaciones o fundaciones, como las O.N.G u organizaciones del tercer sector.

El distinguirlas como personas jurídicas tiene que ver también con la presencia del Estado tanto en su conformación, como en el contralor de sus actividades. Así por ejemplo al constituirse una organización bajo una forma societaria deberá inscribirse en un organismo oficial de carácter provincial (Dirección de Personas Jurídicas en la provincia de Buenos Aires); deberá obtener la correspondiente habilitación municipal y también inscribirse como contribuyente de diferentes tributos a nivel nacional, provincial y municipal. Las empresas unipersonales si bien no deben realizar la inscripción en la Dirección de Personas Jurídicas o su equivalente, sí están obligadas a cumplir con el resto de los requisitos enunciados. De esta manera se formaliza su existencia.

Para el caso de las Organizaciones del Estado la personería jurídica existe desde su origen, por cuanto son creadas por las constituciones (nacionales o provinciales) o por leyes especiales.

Continuidad y perdurabilidad: las organizaciones desarrollan actividades continuas o más o menos continuas y permanecen en el tiempo. La intención de quienes crean o fundan una organización es que crezca, se desarrolle, se transforme adaptándose a los cambios y perdure a través de los años. Por este motivo no es una organización un grupo de personas que decide realizar una inversión por única vez, por ejemplo la compra de una parcela de tierra para construir departamentos, venderlos y luego distribuir las ganancias sin intención de reinvertirlos para continuar con la actividad.

Trascendencia, más allá de las vidas de sus miembros: por los motivos expuestos anteriormente las organizaciones siguen subsistiendo más allá del tiempo de vida de quienes las crean.

Racionalidad limitada: es un concepto aplicado a quienes las administran, haciendo referencia a que las decisiones en las organizaciones se toman con “racionalidad”, o sea emplean-

do la razón, utilizando por ejemplo sofisticados modelos matemáticos que evalúan diferentes alternativas y seleccionando aquella más conveniente. Pero esta racionalidad es "limitada" por cuanto no obstante la aplicación de métodos lógicos, no se cuenta con la totalidad de la información relativa al problema, o esta información es errónea. También influyen, entre otros, factores vinculados a la personalidad del decisor o a la cultura organizacional, que impactan de manera diferente, dependiendo de quién decide y de qué tipo de organización se trata. Todo esto hace que se vean limitados en la consideración de las variables a tener en cuenta y la valoración de las mismas

Medio, ambiente o contexto: las organizaciones actúan en un ambiente determinado con factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc., que son diferentes de un entorno a otro. Las variables del contexto ejercen influencia en las organizaciones y éstas a su vez también influyen en el medio en el que actúan.

Culturalmente aceptadas: esta consideración está vinculada al hecho de que las actividades desarrolladas por las organizaciones no solamente deben ser lícitas (para ello interviene el Estado como ya lo hemos expresado) sino que además culturalmente deben ser aceptadas para satisfacer una necesidad social que no se contraponga con principios morales ni religiosos del ambiente donde actúa y se adecue a sus costumbres. No sería culturalmente aceptado la instalación de un matadero o frigorífico de carne vacuna en la India, por cuanto el ganado vacuno es sagrado, y por lo tanto sería inaceptable de acuerdo con la cultura local y a los principios religiosos de la mayoría de la población la existencia de una organización de esta naturaleza.

Las organizaciones en la sociedad

Vivimos en un mundo organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, nos educamos en ellas, y consumimos gran parte de nuestro tiempo trabajando en ellas (Etzioni, 1975). También acudimos a ellas cuando disfrutamos de los tiempos de ocio o desarrollamos nuestra espiritualidad a través de las prácticas religiosas. En suma, la mayor parte de nuestras vidas transcurre en organizaciones. Por otra parte, el Estado nos brinda servicios de seguridad, salud, justicia, educación, regula y controla actividades productivas, comerciales y de servicios a través de organizaciones.

No se concibe casi ningún desarrollo de productos o servicios sino a través de organizaciones. Si un instituto de investigaciones científicas descubre una vacuna o una sustancia capaz de prevenir o curar una enfermedad no es posible que pueda lograr su cometido sino a través de su producción en laboratorios medicinales, por ejemplo. Aún si el descubrimiento fuera hecho por un científico en forma individual, la producción masiva solamente sería posible a través de una organización productiva.

Destacamos entonces la relevancia que las organizaciones tienen en la sociedad y la importancia de ser administradas correctamente para satisfacer en forma adecuada las necesidades de la población.

Clasificación:

Encontramos en la literatura propia de nuestra disciplina numerosas investigaciones que han desarrollado diferentes tipologías de las organizaciones. Exponentes del enfoque estructuralista, tales como Etzioni y Blau y Scott han producido trabajos vinculados a este aspecto, muy difundidos en los ámbitos académicos. Estas tipologías y otras, provenientes de diferentes corrientes de pensamiento han tomado algunas variables y en torno a ellas han incluido los distintos tipos de organizaciones.

Siendo nuestro objeto de estudio un fenómeno caracterizado por su complejidad y atravesado por gran cantidad de variables internas y externas, consideramos más adecuado, en esta fase propedéutica de abordaje a la Administración, el clasificar a las organizaciones que conforman nuestro contexto en función a sus características especiales y al rol que ellas cumplen en la sociedad con relación a la satisfacción de distintos tipos de necesidades.

En función a lo expuesto distinguimos entonces los siguientes tipos:



1 – Empresas

La palabra “empresa” deviene de emprendimiento (del francés entrepreneur: emprendedor). Una empresa (emprendimiento) está asociada al desarrollo de un proyecto o acción determinados asumiendo un riesgo. Para su conformación entonces, se requiere que una o varias personas inviertan su capital en una actividad productiva, comercial o de servicios asumiendo un riesgo.

En un sentido más amplio se entiende por empresa a:” toda organización económica de propiedad pública privada o mixta que reúne diversos factores de producción (capital, mano de obra, tecnología, etc.) combinados por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de los mismos.” (Barcos, 2009). Por lo tanto, las empresas integran el sistema económico de una sociedad, en tanto contribuyen a la conformación del Producto Bruto Interno de un país o de una región.

Las características de las empresas son:

Poseen capital y tienen dueños: quienes aportan el capital pueden ser una persona o varias, empresas o el estado (nacional, provincial o municipal)

Sus actividades consisten en la extracción, producción y/o comercialización de productos o la prestación de servicios.

Las empresas actúan en uno o varios mercados: en estos mercados venden sus productos o prestan sus servicios. Estos pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales.

Tienen competencia: en esos mercados compiten con otras empresas que producen y venden productos o prestan servicios similares o sustitutos, salvo en determinadas situaciones donde actúan como monopolios.

Los productos y servicios se venden en el mercado a cambio de un “precio”.

Siempre cuentan con una función de comercialización bien diferenciada.

Existe una separación entre la propiedad del capital y la administración. Este hecho no se verifica en las empresas pequeñas o familiares.

En lo que respecta a la caracterización de las empresas como aquellas organizaciones que tienen fines u objetivos de lucro, es de destacar que esta expresión hace referencia a la conducta de los propietarios y no al fin, propósito o función social para la cual la organización ha sido creada, en términos de satisfacción de necesidades de la sociedad. Las empresas públicas por ejemplo, son creadas para prestar servicios esenciales para la población, o para desarrollar actividades consideradas estratégicas (sector energético, industria básica) aun cuando no produzcan ganancias y sus precios no alcancen a cubrir los costos. Por lo tanto no constituye el ánimo de lucro de los propietarios, para el caso de las empresas privadas, una característica atribuible a la empresa como organización. Sólo si consideramos que la obtención de un beneficio es la única razón por la que un empresario invierte en su empresa, podemos entender que es una característica propia de las empresas privadas, pero no lo es para el caso de las públicas, como ya se ha explicitado.

2 – Organismos Públicos

Son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Su creación está prevista tanto en la Constitución Nacional, como en las Constituciones Provinciales, y en las Leyes Orgánicas de Municipios. También se generan a través de

leyes especiales dictadas por los distintos niveles de gobierno. Es decir que pertenecen al sistema político de una nación.

Las organizaciones públicas u organismos del Estado presentan las siguientes características:

Prestan servicios propios del Estado, que están previstos en las instituciones políticas (Constitución Nacional, constituciones provinciales y Leyes Orgánicas), como por ejemplo: educación, salud, seguridad, justicia, etc., y constituyen la esencia del funcionamiento del Estado. Constituyen ejemplos de este tipo: los Ministerios, la Policía, los Juzgados, Fiscalías, etc.

Otras son instrumentos de control social y se crean en cumplimiento de leyes específicas, como por ejemplo el Registro Nacional de las Personas, Administración General de Aduanas, AFIP, ARBA, etc.

Algunos organismos poseen autarquía, es decir que administran por si mismos los recursos que recaudan o que les son asignados. Por ejemplo: los Municipios, la ANSES (Administración Nacional del Sistema de Seguridad Social), AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires), etc. Hay que destacar que algunos son más autárquicos que otros y que el grado de discrecionalidad a veces depende de las políticas del gobierno que detente el poder.

Existen también organismos creados por leyes especiales para cumplir algún fin específico y que, una vez cumplido, se disuelven (ENTE Yaciretá - Apipé); o para llevar a cabo una función de contralor (ENTES Reguladores de Gas, Energía Eléctrica, etc.)

Se distinguen además las llamadas “organizaciones con participación estatal de interés público”, como el Instituto de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI), donde se destaca en su ley de creación el carácter de interés protegido de la actividad que desarrolla.

Los servicios se prestan en forma gratuita o poco onerosa

Mayoritariamente son organizaciones grandes en tamaño, complejas y muy formalizadas. Sus estructuras responden al modelo burocrático.

Se denomina “Administración Pública” al conjunto de organismos públicos que desarrollan actividades y prestan servicios a cargo del Estado. (Barcos, 2009)

3 – Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G), Organizaciones del Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil

Son organizaciones que forman parte del sistema social. Se las denomina del Tercer Sector precisamente porque no son empresas, ni forman parte del Estado.

Este sector está conformado por una gran diversidad de organizaciones, por lo que resulta difícil generalizar sus características diferenciales. No obstante podemos distinguir las siguientes:

Son privadas y voluntarias, o sea no forman parte del Estado

Son creadas para actuar en el sistema social, como ya se ha explicitado (clubes, fundaciones, sociedades de beneficencia, comedores para carenciados, mutuales, etc.), o para actuar sobre el sistema político o económico (partidos políticos, asociaciones de defensa de consumidores, sindicatos, colegios y consejos profesionales, cámaras empresariales, etc.).

Los fines de este tipo de organizaciones, en términos generales, están vinculados con:

La ayuda o asistencia a la comunidad ante contingencias sociales

Defensa de intereses sectoriales

Mejora de la calidad de vida

Sus ingresos provienen de donaciones y/o de cuotas que aportan sus socios o afiliados

Actúan en campos muy diversos: cultura, salud, educación, deporte, recreación, religión, acciones benéficas, defensa de intereses corporativos, preservación del ambiente, etc.

Sus integrantes no poseen ánimo de lucro

En su esencia el trabajo es voluntario. No obstante, en la medida que crecen suelen contar con personal asalariado.

Nuestra legislación prevé dos tipos de conformación jurídica para este tipo de organizaciones: Asociaciones y Fundaciones.

Dentro de este agrupamiento existe una gran variedad de organizaciones con fines y actividades muy diferentes, con tamaños y complejidades también muy distintos, como veremos al tratarlas en forma particular más adelante.

4 – Cooperativas

Destacamos como un tipo especial y diferenciado de las tres categorías anteriores a las cooperativas, por cuanto si bien pertenecen al sistema económico como las empresas, ya que producen y venden productos o prestan servicios, poseen características muy distintas a estas últimas. Esto se denota principalmente en los aspectos referentes a la administración (toma de decisiones) y en el funcionamiento interno. Son agrupaciones de personas, que sin tener espíritu de lucro ni interés especulativo, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar. En cambio, tal como lo hemos destacado en el caso de las empresas, el principal objetivo de los empresarios que invierten su capital asumiendo un riesgo, es obtener un beneficio. La ley que las regula (20337/73) las define como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua [...]”.

Algunas de sus principales características son:

Son privadas, es decir que no pertenecen al Estado, y se crean por la voluntad de un grupo de personas que aúnan sus esfuerzos para lograr fines y objetivos que no podrían conseguirlos de manera individual.

Se conforman en torno a un sistema de valores que fundamentan su creación y funcionamiento, tales como: dignidad del trabajo, solidaridad y equidad en las relaciones.

Son abiertas, donde el ingreso de asociados es libre y voluntario no existiendo ningún tipo de discriminación.

Son democráticas. Todos los asociados tienen el deber y el derecho a participar activamente en la vida de las mismas. Cada asociado tiene derecho a un voto a la hora de tomar decisiones, sin que exista ningún privilegio vinculado a los aportes que hubieran realizado.

Existe un tratamiento especial para el capital y los excedentes donde se privilegia la reinversión en la cooperativa y la distribución, si correspondiere, con justicia y equidad.

Las cooperativas deben colaborar entre sí para servir mejor a los intereses de los asociados y de la comunidad.

Se fomenta, además, la integración, dando lugar a agrupamientos de cooperativas pertenecientes a un mismo sector en diferentes grados: primarias, federaciones y confederaciones.

Existe en el mercado una gran variedad de cooperativas que desarrollan actividades económicas con una fuerte presencia en los diferentes sectores.

Es importante destacar, por último, que las Cooperativas están asociadas al concepto de “Economía Social”, surgido en Francia y que en términos generales hace referencia a la economía cuyo objetivo principal es servir a las personas. En este marco conceptual estarían comprendidas también las asociaciones, fundaciones, mutuales, etc., formando parte de las denominadas “Organizaciones del Tercer Sector” o de la “Sociedad Civil”, a que hemos hecho referencia anteriormente. Este criterio es sostenido por países como Francia, Bélgica, Italia, España, entre otros. Si bien compartimos las características comunes en lo referente a privilegiar los aspectos humanos en las organizaciones de referencia, entendemos que las Cooperativas cumplen además un rol importante en cuanto al impacto que provocan en el sector económico, y que además presentan rasgos distintivos que ameritan ser tratadas por separado, como ya lo hemos expresado.

CAPÍTULO 2

Empresas

Introducción

Definición y características de la empresa

La palabra “empresa” proviene del latín “in prehendō” (emprender) y significa acciones arduas o dificultosas que se acometen o comienzan simultáneamente.

Se la puede definir como la organización económica que reúne diversos factores de la producción para combinarlos de tal manera que proporcionen, por su cuenta y riesgo, los bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades del consumo.

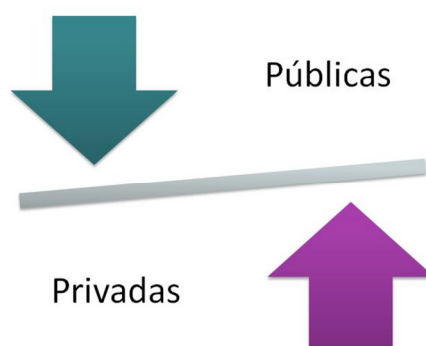
Por lo tanto, las empresas surgen de un emprendimiento, que implica una inversión de capital asumiendo un riesgo. Tienen como actividad principal la producción de bienes o la prestación de servicios tendientes a satisfacer las necesidades de un mercado, en el cual actúan y compiten, y a cambio de su producto o servicio cobran un precio.

Clasificación

Existen diferentes tipos de empresas según los criterios que se tengan en cuenta para su clasificación.

Según la naturaleza del capital

Se clasifican en:



El capital de las **Empresas Públicas** pertenece total o mayoritariamente al Estado. La existencia de estas se basa en que el Estado fija como política el mantener bajo su ámbito de control ciertas actividades consideradas esenciales para la sociedad, para poder regular su producción/prestación y que sean accesibles a una mayor cantidad de personas. Suelen abarcar sectores de actividad monopólica u oligopólica.

La estructura de estas empresas responde al modelo burocrático al igual que otras organizaciones del Estado.

Las empresas públicas están fuertemente influenciadas por políticas públicas y regulaciones legales.

Las **Empresas Privadas** son aquellas cuyo capital proviene de sectores privados de actividad económica.

El control de los recursos financieros adquiere mayor relevancia en las empresas privadas que en las públicas, así como también el desarrollo de las áreas de Finanzas y de Comercialización. Esto se debe fundamentalmente al origen de sus recursos, ya que, por provenir de fuentes privadas, y no del Estado, buscan una mayor eficiencia en su aplicación e implican un mayor control y seguimiento por parte de los gerenciadore s y/o financiadores, cuyos objetivos suelen ser especulativos.

Por las características de sus actividades las empresas privadas se enfrentan a un mayor grado de competencia que las públicas.



Según el origen del capital

Las mismas se dividen en:

Las **empresas nacionales** son aquellas en las cuales el capital se encuentra en manos de personas residentes en el país de origen, y las **empresas transnacionales o multinacionales**, son las que funcionan a través de sedes o filiales en países diferentes al del origen de sus capitales.

Ambos tipos tienen distinto ámbito geográfico de influencia.

Según la actividad principal que desarrollan

Las empresas se pueden clasificar según este criterio en:



Hay empresas productivas, empresas comerciales y empresas de servicios.

Las primeras pueden clasificarse a su vez en extractivas (o primarias) y manufactureras (o secundarias), según el tipo de proceso productivo que llevan a cabo. Algunos ejemplos son las empresas dedicadas a la extracción minera, a la producción agropecuaria, etc.

Empresas comerciales son las que compran y venden un producto en el mismo estado en que fue adquirido.

Finalmente, las que brindan servicios a la comunidad son por ejemplo las empresas de transporte, agencias de turismo, hoteles, restaurantes, etc.

Según el tamaño

Considerando como variable la cantidad de personas que trabajan en una empresa, las mismas pueden clasificarse por su tamaño de la siguiente manera:



Pero cabe mencionar, que para cada tipo de actividad existe una dimensión mínima de inversiones, mercado, recursos asignados a la investigación y desarrollo, etc. como condición necesaria para que dicha organización sea viable. Esos mínimos necesarios son propios de cada rama industrial, por ejemplo, y solo serán válidos para una cierta situación económica y tecnológica. Así, y cómo se verá más adelante la importancia social de la empresa surge de su diferenciación cualitativa.

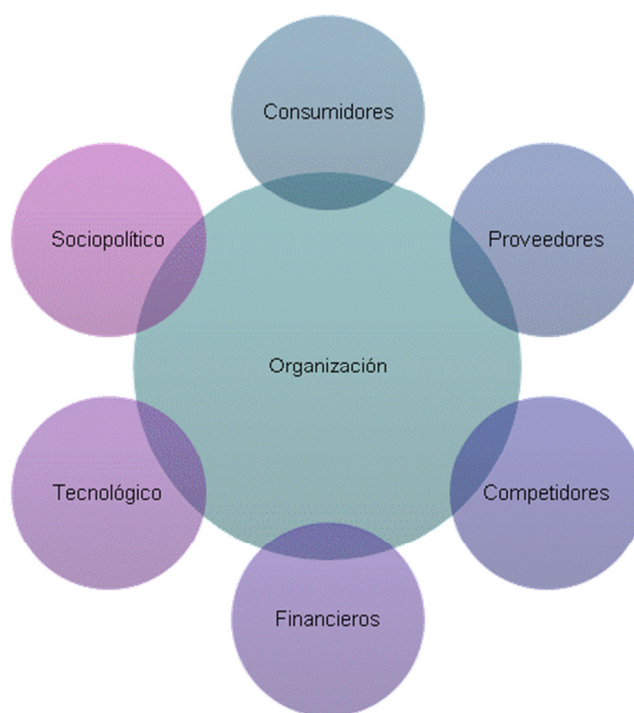
Según su conformación jurídica

Otra diferencia es la personería jurídica que pueden adquirir de acuerdo a lo normado por la Ley de Sociedades Comerciales. Como ser, por ejemplo: S.A., S.R.L., Sociedad en Comandita por Acciones, entre otras.

Contexto

Podemos encontrar una gran variedad de factores, componentes y organizaciones de diversa índole, que forman parte del ambiente que influye en una empresa.

Con respecto al **ambiente específico** pueden mencionarse los siguientes componentes:



- **Proveedores:** organizaciones que proveen a las empresas de los distintos bienes y servicios (insumos) necesarios para poder prestar sus servicios o producir sus bienes.
- **Competidores:** otras organizaciones que realizan la misma actividad o una suplementaria.
- **Tecnológico:** métodos inherentes a la actividad específica de la empresa.
- **Consumidores:** aquellas personas que compran el producto de la empresa a cambio del pago de un precio.
- **Financieros:** bancos, mercado de valores y otras organizaciones financieras.
- **Sociopolítico:** organizaciones tales como, sindicatos, asociaciones profesionales, AFIP, entre otras.

Por otra parte, en cuanto a los factores que intervienen a nivel del **ambiente general**, pueden mencionarse como más importantes los siguientes:

- **Sociocultural**: costumbres, creencias y valores que afectan los bienes que va a consumir la población.

- **Demográfico**: por cuanto las características de la población que va a ser destinataria de los bienes y/o servicios que brinda la empresa son un determinante fundamental del tipo de prestaciones que brindará la misma.

- **Tecnológico**: el desarrollo tecnológico de una sociedad determinada tiene una influencia importante en la prestación y calidad del servicio y del producto que pueden brindar las empresas. Es fundamental en este aspecto el avance y desarrollo de las comunicaciones.

- **Político – económico**: medidas que toma el gobierno que afectan las fuentes de financiamiento o acceso al crédito, etc.

PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas)

Definición y características de la pequeña y mediana empresa

En general, se considera pequeña empresa a aquella que emplea menos de 30 personas, y mediana la que cuenta con entre 30 y 300 empleados. Pero hay otras formas de definir lo que es una pequeña empresa, dependiendo de las variables utilizadas para medir el tamaño de las mismas.

El tamaño se puede medir en función de variables tanto cuantitativas como cualitativas.

Los siguientes son ejemplos de **variables cuantitativas** que se pueden utilizar para determinar el tamaño de la empresa:

- a) el tamaño medido por la cantidad de personal permanente (dotación de personal),
- b) el monto de facturación anual,
- c) el capital invertido
- d) el porcentaje del mercado, entre otras.

Al utilizar estas variables resulta conveniente establecerlas en función de la rama de actividad, el tiempo y el espacio.

En nuestro país, la Ley de Pymes (Nro. 24.467 modificada por la resolución 675/2002 de la Sepyme) determina los siguientes parámetros para ser reconocidas como tales:

Microempresas: son aquellas que cumplen con los siguientes requisitos:

Cantidad de personal ocupado: 2-15 personas.

Pequeñas Empresas: deben cumplir los siguientes requisitos:

Cantidad de Personal ocupado: 15-50 personas.

Medianas Empresas: las características que deben presentar son:

Cantidad de Personal ocupado: 50-300 personas.

En lo que respecta al monto de facturación, y de acuerdo a parámetros establecidos por los organismos fiscales de recaudación impositiva, se estima que las empresas industriales que superen los \$6.500.000 de ventas anuales (aproximadamente), son consideradas medianas (año 2015).

Cabe destacar que el parámetro dotación del personal para distinguir el tamaño de las empresas puede variar de acuerdo a la actividad, como ya se ha dicho. Existen diferencias entre empresas industriales y comerciales, como así también con las de servicios.

Los criterios o **variables cualitativas** procuran establecer la esencia o características esenciales de las pequeñas y medianas empresas. Las siguientes son las características más importantes que las distinguen:

- Son administradas por sus propietarios o dueños, existiendo en consecuencia identidad entre la gestión y la propiedad. Lo característico de la Pyme es que el dueño del capital y el administrador, se identifican con las mismas personas reales.

- El gerente, generalmente propietario, mantiene la responsabilidad en todas las áreas funcionales (comercial, finanzas, personal, producción, etc.), no habiendo formado todavía un segundo nivel directivo en el que haya delegado estas funciones.

- Alto grado de Centralización: se advierte una conjunción de las responsabilidades y las decisiones en el empresario pues es él quien desarrolla casi todas las funciones.

- El empresario tiene un trato personalizado con clientes, proveedores, personal, bancos, etc. Permanentemente cambia de roles en las actividades cotidianas.

- El empresario tradicional puede caracterizarse como un agente económico con un comportamiento individualista. La propiedad de la empresa forma parte de su patrimonio familiar.

Muchas veces el empresario Pyme, persona en la que generalmente se centra la empresa (posiblemente su creador), tiene una gran confianza en sí mismo, condición que le impide, con frecuencia, efectuar un análisis objetivo para descubrir puntos débiles en su organización. Cuando la empresa crece y los problemas organizativos son críticos, a menudo no se encuentra capacitado para resolverlos. Además, puede creer que nadie puede hacer su trabajo como él, por lo cual termina haciendo todo y si delega algo, vigila estrechamente a quien realiza la tarea.

Este tipo de personalidad puede dificultar la incorporación de personas capacitadas y genera en algunos casos resistencias al cambio en cuanto a introducir innovaciones en la organización del trabajo, entre otras.

- Por lo general controlan una parte reducida del mercado, que está limitado geográficamente.

- Las relaciones personales y las de trabajo están fuertemente intrincadas.

- Las comunicaciones están poco o nada formalizadas.

- Las relaciones entre los obreros, empleados y propietarios-gerentes son más directas y cercanas. Los conflictos laborales se resuelven, con frecuencia, sin la intervención de sindicatos ni de sus delegados.

- La organización interna responde a una estructura de tipo funcional.

- Se las considera de mayor riesgo para el acceso al mercado financiero. Este impedimento les ocasiona graves problemas en la obtención de capital, lo que atenta contra el crecimiento y desarrollo de las mismas.

También poseen limitaciones para acceder a créditos a través de instituciones bancarias por carecer de los avales correspondientes.

- Para que una empresa sea considerada como pequeña ha de ser independiente, es decir, no ser filial de otra empresa más grande ni depender mayoritariamente de ésta.

Cabe señalar que existen algunas consideraciones generalmente formuladas respecto del paso de “pequeña” a “mediana” empresa, tales como:

- a) Existencia de una mayor diferenciación de funciones. El crecimiento en tamaño de las organizaciones conlleva una mayor departamentalización. Aparece bien diferenciada el área de Ventas (separada de Administración), por ejemplo.

- b) Mayor grado de profesionalización. La incorporación de personal profesional (no socios) en puestos de responsabilidad implica además la “delegación de autoridad” necesaria, puesto que existe un punto de inflexión a partir del cual ya el empresario no puede controlar todas las funciones.

Fortalezas y debilidades de las Pymes

Fortalezas

- Tienen habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.

- Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio.

- Sus empleados son, por lo general, muy leales. Se garantiza así la mejor distribución del poder.

- Reflejan el compromiso y la personalidad del gerente. Con lo cual es más fácil generar una visión compartida.

- Despliegan mejoras con rapidez, con lo cual obtienen beneficios de manera casi inmediata.

- Están muy cerca de sus clientes.

- Tienen el potencial suficiente como para desarrollar una buena comunicación interna.

- En general, sus miembros poseen múltiples habilidades.

- Los empleados en general, presentan una mayor motivación hacia la tarea, ya que la división del trabajo no es tan desarrollada.

- La capacitación de los empleados está focalizada en las necesidades para alcanzar determinadas metas.

- La gente sabe cuál es el impacto de su trabajo en el negocio y conoce su contribución al logro del resultado.

Debilidades

- Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados.
- Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión.
- Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior.
- Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.
- La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio.
- Son poco proclives al desarrollo de planes estratégicos.

Crisis

Las estadísticas demuestran que en nuestro país el 60 % de las PyMes que nacen en un período dado, cierran o mueren en los primeros cuatro años de vida.

Este tipo de empresas presenta dos momentos críticos que dan origen a la desaparición de un importante número de ellas.

Los dos momentos claves que atentan contra su supervivencia son:

- 1) Crisis de crecimiento: se da en el paso que dan de pequeñas a medianas.
- 2) Crisis sucesoria: se da al fallecer o retirarse el fundador.

Cabe destacar, en este mismo sentido, que en nuestro país además existen otros factores que contribuyen a obstaculizar y desalentar la actividad emprendedora, tales como: el cambio continuo en las reglas de juego económicas, la ausencia de un marco jurídico estable, la ineficiencia del Estado para incentivar el desarrollo de emprendimientos, la alta carga impositiva y los altos costos laborales en cargas sociales, entre otros.

Importancia social de las Pymes

Las Pymes tienen una importancia relevante desde el punto de vista social y económico. Datos extraídos del Censo Económico de 1993 daban cuenta de que el 65 % de la mano de obra ocupada se desempeñaba en este tipo de empresas y que el aporte de estas organizaciones al PBI era del orden del 45% sobre el total. El total de establecimientos era de 894.000 Pymes.

El censo económico de 2004 arrojó que, del total de empresas radicadas en el país, el 99,4% eran Pymes y el 0,6% restante grandes empresas. En lo que hace al empleo, el 66,3 %

correspondía a puestos de trabajo en Pymes y el 33,7% en las grandes. En tanto, la contribución al P.B.I de las Pymes fue del 50,2%, y de las grandes el 49,8% restante ³.

Estudios vinculados con la generación de nuevos puestos de trabajo en 2012 atribuyen a las Pymes una contribución del 75%, correspondiendo el 25% a las grandes ⁴.

En los países desarrollados generan más de la mitad del PBI, de la totalidad de los puestos de trabajo, de los ingresos de la Hacienda Pública y de las exportaciones.

Las Pymes a su vez son consideradas la célula creadora de riqueza de un país. Como ya se mencionó, permiten y contribuyen al progreso social y económico. Hay que tener en cuenta que la gran mayoría de las empresas nacen pequeñas.

Es importante destacar el rol social que cumplen en la distribución de poder en la sociedad, ya que evitan la concentración de riqueza en un contexto democrático.

Además, constituyen un medio para encauzar pequeños ahorros. Los empresarios Pymes, pertenecientes mayoritariamente a la clase media, han desarrollado la propensión al ahorro y a la reinversión.

Estas empresas son creadoras de empleo, reclutando mano de obra sin especialización, en muchos casos, y posibilitando el aprendizaje en el puesto de trabajo.

Desde el punto de vista humano, este tipo de organizaciones generan una mayor motivación en el trabajo porque el trabajador se identifica con el producto, al participar en forma completa en el proceso de generación del mismo.

Por otro lado, es de destacar que este tipo de empresas son muy sensibles a los avatares económicos y tienden a desaparecer en épocas de crisis, siendo en esos momentos donde se detectan los más altos índices de mortandad.

Dentro de esta categoría de empresas se incluyen tipos muy diversos, tales como: pequeñas empresas familiares, empresas con distinto grado de informalidad, microemprendimientos, empresas que abastecen mercados localizados, la industria del artesanado, empresas con tecnologías de punta, empresas que conviven compitiendo o complementándose con otras grandes.

Es importante señalar, que la colaboración entre sector público y privado debe dinamizar las posibilidades de acceso de las Pymes a la tecnología, al crédito y a la capacitación. Muchas de estas empresas deben desarrollar nuevas estrategias para mejorar la competitividad y el acceso a nuevos mercados. Las condiciones para la implementación de estas estrategias son muy desiguales y varían según el tamaño de cada una de ellas, según las condiciones políticas económicas nacionales o según el sector productivo y la capacidad de presión política frente al Estado.

Algunas de las estrategias adoptadas son: exportar a pedido, incorporar nuevos rubros, establecer acuerdos transitorios de empresas para distribución, subcontratación, consorcios para la exportación, etc.

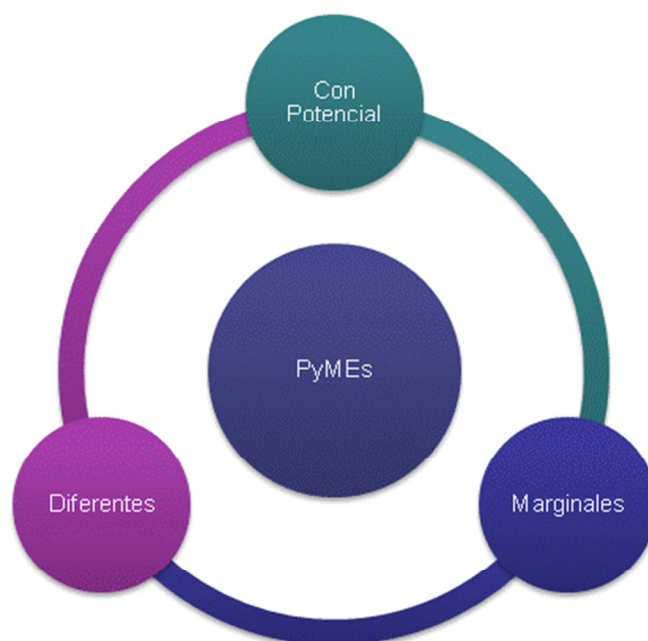
Otra forma de poder permanecer en el mercado es el agrupamiento de Pymes, en este sentido, su concentración vertical y horizontal resultan imprescindibles para mejorar las condiciones productivas y de comercialización y distribución.

³ Fuente: CNE 2004. IREAL. Córdoba. Fundación Mediterránea.

⁴ Fuente: Fundación Observatorio Pymes.

Clasificación de Pymes según Patrick Liles

No todas las pequeñas empresas son iguales. Existe una diferenciación de las mismas realizada por Patrick Liles, en base a variables cualitativas que resulta especialmente útil para analizarlas:



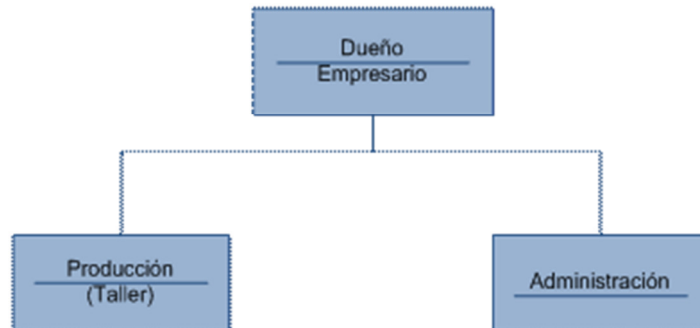
1) Empresas Marginales: se trata de empresas que no poseen ningún rasgo diferencial, ningún asomo de creatividad, nada que les confiera una ventaja competitiva apreciable. Representan la mayor parte de este tipo de organizaciones. Suelen desarrollarse en sectores con bajas barreras de entrada, siendo emprendimientos encarados por personas que habiendo dejado una actividad en relación de dependencia, ya sea por retiro o despido, forman una empresa para buscar su supervivencia. Son empresarios por necesidad y no por vocación. La mayoría de estas empresas nunca llega a rebasar una pequeña dimensión o fracasa.

2) Empresas Diferentes: son empresas que generalmente se mantienen siendo pequeñas, pero con una cierta personalidad que les confiere una ventaja competitiva y que garantiza la supervivencia de la misma. Habitualmente se trata de empresas fundadas en las habilidades de una persona o de un reducido número de personas, que surgen de la actitud de desarrollo de una técnica o un invento en particular. Por lo general son de servicios o elaboran productos de tipo artesanal. Como ya se mencionó, por su naturaleza se mantienen siendo pequeñas y en general de tipo familiar.

3) Empresas con potencial: estas empresas se caracterizan por haber descubierto algo (un producto o servicio) que viene a cubrir una necesidad no satisfecha previamente de una parte del mercado, o una necesidad satisfecha de manera insuficiente. Alcanzan una identidad bien diferenciada son las que por su naturaleza y la de sus dueños, los cuales tienen capacidad y visión empresarial, pueden desarrollarse en el mercado, ser competitivas y crecer pasando de ser medianas a grandes. (Schumacher, 2001)

Rasgos estructurales

A continuación, se presenta un organigrama tipo de la conformación estructural de una empresa pequeña productiva:



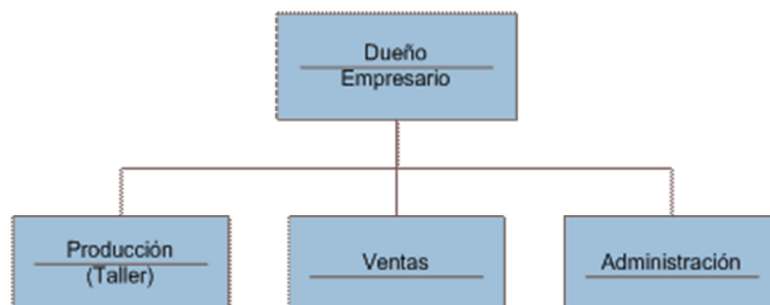
Las áreas básicas dependen del tipo de empresa de que se trate, si es productiva será Producción, si es comercial o de servicios será Comercialización o Ventas.

El área de apoyo es la de Administración, donde se llevan a cabo las actividades relativas a finanzas, contabilidad, sistemas de información y personal.

A medida que la empresa va creciendo en tamaño, su estructura evoluciona acorde a ello, debido a que las actividades que se desarrollan comienzan a aumentar en volumen, y por lo tanto se hace necesario diferenciarlas y crear más tramos de control.

Pero, la línea de separación entre la pequeña y mediana empresa es un tanto imprecisa. Esto se debe a que, como ya mencionáramos, para cada industria existe una dimensión mínima de inversiones, mercado, recursos asignados a la investigación y desarrollo, etc. como condición necesaria para que dicha organización sea viable.

La estructura típica de una empresa mediana productiva sería la siguiente, donde dado el incremento en las ventas de sus productos se hace necesaria la generación de un área de Ventas encargada de las actividades que le son propias. Entonces se advierte como se van creando nuevas áreas con la consecuente delegación de autoridad, tal cual se ha señalado precedentemente.



Determinantes de la estructura

Las PyMes no están altamente profesionalizadas, por lo tanto pocos profesionales ocupan puestos polivalentes, dado que este tipo de empresas no puede mantener en sus estructuras especialistas en cada área.

a) Tamaño

El tamaño de estas organizaciones puede medirse a través de los siguientes indicadores:

- Cantidad de personal
- Monto de facturación

El tamaño es una limitación real para las PYMES, que se pone de manifiesto cuando deben encararse problemas tales como la comercialización en el exterior o inversiones en bienes de uso técnicamente deseables, pero fuera de las posibilidades de financiación u operación eficiente por la empresa.

b) Complejidad

Las Pymes tienen una organización estructural simple, dada la baja formalización, diferenciación de funciones y especialización. Aunque si existe división del trabajo.

En cuanto a la **diferenciación horizontal**, es fundamental el criterio de 'especialización flexible', que contempla la capacidad de la empresa para responder en forma adecuada a los cambios en el mercado, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de la mano de obra empleada, insumos utilizados, entre otros factores.

En cuanto a la **diferenciación vertical**, la misma suele ser reducida, existiendo pocos niveles jerárquicos, dado el tamaño de este tipo de empresas. A medida que crece el mismo, pasando de pequeña a mediana, aumenta el número de niveles verticales.

Generalmente, tampoco existe una gran **dispersión espacial**, son más bien organizaciones concentradas geográficamente, o con algunas sucursales de tamaño reducido.

c) Formalización

Es escasa o nula. Generalmente el nivel de formalización está dado por la obligación al cumplimiento de ciertas normas, por ejemplo las impuestas por las A.R.T. (Aseguradoras de Riesgos de Trabajo), normas contables o de calidad (ISO), leyes laborales, impositivas, etc. No es común el desarrollo de procedimientos internos.

d) Tecnología

De acuerdo al tipo de actividad que desempeña pueden prevalecer las tecnologías físicas o las tecnologías blandas o del conocimiento.

Finalmente, como en todo tipo de organizaciones, en las Pymes hay tecnologías básicas (productivas, comerciales) y de apoyo (las administrativas).

Las PYMES y el crédito

Uno de los principales problemas de estas empresas, como ya se ha mencionado, es la financiación de sus operaciones, dado que para las mismas el crédito bancario es caro y el acceso al mismo es difícil, cuando no imposible.

A medida que la empresa aumenta su tamaño, la fuente de financiamiento proveniente de las instituciones bancarias crece y disminuye el costo del crédito.

En general los Bancos Privados tienden a socorrer a las grandes o medianas empresas y los Bancos Cooperativos y los del Estado atienden a las pequeñas empresas a través de líneas de créditos especiales. Los Bancos explican esta situación aduciendo que la limitación en el acceso al crédito se debe al mayor riesgo que representan las Pymes.

Con esto se demuestra que este tipo de empresas sigue siendo el sector productivo más vulnerable por la variedad de sus integrantes y por estar atado, hasta ahora, al mercado interno. La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa es un organismo encargado de fomentar y asesorar a estas organizaciones.

Para superar este aspecto del riesgo, la ley de Pymes propone distintas formas de fomento del crédito, como pueden ser las Sociedades de Garantía Recíproca y las Obligaciones Negociables.

Programas de Protección y de Fomento a las Pymes

Dada la relevancia de las Pymes y las dificultades que dichas empresas enfrentan, los Estados desarrollan programas para su protección y asesoramiento.

Estos programas que gerencialmente están a cargo del Estado en sus tres niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) y de entidades intermedias (asociaciones profesionales, fundaciones, etc.) están orientados a prestar servicios a las Pymes, relacionados con:

- Asesoramiento: para el desarrollo de nuevos emprendimientos, en distintas formas de integración (ejemplo: consorcios de exportación).

- Capacitación: destinada a los empresarios para la gestión de las Pymes. Tanto las Universidades y organizaciones intermedias como los Organismos Estatales desarrollan programas en este sentido.

- Asistencia técnica: este tipo de asesoramiento brindado especialmente por organismos como el CONICET, la CIC y especialmente el INTI y el INTA, tienen por objeto el desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos productos, asesoramiento técnico, entre otros.

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación (Sepyme) es el organismo de nivel nacional que lleva adelante programas de apoyo dirigidos al desarrollo y crecimiento de las Pymes. Su fin es diseñar, implementar y supervisar acciones conducentes a lograr mayor competitividad y desarrollo de las unidades productivas pequeñas

y medianas de todo el país. Dicha Subsecretaría depende del Ministerio de Economía de la Nación y algunos de los programas que desarrolla son los siguientes:

- *Programa de Crédito Fiscal*: destinado a reconocer la inversión realizada en capacitación de recursos humanos, a través del reembolso mediante la emisión de un certificado de crédito fiscal que puede aplicarse al pago de impuestos nacionales y que es endosable, permitiendo a la Pyme utilizarlo para el pago a proveedores.

- *Fondo Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (Fonapyme)*: facilita el acceso a las Pymes al financiamiento a través de líneas de créditos a bajo costo.

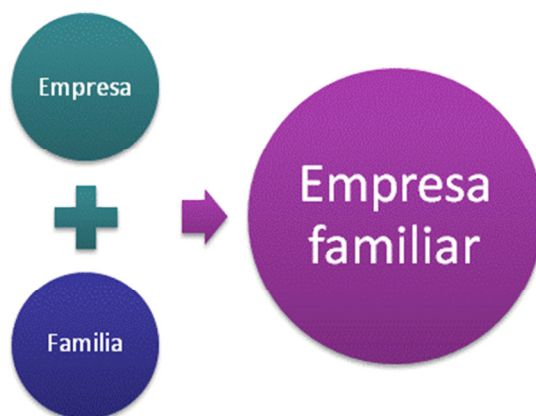
- *Programa de Reestructuración Empresarial (PRE)*: tiene como fin el cofinanciamiento mediante aportes no reembolsables de hasta el 50% de la inversión en proyectos de desarrollo que incluya la contratación de servicios técnicos profesionales. A través de este programa las Pymes pueden recibir subsidios para el desarrollo de actividades de consultoría profesional.

- *Programa Gestión de Negocios*: este plan procura generar una red de negocios en todo el país con el objeto de fomentar el desarrollo de proveedores y la sustitución de importaciones, vinculando la demanda de las grandes empresas con la oferta de las Pymes nacionales, generando consumo interno y colaborando a la generación de empleo.⁵

Empresas Familiares

Definición y descripción de empresas familiares

Es una organización donde confluyen dos instituciones: la empresa y la familia.



La familia es una unidad básica de la sociedad, anterior a la empresa, y que tiene un objetivo de procreación y educación en un marco de lazos afectivos con proyección temporal. Es decir, es una comunión de personas en las que éstas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos.

⁵ Fuente SEPYME

La empresa es una herramienta creada por el hombre a fin de superar las restricciones que le ha impuesto la naturaleza y realizar una transformación de la misma, destinada a la satisfacción de necesidades humanas. Así, la empresa es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

Mientras que en las empresas los objetivos son la rentabilidad, la eficiencia, la racionalidad, en la familia los mismos son de índole social – afectivo.

Una empresa familiar puede identificarse como aquella en que se suceden en el poder, dirección y control al menos dos generaciones.

Los problemas de la empresa familiar surgen de la necesidad de superar los conflictos derivados de la coexistencia de imperativos propios de ambas instituciones.

La misma persona (administrador/empresario y jefe de familia) toma las decisiones de la organización, establece los objetivos, controla al personal, a la producción, se encarga de la venta, promoción y publicidad de los productos, tiene contactos con proveedores, clientes, entidades financieras que lo asisten, etc.

Según Martínez Nogueira, también cabe distinguir entre empresa familiar y empresa de capital familiar (Martínez Nogueira, 1985)

La empresa familiar es aquella cuyo capital y la gestión están en manos de una familia, siendo su tamaño, por la naturaleza de las actividades que aborda, pequeño o mediano. En el caso de la empresa de capital familiar, la propiedad del capital está concentrada mayoritariamente en una familia, pero la gestión se encuentra separada y a cargo de especialistas profesionales de cada área, tal es el caso por ejemplo de compañías como Pérez Companc, Techint, etc. que son grandes.

Características específicas

Entre las características distintivas de las empresas familiares pueden encontrarse las siguientes:

- Se crean a instancias del fundador en base a una técnica que él domina o a un invento de su autoría.
- Los valores institucionales importantes de la empresa están identificados con una familia.
- La relación familiar resulta ser un factor para determinar la sucesión a la gerencia.
- La actuación de un miembro de la familia se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la gerencia.
- Los parientes involucrados se ven obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales fuera de las financieras, sobre todo cuando hay pérdidas. El factor aglutinante es la pertenencia a la familia, más que el capital, la rentabilidad u otro objetivo de tipo empresarial.

- El carácter familiar se refiere a más de una generación, de forma que el vínculo es patrimonial, ocupacional y afectivo.
- La dirección, el control y la propiedad confluyen en una sola persona.
- En general este tipo de empresas presenta una gran adaptación y se mueve en ambientes turbulentos. Trabaja con pequeñas porciones de mercado y no puede influir en los precios, como cualquier pequeña empresa.
- Tienen limitado acceso al crédito financiero, al igual que toda Pyme.
- La organización se conforma en torno a una persona, el fundador.
- Son generadoras de riqueza y un ámbito propicio para el aprendizaje de la función gerencial.
- La convivencia generacional refuerza el sentido de pertenencia y facilita la transmisión de un aprendizaje vivencial y tecnológico.

Esta caracterización de la empresa familiar trasciende las formas jurídicas adoptadas por las empresas.

Principales dificultades de la empresa familiar

Por otra parte, este tipo de empresas presenta ciertas desventajas, de las cuales las más relevantes son las siguientes:

- La crisis sucesoria que se da cuando fallece el dueño de la empresa y se pone en riesgo la supervivencia de la misma.
- Suele ocurrir que coexistan grupos de la familia que no persiguen los mismos objetivos de los del fundador, entonces la empresa muere.
- Cuando no existen sucesores por herencia se suele recurrir a un profesional externo para cumplir la función gerencial y asegurar la continuidad de la organización. Esto suele provocar resistencia por parte del resto de los propietarios.
- Las distintas generaciones no tienen la misma habilidad o conocimientos para llevar a cabo las funciones de la organización.
- Los miembros de la familia tienen derecho a ocupar cargos directivos, aunque no estén capacitados.
- Priman los lazos de familia y no las capacidades y habilidades de los que deben administrar. Las personas que no pertenecen a la familia difícilmente logren cargos directivos.
- Es una de las organizaciones que presenta más conflictos y los mismos son difíciles de resolver, ya que las disputas familiares se trasladan al ámbito empresarial.
- Se crean puestos de trabajo innecesarios para cumplir con compromisos familiares.
- Es frecuente la coexistencia de distintos sistemas de información elaborados en función de los requerimientos de cada uno de los usuarios. Esto genera contradicciones y dificultades a la hora de tomar decisiones.

Algunas estadísticas de carácter general dan cuenta de que un tercio de las empresas familiares no sobrepasan los tres años de vida.

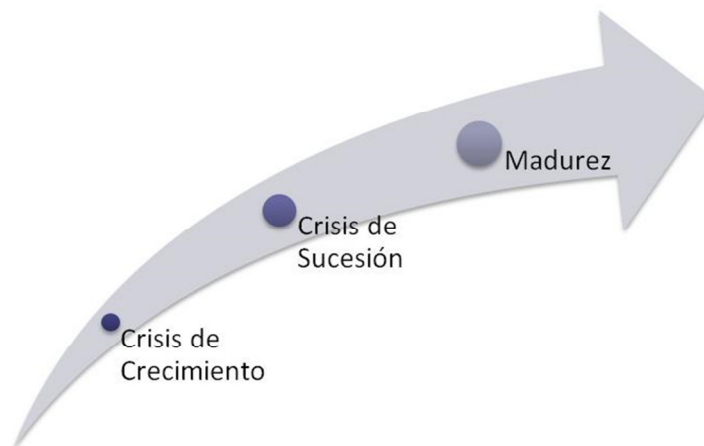
Capacidad innovadora y adaptativa de la empresa familiar

Aquellas empresas que mantienen un rápido crecimiento y la flexibilidad suficiente, que están escasamente burocratizadas, que tiene un tamaño relativamente reducido, con relaciones internas menos formalizadas y más personales y difusas, poseen una gran capacidad de innovación.

En la medida que se pueda transferir de la institución familia a la institución empresa el interés por la innovación constante, la viabilidad de la empresa familiar está asegurada.

La existencia de recursos técnicos abundantes y relativamente poco costosos, y de una capacidad tecnológica adaptativa, permiten identificar posibilidades de desarrollo a través de la exportación de servicios, ingeniería o tecnologías, así como de producir a escala reducida o media, siempre fundados en la especialización y orientados a mercados con demandas altamente diferenciadas.

Etapas que se dan en las empresas familiares



Primera Etapa (crisis de crecimiento): a medida que la actividad de la empresa se expande, las demandas que el fundador debe atender crecen tanto en número como en especificidad.

Su capacidad para responder a todas las situaciones problemáticas se ve desbordada por los conocimientos que están en juego y por lo limitado de su aptitud para anticiparlas, así se ve impulsado a requerir el apoyo de otras personas, gestándose una estructura de autoridad y competencias diferenciadas.

Surge la necesidad de mayor información y de definición de ciertos criterios de decisión.

Las decisiones en esta etapa siguen estando basadas en la inspiración del empresario.

Si bien el poder sigue estando concentrado en la cúspide, empieza a existir diferenciación de actividades, que responde a la incorporación en la empresa de técnicos especializados en diversos temas, por la necesidad de conocimientos específicos ya planteada.

Es muy frecuente que como consecuencia de la percepción de una mayor exigencia del mercado, y a fin de asegurar el control familiar sobre la gestión de la empresa, el fundador

nombre a sus hijos a cargo de áreas que cada vez requieran mayores conocimientos y capacidad decisoria. Serán ellos entonces quienes supervisarán la función de los técnicos.

Segunda Etapa (crisis de sucesión): el fundador concentra su atención en la dirección superior, descentralizando en sus hijos la capacidad de decisión. Es aquí cuando comienza a darse y se desarrolla la diferenciación entre las funciones de dirección empresaria y de gestión en temas específicos.

Tercera Etapa: supone una **madurez** que se refleja en la formalización alcanzada en la profesionalización de ciertas funciones y en la sistematización de los procesos decisorios. En esta situación el cálculo económico gobierna las decisiones.

La autoridad se asienta en elementos personales y el futuro es susceptible de planificación.

Los estilos centralizados paternalistas o autocráticos deben dar paso a la delegación y a la descentralización.

Determinantes de la estructura

a) Tamaño

Si bien no puede asociarse una empresa familiar con un tamaño determinado, se puede decir que la mayoría corresponden a pequeñas y medianas empresas, como ya se ha dicho.

Esta variable se mide por la cantidad de empleados, de capital, de sucursales.

b) Formalización

Hay una gran resistencia en las empresas familiares a la formalización, por lo tanto suelen no existir manuales escritos que determinen la actuación de las personas involucradas en la empresa. Predominan las relaciones informales.

La escasa formalización también se debe a la ambigüedad en la definición de los puestos, cargos y responsabilidades. Todo esto conlleva a la existencia de conflictos.

c) Complejidad

Las estructuras son simples, lo cual indica una baja complejidad estructural tanto vertical como horizontal.

Este tipo de empresas se caracteriza además por un alto grado de centralización en la toma de decisiones en cabeza del fundador, lo que genera inconvenientes al momento de la sucesión.

En general, las estructuras suelen presentarse poco o mal definidas, denotando:

- 1) ambigüedad en las funciones por carecer de definiciones precisas
- 2) dualidad en el mando, lo que genera conflictos,
- 3) duplicación de tareas, que provoca ineficiencias.

Empresas Multinacionales

La creciente Economía Global

La actividad económica global ha estado cambiando tanto cualitativa como cuantitativamente. Entre algunos de esos cambios, los más significativos son los siguientes:

- El comercio creció más rápido que la economía de la mayoría de los países.
- Se amplió la variedad de los productos y servicios que se comercializan.
- Cambió la naturaleza del comercio: se realiza entre diferentes partes de una misma compañía o a través de alianzas (joint ventures).
- La producción de componentes de productos está cada vez más dispersa en el mundo entero.
- Las ventas totales de las subsidiarias suelen ser mucho mayores al valor de las exportaciones desde el país de origen.
- Mayor libertad de movimiento de los flujos financieros a nivel mundial.

Las fuerzas impulsoras de estos cambios han sido:

- El creciente número de consumidores de clase media de muchos países.
- El desarrollo de nuevas tecnologías de información que permiten la comunicación instantánea mundial.

Dentro de este contexto, las empresas multinacionales han venido creciendo en número y complejidad.

El informe de Naciones Unidas año 2000 señala que un tercio de la riqueza mundial es producido por 10 empresas multinacionales: General Motors, Hitachi, General Electric, IBM, Ford, Matsushita, Exxon, etc.

Definición y descripción de las empresas multinacionales



La O.N.U ha adoptado la terminología de Multinacional para caracterizar a aquellas empresas constituidas por capitales públicos o privados provenientes de distintos países. Considera Transnacional a aquella corporación que aún con capitales de un solo país trasciende sus fronteras, instalando sus filiales en otros países.

Las empresas multinacionales han desempeñado un papel destacado en la rápida expansión de los negocios internacionales desde la Segunda Guerra Mundial. El sustancial incremento experimentado en el comercio internacional se dio gracias a las transferencias de tecnologías y técnicas directivas, fruto de diferentes acuerdos contractuales, así como mediante inversiones extranjeras directas, donde la empresa madre mantiene la propiedad y el control de las filiales.

Desde 1970 la expansión de los negocios internacionales se dio más rápidamente en el sector servicios que en el comercio internacional y las inversiones extranjeras directas.

El volumen alcanzado por las principales empresas multinacionales les confiere un poder económico, e incluso político, mayor que el de muchos países industrializados. Algunas estadísticas dan cuenta de la relevancia de este tipo de organizaciones: existen más de 25000 filiales en todo el mundo; declaran más de 2 billones de U\$S en ventas; aportan el 28 % del PBI mundial; generan unos 100 mil millones de U\$S de beneficio; crean 25 millones de puestos de trabajo.

Una empresa multinacional puede adoptar múltiples formas y actuar en los distintos países en que se encuentra mediante mecanismos muy diversos.

Sus características principales son las siguientes:

- Opera desde su sede central y desde filiales que controla.
- Dedicar un considerable volumen de su actividad a los negocios internacionales, de los que obtiene una parte considerable de las ventas y los beneficios. Los mercados son globales, ya no se piensa en el mercado local. La compañía local se enfoca en las necesidades específicas del lugar, pero sigue la visión Global de la organización y se nutre de recursos Globales cuando el trabajo así lo requiere.
 - La dirección dispone de una perspectiva global de los negocios, explorando así las oportunidades de negocios en muchos países. Ven al mundo entero como su mercado. Las decisiones de inversión se toman a nivel Global y cada año se asignan fondos específicos para el crecimiento de subsidiarias en base a la perspectiva de crecimiento de cada mercado y a las proyecciones a 5 y 10 años de la economía global.
 - Tiene una estrategia global que establece sus objetivos internacionales, determinando las prioridades, destino de los recursos entre distintas filiales y haciendo de la organización una unidad coherente. Existe una visión global y serie de objetivos que van de lo Global a las Áreas (Américas, Asia, Pacífico, Europa, Medio Oriente, etc.), a la Región (Sudamérica, Centroamérica, etc.) y finalmente a los países. Hay estructuras de management a cada nivel para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

- Poseen una filosofía integrada. Procuran la integración horizontal y vertical para abaratar costos y obtener mayor poder e influencia en el mercado.

- Son formadoras de precios.

- Tratan de instalar sus filiales en los llamados “paraísos fiscales” (países que poseen ventajas impositivas, como por ejemplo importantes desgravaciones y con mano de obra barata), o emigran sus filiales a este tipo de Estados cuando las condiciones ya no son convenientes en el lugar de origen.

- Muchas poseen sistema financiero propio. Hay Bancos o Instituciones Financieras entre los componentes del holding.

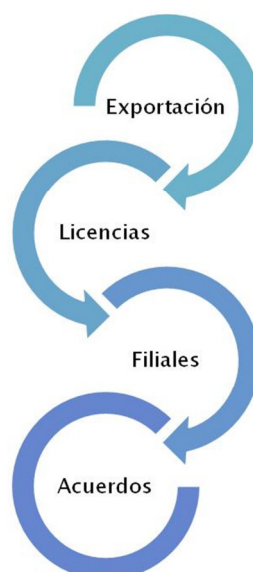
- Se caracterizan además por “diversificar el riesgo”, es decir abarcan distintos sectores de la economía, industrias química, alimenticia, metalúrgica, servicios, etc. No obstante ello, muchas multinacionales operan en un solo sector.

- Destinan importantes sumas de dinero a la investigación y desarrollo para generar nuevos productos y tecnologías. Son cada vez más importantes los objetivos vinculados con la innovación de servicios y tecnologías, y se controla específicamente lo que cada subsidiaria invierte en esto.

Cabe mencionar que estas empresas establecen planes estratégicos a largo plazo, creando un marco para la dirección global de las mismas. Mediante esta planificación estratégica la multinacional fija los objetivos para sí y sus filiales en todo el mundo y establece la distribución de los recursos, determinando así las prioridades y los criterios geográficos para la expansión del negocio.

Evolución de una multinacional

Por regla general, las empresas comienzan su actuación a nivel internacional con la exportación, luego pueden proceder a conceder licencias y finalmente invierten directamente en filiales en el extranjero.



Una empresa que dedica una parte importante de su fabricación/ comercialización a la exportación reacciona frente a la aparición de restricciones aduaneras concediendo licencias a empresas radicadas en el país destinatario de sus productos. Luego, si sigue su evolución expansiva, decide invertir en dicho país, ya sea para controlar la empresa concesionaria, como copartícipe en otras sociedades, o instalando sus propias filiales. Hoy en día es muy común dar este paso a través de las “joint ventures”, no sólo para compartir riesgos de expansión sino que en muchos casos obligados por las legislaciones locales, que exigen la participación de un socio local para que la firma extranjera pueda entrar al mercado.

Si la empresa es industrial, generalmente comienza dedicándose al proceso de montaje o ensamblaje de las piezas importadas del país de origen. A medida que transcurre el tiempo, comienza un proceso de integración vertical, incorporando a sus operaciones la fabricación y producción de los mismos materiales o componentes. Finalmente, establece plantas de fabricación y redes comerciales mediante filiales que quedan bajo su control.

Como ya mencionamos, otra forma de introducirse en el mercado extranjero es como copartícipes en negocios conjuntos con socios extranjeros formando Joint Ventures. En muchos casos, las multinacionales firman contratos de gestión y dirección de negocios con sus filiales, recibiendo a cambio una determinada cantidad de dinero por los servicios prestados (de dirección, producción, financieros). También suscriben contratos de licencia con sus filiales extranjeras, recibiendo un royalty (especie de regalía o porcentaje del precio) por la tecnología y conocimiento (know how) transferido.

A pesar de lo dicho, la transferencia es un proceso complejo, en el que deben considerarse también el entorno político, económico y social de los países receptores.

Organización de operaciones internacionales

Las fuerzas competitivas que actúan sobre una empresa, así como las metas que ésta se ha fijado, influirán en su estructura organizacional. Esto a su vez depende del nivel de actividades internacionales directas de la organización así a mayor internacionalización, mayor complejidad y mayor compromiso de recursos.

Entre las modalidades básicas de organización de las empresas multinacionales, se encuentran:

a) Agente comisionista: es una persona o empresa que representa otra u otras compañías en transacciones internacionales a cambio de un porcentaje del valor de cada operación (comisión). Su misión es vender a clientes en el exterior. De esta manera, la empresa no se ve en la necesidad de crear puestos o departamentos nuevos; sino sólo de asignarle a un administrador la responsabilidad de trabajar con el agente.

b) Agente de exportaciones: es una persona o empresa cuya actividad es buscar mercados extranjeros para los bienes y servicios de una sola empresa. Por lo general, dispone de unos cuantos empleados que viajan constantemente al extranjero.

c) Departamento de exportaciones: cuando las actividades por exportaciones aumentan, se suele crear un departamento, el cual se encarga de:

- Representar los intereses de los clientes extranjeros ante los demás departamentos y la alta dirección de la empresa.
- Realizar trámites especiales para el pago de derechos de aduana y embarque internacional.
- Apoyar a los clientes extranjeros mediante el financiamiento.
- Realizar la cobranza de las cuentas de los clientes extranjeros.
- Puede disponer de sucursales en el exterior, para el manejo de las ventas y el desarrollo de tareas promocionales.

d) Empresa Internacional: comúnmente están centradas en la importación y exportación de bienes y servicios, operando unidades de producción y comercialización en otros países. Las unidades internacionales representan los intereses de su país o región y operan como unidades semi independientes. La coordinación entre unidades de un país o regionales suele ser limitada, de manera que las actividades en cada una de ellas son conducidas por la alta dirección de la compañía. Las empresas diversificadas pueden establecer incluso divisiones internacionales diferentes para cada una de sus principales líneas de productos.

e) Empresa multinacional: adopta un punto de vista mundial sobre mercados (clientes), servicios y productos y maneja una filosofía global para la realización de negocios. Surge cuando:

1. La dirección evalúa problemas y oportunidades en términos globales.
2. Una o más subsidiarias operan en varios países.
3. La dirección persigue la realización de ventas, obtención de recursos y producción de bienes en el mundo entero.
4. Algunos de los principales administradores de las oficinas generales proceden de operaciones en todo el mundo, no solo del país en el que se localizan las oficinas centrales, y
5. La mayoría de los principales administradores de las operaciones en el extranjero proceden de los países o regiones en los que se localizan esas operaciones.
6. Las oportunidades de carrera para los empleados de estas firmas son a nivel mundial
7. Existe un foco muy fuerte en la capacitación del personal y en desarrollo de una identidad y pensamiento global, respetando las particularidades de cada cultura local
8. Se crean centros de servicios compartidos a nivel mundial para abaratar costos sin perder calidad.
9. Se comparten recursos entre subsidiarias en función de las necesidades específicas del momento (ejemplo: un equipo de una subsidiaria de una multinacional de Argentina viaja a Colombia a concretar un trabajo vendido por la firma colombiana pero para el cual no tiene recursos disponibles en ese momento).

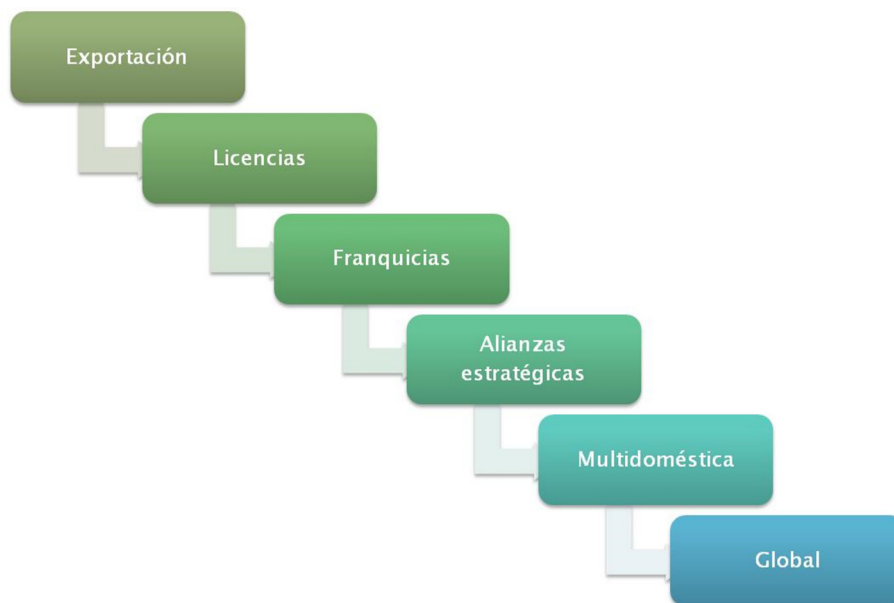
Este tipo de empresas responde a las características ya descritas y para ser competitivas deben manufacturar, realizar investigaciones, obtener capital y comprar suministros dondequiera-

ra que les sea posible obtener una ventaja competitiva; estando atentas a las tendencias tecnológicas y de mercado mundiales.

Estrategias de las operaciones internacionales

Las mencionadas modalidades de organización que adoptan las empresas para sus operaciones internacionales se ven influenciadas por su selección de estrategias internacionales.

De menor a mayor, en cuanto a complejidad y compromiso de recursos, pueden encontrarse las siguientes:



Estrategia de exportación: implica la posesión de instalaciones en el país de origen y la transferencia de bienes y servicios al exterior, para su venta en mercados extranjeros.

Estrategia de licencias: involucra a una empresa de un país que otorga a otras empresas nacionales o extranjeras el derecho a usar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de regalías o cuotas. Permite diseminar rápidamente nuevas tecnologías en nuevos mercados.

Estrategia de franquicias: una organización matriz concede a otras compañías o individuos los derechos para usar su marca registrada y producir y vender sus bienes o servicios. El franquiciante proporciona una serie completa de materiales y servicios a cambio de una cuota.

Alianzas estratégicas: suponen el acuerdo con otras compañías de sumar recursos materiales y humanos para alcanzar metas comunes. Pueden adoptar diversas formas: desde acuerdos de comercialización hasta joint ventures (propiedad) de operaciones mundiales.

Permiten desarrollar tecnología intensiva y con alto riesgo; reducir costos; tener acceso a clientes y nuevos mercados, etc.

Estrategia multidoméstica: implica el ajuste de productos, servicios y prácticas a países o regiones específicas. Esta estrategia es resultado de presiones para la adaptación local en respuesta a diferencias en deseos de los clientes, canales de distribución, demandas del gobierno, necesidades de los empleados, etc. Estas compañías conciben el mundo como un conjunto de partes distintas, a cada una de las cuales tratan por separado. Es común que cada subsidiaria en el extranjero sea independiente.

Estrategia Global: hace hincapié en la operación con congruencia mundial, estandarización y bajos costos relativos. Las subsidiarias son sumamente interdependientes en términos de metas y operaciones. Los administradores de primer nivel se ocupan en la mayor medida posible de la coordinación y mutuo apoyo de las actividades mundiales de la empresa. Esto es posible porque los clientes tienen necesidades relativamente similares en los diferentes países.

Es necesario destacar además la existencia de los “holdings”, dentro del grupo de empresas muy grandes con diversas localizaciones, muchas veces situadas en diferentes países.

Los **holdings** son integraciones empresariales donde grupos de capitalistas adquieren acciones de distintas empresas para lograr una mayor rentabilidad y el control de las mismas. Muchas veces los objetivos de estos holdings están concentrados en lograr la integración horizontal y vertical de una actividad. De allí que en algunos países existan leyes antimonopolio que restringe su práctica.

Rasgos estructurales

En cuanto a los determinantes de la estructura se puede observar lo que se detalla a continuación.

a) Tamaño

Todas estas empresas son grandes, ya sea considerando la cantidad de personal empleado, el monto de ventas anuales o cualquier otro indicador de la dimensión que se analice.

b) Formalización

Como las actividades que se desarrollan no se encuentran concentradas geográficamente, existe una alta formalización en cuanto a la manera de llevar a cabo las actividades. De esta manera es más sencillo coordinar actividades que se encuentran descentralizadas y desconcentradas. Suelen contar con estructuras altamente burocratizadas.

c) Complejidad

Presentan alto grado de complejidad, vertical, horizontal y sobre todo espacial, ya que poseen localizaciones dispersas en distintas zonas geográficas. Esta característica dificulta los procesos de coordinación, comunicación y control, a los que la administración destina importan-

tes recursos a fin de mejorarlos y adaptarlos a las condiciones cambiantes de su estructura y del contexto.

Con relación a la descentralización de la toma de decisiones, se hace necesario delegar aquellas de carácter operativo, por las necesidades de adaptación y porque los directores conocen más el entorno nacional en el que se mueven y sus eventuales cambios y tendencias. Por otra parte, los gobiernos de los países receptores se muestran más accesibles a las decisiones de los directivos nacionales, ya que creen que responderán mejor a las exigencias de dicho país.

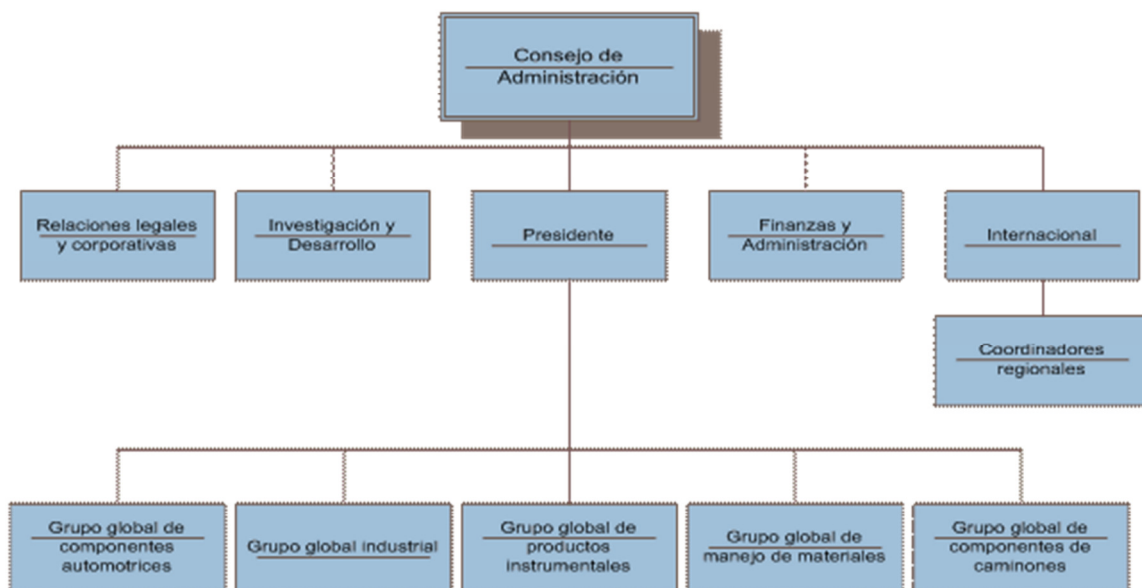
En contraposición, se centralizan las decisiones político-estratégicas, globales y a largo plazo. Fija los objetivos para la empresa y sus filiales y establece la distribución de sus recursos. Estas estrategias permiten delinear las decisiones táctico-logísticas (creación de nuevos productos, modificación de productos, localización de fábricas y remodelación, entre otras).

d) Tecnología

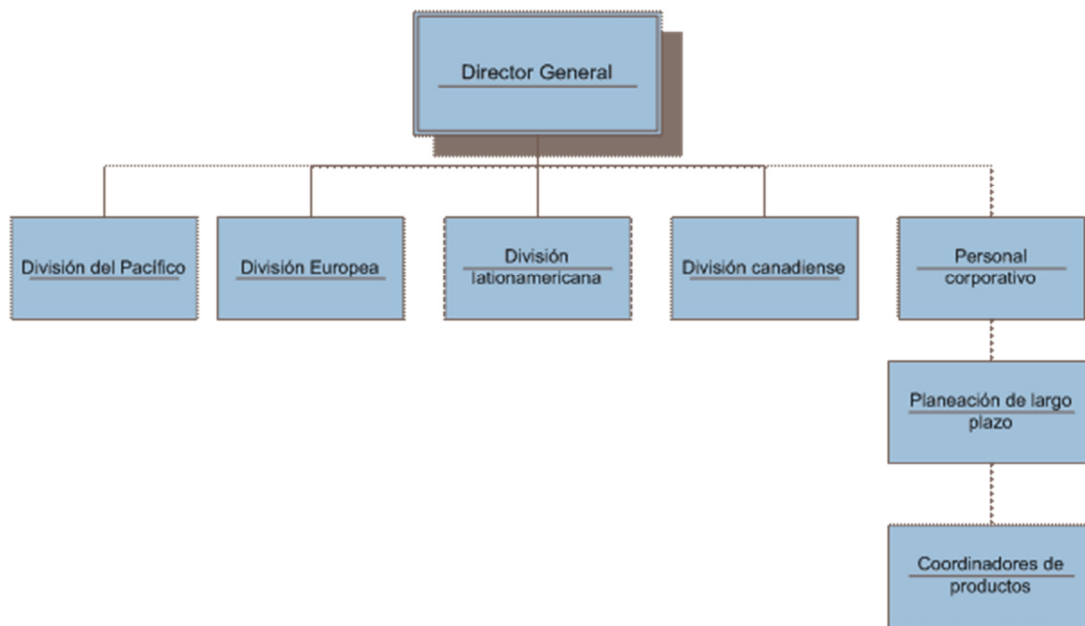
Generalmente ponen especial énfasis en el desarrollo, adaptación e implementación de nuevas tecnologías de conocimiento, de materiales y operativas en todas sus áreas ya que cuentan con los recursos necesarios. Las tecnologías son compartidas a nivel mundial y generalmente los contratos vinculados con temas de tecnología son a escala global, a fin de abaratar costos (ejemplo: se contrata a Microsoft para proveer software y soporte en todas las subsidiarias del mundo, en vez de dejar a discreción de cada subsidiaria local la negociación particular con potenciales proveedores).

Es habitual que los empleados cuenten con un fuerte soporte tecnológico y el upgrade de equipos y software sea continuo (ejemplo: reemplazando notebooks que tengan más de 2 años de uso; implementando aplicaciones de negocios en los celulares brindados a empleados, etc).

Ejemplo de Estructura – Departamentalización por Producto



Ejemplo de Estructura - Departamentalización por Regiones



En las empresas muy grandes se aplican diversos criterios de departamentalización que co-existen y hacen la estructura más compleja.

Ventajas y desventajas de las empresas multinacionales

Existe una importante controversia sobre el papel que juegan las multinacionales, debido a que muchas de ellas poseen grandes recursos, un poder considerable y un papel decisivo en la economía de los países.

Si bien al transferir recursos de los países en que son relativamente abundantes a aquellos en que son escasos consiguen distribuirlos de forma más eficaz, aumentando la producción mundial, la controversia aparece en la forma en que se distribuyen los beneficios entre la nación de origen, los países anfitriones y la empresa en sí.

Desde el punto de vista de las **naciones receptoras** de estas empresas, las principales **ventajas** son las siguientes:

- Aumentan el producto nacional del país dado que, mediante la inversión directa, las multinacionales expanden la producción.
- Aumentan el empleo, utilizan materiales e instalaciones locales, fomentan el desarrollo de empresas de suministros auxiliares, intensifican las exportaciones y pagan impuestos a los gobiernos.
- Transfieren tecnología a los países, que en el caso de aquellos en vías de desarrollo, es escasa o sólo puede obtenerse a elevados costos.

- Transfieren conocimientos de dirección y gestión de empresas a los directivos locales, lo cual eleva el nivel directivo y los recursos humanos.

- Transfieren diferentes recursos desde países en los que son relativamente abundantes a otros en los que son escasos. Estos recursos los combinan con recursos locales para producir y comercializar sus productos.

Pero, por otra parte también existen **desventajas** para los **países receptores**, entre las cuales se encuentran:

- El empleo se proporciona a un número limitado de trabajadores locales, utilizando personal extranjero en proporción elevada.

- Mantienen la dependencia tecnológica de estos países, ya que importan la mayor parte de los materiales que necesitan para la producción.

- Transfieren beneficios sustanciales y pagos diversos a la compañía matriz.

- Las inversiones directas conducen a un deterioro en la balanza de pagos de los países en desarrollo.

- La absorción de capitales locales por parte de las multinacionales (por el menor riesgo y su mejor posición financiera) puede limitar el acceso al mercado de capitales de otras empresas locales con una posición financiera más débil.

- Las empresas multinacionales prescinden de las políticas nacionales, lo cual les permite manipular los precios de las mercaderías que venden para evadir impuestos o transferir fondos al país de origen.

Desde el punto de vista de las **naciones de origen**, en general las empresas multinacionales se han considerado beneficiosas.

Pero a su vez son **criticadas por** parte de sus países de origen por lo siguiente:

- Conducen a una exportación de puestos de trabajo y a la disminución de empleo.

- Afectan de un modo adverso la balanza de pagos de los países de origen al cambiar el régimen de exportación por el de inversión directa en el extranjero (se produce salida de capitales).

- Preocupa el poder de las mismas, que puede afectar el ejercido poder del Estado. Su influencia supera el ámbito estrictamente económico para entrar en la vida y las costumbres, dada su capacidad de comercialización.

Controles sobre las multinacionales

Dadas las características de la actividad de estas empresas y los efectos que producen en las naciones receptoras, suelen implementarse en las mismas ciertos controles hacia sus operaciones, hacia sus inversiones directas.

Dichos controles se negocian en general, en cuanto a las cláusulas y el contenido de los proyectos de inversión. Entre los más importantes se encuentran:

- Negociación de las cláusulas y el contenido de los proyectos de inversión directa.
- Exclusión de las empresas extranjeras de ciertos sectores claves de la economía del país, tales como la banca, el transporte público, gas, electricidad, etc.
- Selección de las inversiones extranjeras en base a su contribución a la economía.
- Exigencia del establecimiento de empresas conjuntas, en las que el socio mayoritario sea el gobierno del país receptor (es decir que posea el 51% del paquete accionario).
- Imposición de determinadas cuotas de creación de empleo, exportación o participación local en las operaciones de la empresa.
- Limitación de los montos de giros al exterior en concepto de pago de dividendos y royalties.

Empresas del Estado

Se denomina Empresa Pública o Empresa del Estado a aquella constituida en su totalidad o mayoritariamente por capitales del Estado, ya sea a nivel nacional, provincial o municipal.

Las Empresas Públicas suelen ser utilizadas por los gobiernos como instrumentos en la aplicación de determinadas políticas económicas. Así podrán existir más o menos empresas en manos del Estado en función a la ideología política imperante en un momento determinado.

A partir de la segunda guerra mundial, el tamaño del Estado ha crecido tanto en países totalitarios como democráticos. En muchas oportunidades el Estado, ante situaciones críticas y la amenaza del desempleo ha absorbido empresas privadas en mala situación económica, otras veces ha optado por aplicar políticas de nacionalización de empresas, adquiriendo las que pertenecían a capitales extranjeros. Este proceso de crecimiento del Estado Benefactor se prolongó hasta la década del 80. Por estos años es en Europa, y especialmente en Inglaterra, que ante un gobierno de corte netamente liberar, se inició un proceso de privatización de empresas que hasta ese momento pertenecían al Estado. Lo mismo ha ocurrido en nuestro país en la década del 90, al transferir a capitales privados empresas que históricamente fueron públicas, tal el caso de las Empresas de Ferrocarriles, YPF, Gas del Estado, ENTEL, entre otras.

La razón por la cual la explotación de ciertas actividades está a cargo de empresas estatales se debe a:

- Existen actividades que requieren la aplicación de tecnologías intensivas o importantes inversiones de capital que por su baja rentabilidad o lento retorno de la inversión, los particulares no están dispuestos a afrontar, y por lo tanto el estado debe hacerse cargo de ellas. Tal el caso de la producción de energía, comunicaciones, transporte.
- El estado también suele hacerse cargo de actividades estratégicas, tanto por su incidencia en la economía del país, como por factores de seguridad nacional. Ejemplos en este sentido son: la energía atómica, producción de acero, hidrocarburos, fabricación de armas.

- Muchas veces el estado debe actuar en actividades monopólicas porque, de no hacerlo, ocuparía el lugar una empresa privada con mayores precios. El suministro de agua potable, los hidrocarburos, transporte ferroviario son algunos ejemplos.

De lo expuesto se desprende que el Estado actúa:

- Ante situaciones de monopolio para evitar el aprovechamiento privado, ante situaciones de privilegio.

- Desarrollando actividades no rentables.

- Para el control de la demanda efectiva, explotando actividades que más arrastren el resto de la economía.

- Eliminando estrangulamientos sectoriales o geográficos para evitar desequilibrios que afecten la economía.

- Poniendo bienes y servicios esenciales al alcance de todos los ciudadanos.

Hay que tener en cuenta además que las Empresas Públicas bien administradas proporcionan una fuente de ingresos adicional a las arcas del Estado, además de los impuestos.

Como ya se ha manifestado, la empresa pública es un instrumento económico y político del Estado, al igual que la política fiscal o monetaria.

Estas empresas se crean por Ley y poseen personería jurídica propia. En nuestro país actúan bajo la órbita del Ministerio que tenga competencia sobre la actividad que desarrolla la empresa. Así por ejemplo: la empresa Ferrocarriles Argentinos con dependencia del Ministerio de Transporte.

Podemos distinguir, además, las siguientes características para este tipo de empresas:

- Poseen su propio presupuesto, o sea que tienen independencia financiera.

- La administración está a cargo de un cuerpo colegiado compuesto por un Directorio cuyos miembros son nombrados por el ministro correspondiente.

- Generalmente en nuestro país han adoptado la forma jurídica de S.A cuando contaban con capitales privados, con un directorio propio. En algunos casos, el Estado se reserva la función de sindicatura y control, dejando a los accionistas privados la administración. De esta forma invierte menos y se asegura por medio del control que los aspectos esenciales estén acordes a sus políticas.

- No poseen objetivos de lucro, ya que pertenecen al Estado.

- En muchas de ellas los precios de los servicios son subsidiados y en nuestro país se ha dado el caso de que las pérdidas que arrojaban eran solventadas por el Tesoro Nacional.

- En tamaño son grandes, debido además a la naturaleza de los servicios que prestan o de los bienes que producen.

- La estructura de estas empresas responde a las características del modelo burocrático, por lo que son complejas, altamente formalizadas, rígidas y resistentes a los cambios.

- Los objetivos generalmente no están bien definidos, advirtiéndose además la carencia de una planificación estratégica. Los constantes cambios de gobierno que se han dado en nuestro país han impedido el desarrollo de acciones con cierta continuidad y coherencia en el tiempo.

- Los procesos de control han sido de carácter exclusivamente formal, restringiéndose a los efectuados por los organismos de contralor del estado, tales como el Tribunal de Cuentas. No ha existido el control de gestión.

Hay que destacar que las empresas del Estado han tenido mucha relevancia desde el punto de vista social y gran incidencia en la economía nacional. Hasta que funcionaron en plenitud a mediados de los 80 representaban el 30 % del total de ventas del país y de las 10 empresas con mayores montos de ventas 5 eran públicas: YPF, Gas del Estado, SEGBA, SOMISA y Agua y Energía.

CAPÍTULO 3

Organizaciones del Estado

Introducción

El Estado Argentino, bajo su forma de gobierno representativa, republicana y federal, presenta una configuración organizacional en la que se pueden distinguir tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.



Nivel nacional

a) Poder ejecutivo:

Cuya conformación está normada en la Constitución Nacional en los art. 87 a 107, incluye las organizaciones denominadas Ministerios (art. 100), Secretarías y Subsecretarías, que a su vez son creadas y modificadas sus funciones por leyes especiales.

A través de estas organizaciones se ejecutan las políticas diseñadas por el presidente en forma conjunta con sus ministros y miembros del Gabinete.

Así se distinguen los siguientes *ministerios*: de acuerdo con lo establecido en la Ley 25233 y sus modificatorias: de Economía, de Educación, de Salud, del Interior, de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, de Defensa, de Trabajo, de Empleo y Formación de Recursos Humanos, de Justicia y Derechos Humanos, de Infraestructura y Vivienda y de Desarrollo Social y Medio Ambiente. La denominación, las incumbencias, el

tamaño, el nivel jerárquico en la estructura del estado, (Ministerio, Secretaría, Subsecretaría) y las funciones que se asignen, varían de acuerdo con el gobierno imperante y al énfasis puesto en determinadas políticas.

Cada Ministerio desarrolla las funciones propias de los organismos del Estado, prestando los servicios que de acuerdo con la Constitución se deben garantizar a toda la población en forma gratuita o muy poco onerosa.

Dependiendo del Poder Ejecutivo también existe otro tipo de organizaciones, como por ejemplo: los *Entes Descentralizados*. Los hay de distintas características y cumpliendo diferentes funciones, y su origen se ha dado:

- Como desprendimiento de alguna función que originariamente se desarrollaba en el ámbito de un ministerio. Tal es el caso de la D.G.I. (Dirección General Impositiva) actual A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos). Al crearse el Impuesto a los Réditos (hoy a las Ganancias) en los años '30 con carácter transitorio, las actividades de administración de este tributo se desarrollaban en el ámbito del Ministerio de Economía. Al tornarse cada vez más compleja la función de recaudación y fiscalización del impuesto, que dejó de ser transitorio, se creó un organismo específico descentralizándose la función en una organización con entidad propia: la D.G.I.

- Para lograr algún fin específico, cumplido el cual se disuelven. Tal es el caso de Ente de Conurbano, el Ente Nacional de Recuperación del Río Reconquista, el Ente Yaciretá Apipé, entre otros.

- Para cumplir funciones de contralor y regulación de los servicios públicos privatizados. Tal el caso de los entes reguladores de Gas, Energía Eléctrica y Agua.

- Para desarrollar actividades y cumplir alguna finalidad que por su naturaleza amerita una administración autárquica y dotada de autonomía, entendida en su concepción más genérica. Tal es el caso de las Universidades Nacionales, el I.N.T.A. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), el I.N.T.I. (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), entre otros.

Estas organizaciones que funcionan bajo el ámbito del Poder Ejecutivo son creadas por leyes específicas, son autárquicas, es decir que disponen de su propio presupuesto y son administradas generalmente por órganos colegiados cuyos integrantes son elegidos por representantes del Poder Ejecutivo, salvo algunos mecanismos electivos especiales determinados por ley.

En la órbita de este poder también se encuentran las *empresas del Estado*, a las que se hizo referencia en el capítulo destinado a Empresas.

b) Poder Legislativo

Está compuesto por dos organizaciones cuyo origen y funciones también surgen de la Constitución Nacional (art. 44 a 62) y leyes especiales que rigen su funcionamiento interno.

Estas organizaciones son: la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores.

Poseen autarquía, ya que administran su propio presupuesto.

Ambas organizaciones poseen una estructura administrativa de apoyo a la labor legislativa, donde se desarrollan actividades relativas a la administración de personal, contaduría, compras y tesorería, mantenimiento, impresiones, entre otras.

c) Poder Judicial

Las organizaciones pertenecientes al Poder Judicial (Art. 108 a 120 de la Constitución Nacional) conforman un conjunto organizacional complejo, donde se distinguen distintos niveles que corresponden a las instancias jurídicas previstas en los procedimientos judiciales. Así, se encuentran los Juzgados de Primera Instancia, de Segunda Instancia, Tribunales o Cámaras de Apelación y la Corte Suprema de Justicia. Esta última constituye en sí misma la organización madre donde se centralizan las funciones administrativas desarrolladas en sus respectivas Secretarías, Subsecretarías y Direcciones, tales como: Personal, Sistemas de Información, Contaduría, Suministros, Tesorería, Arquitectura, Mantenimiento, entre otras.

A su vez, también se pueden clasificar estas organizaciones por “fueros” (o materia de su competencia) jurisdiccionales, por ejemplo: Civil, Comercial, de Menores, Laboral, de Familia, entre otros.

Nivel Provincial

Las organizaciones que pertenecen al gobierno provincial (tomando como referente la Provincia de Buenos Aires), pueden clasificarse atento a los poderes que lo constituyen, en:

a) Poder Ejecutivo

Las organizaciones que lo conforman, al igual que a nivel nacional, son, en primer término, los *Ministerios*.

Cumplen las mismas funciones que los ya nombrados, pero contextualizadas al ámbito provincial, salvo las que son propias del Estado Nacional, como: Defensa, Relaciones Exteriores y Culto, del Interior. En la provincia de Buenos Aires los art. 147 a 154 de la Constitución regulan las atribuciones de los ministros y secretarios, y la Ley provincial de ministerios delimita las competencias de cada una de las carteras, a través de los siguientes Ministerios: de Gobierno, de Economía, de Justicia, de Seguridad, de Asuntos Agrarios, de Producción, de Salud, de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos, de Desarrollo Humano, de Trabajo. Tal como ocurre a nivel nacional la denominación y las funciones varían de acuerdo con el gobierno que ejerza el poder en un momento dado.

Existen también los llamados *Organismos de la Constitución* (art. 155 a 159), tales como: Fiscalía de Estado (se encarga de la defensa del patrimonio de Estado Provincial e interviene en los juicios en que el Estado es parte), Contaduría, Tesorería, Tribunal de Cuentas (es el

organismo de contralor de las cuentas públicas a nivel provincial y municipal), Escribanía General de Gobierno.

Otro tipo de organizaciones que se encuentran bajo la órbita de este nivel de gobierno son los *Organismos Descentralizados* y las *Empresas Públicas Provinciales*, creados por leyes especiales. Entre los primeros se pueden destacar: el I.O.M.A. (Instituto de Obra Médico Asistencial), el Instituto de Previsión Social, el Instituto de la Vivienda, entre otros.

b) Poder Legislativo

En la provincia de Buenos Aires, a semejanza del nivel nacional, los organismos que lo componen son: la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores, no presentando mayores diferencias en cuanto a su conformación estructural, con las ya expuestas en el Estado Nacional, salvo las relacionadas con el tamaño de las organizaciones. En la Constitución Provincial sus funciones están reguladas en los art. 68 a 118.

c) Poder Judicial

La conformación de las organizaciones de este poder presenta las mismas características que en el orden nacional, denominándose al nivel más alto de la escala jurisdiccional Suprema Corte de Justicia. Las funciones y atribuciones de este Poder constan en los art. 160 a 189 de la Constitución de la Pcia de Buenos Aires.

Podemos distinguir además en la Provincia una clasificación a nivel Departamental, ya que se han creado Departamentos Judiciales en el interior de la Provincia con cabecera en las ciudades más importantes, lo que permite una suerte de descentralización del servicio de justicia. Cada Departamento está integrado por Juzgados de Primera y Segunda Instancia y de distintos Fueros, de acuerdo a la materia: Civil y Comercial, Correccional, de Trabajo, de Familia, etc.

En lo que hace a las actividades administrativas que se desarrollan en cada una de estas unidades, la descentralización es escasa, siendo importante el grado de centralización a nivel de la Suprema Corte, poniéndose en evidencia una de las características distintivas del Modelo Burocrático.

Nivel Municipal

La característica de los municipios de la Provincia de Buenos Aires es la de ser Municipios-Partido, donde el ámbito territorial del gobierno local coincide con el partido, sin tener en cuenta la cantidad de población y/o número de localidades y su tamaño.

Su régimen está previsto en la Constitución Nacional y en la Constitución Provincial (art. 190 a 197). Además, la Ley Orgánica de Municipios (decreto ley 6769/58 y sus modificatorias) determina las facultades, atribuciones y demás aspectos relacionados con este tipo de organizaciones (a ella se hará referencia en la descripción en particular).

Podemos distinguir también en este nivel de gobierno los tres poderes.

a) Poder Ejecutivo

Denominado Departamento Ejecutivo está representado por el Intendente y sus secretarios. La organización que desarrolla las funciones propias de este poder es la Municipalidad.

b) Poder Legislativo

Denominado Departamento Deliberativo, está representado por el Concejo Deliberante y se ocupa de dictar las normas (ordenanzas) que rigen en su jurisdicción. Es autárquico, o sea que administra su propio presupuesto.

c) Poder Judicial:

Representado por los Tribunales de Faltas. Estos imparten justicia en materia contravencional. Su conformación interna y funcionamiento, en los aspectos jurisdiccionales, presenta semejanzas con los Juzgados del Poder Judicial, pero a diferencia de estos poseen una dependencia estructural de la Municipalidad (Departamento Ejecutivo).

Municipalidad

Descripción de la organización municipal

Aspectos institucionales⁶

En el gobierno municipal o local las funciones descriptas anteriormente se ejercen a través de los siguientes órganos de gobierno:

Deliberativo: sus atribuciones principales son las de generar normas de aplicación en el ámbito geográfico del municipio y controlar la gestión del ejecutivo.

Es desempeñado por el CONCEJO DELIBERANTE, integrado por los concejales o ediles en número variable, según la población del partido.

La Ley Orgánica de Municipios describe sus mecanismos de funcionamiento y le confiere la atribución de dictar su reglamento interno.

Ejecutivo: sus competencias son las de administración general y la ejecución de las ordenanzas.

Es ejercido por un ciudadano con el título de Intendente, el cual tendrá como auxiliares a los Secretarios y empleados del Departamento Ejecutivo, a los organismos descentralizados, a las comisiones de vecinos que se constituyan y a las autoridades policiales establecidas en la jurisdicción municipal.

En particular, contará con el auxilio de un Tesorero, un Contador y un Jefe de Compras cuya designación y remoción debe ser aprobada por el Concejo Deliberante. Estos funcionarios

⁶ Los antecedentes legales considerados son los siguientes: Ley Orgánica Municipal (Decreto-Ley 6769/58) publicada por Boletín Oficial Año IX- Boletín Especial-La Plata, Marzo de 1992, leyes modificatorias 11.092, 11.134, 11.239, 11.240, 11.300, 11.582, 11.664, 11.690, 11.741, 11.838, 11.866, 12.076, 12.120 y 12.288.

son personal y solidariamente responsables de los perjuicios o daños que produzcan por el ejercicio de sus funciones.

Asamblea de mayores contribuyentes: es la ampliación del Concejo donde se incorpora una cantidad de mayores contribuyentes igual al número de concejales existente, a los efectos del aumento o creación de impuestos y la contratación de empréstitos.

Se considera mayor contribuyente a los vecinos que posean una determinada capacidad contributiva establecida por ley y se inscriban en un registro especial que habilita el Departamento Ejecutivo.

Otros organismos

Organismos Descentralizados:

Además de los niveles descriptos, puede existir gran variedad de órganos descentralizados (autónomos o autárquicos) y espacialmente desconcentrados que cumplen gran variedad de funciones, entre ellas: prestación directa de servicios a los habitantes, tareas de gestión interna que se han independizado, (por ejemplo, cobros judiciales), tareas de intermediación (por ejemplo, con empresas de gas o electricidad para organizar la extensión de las redes a un área o conjunto de usuarios determinados), entre otras.

Constituyen organismos descentralizados de los municipios, los siguientes:

- Bancos.
- Servicios de Salud: salas para atención primaria de la salud, salas de primeros auxilios, unidades de vacunación, hospitales generales y especializados.
- Cementerios, crematorios.
- Mataderos, laboratorios.
- Zoológicos, parques recreativos, jardines botánicos, museos, casas de cultura, centros de exposiciones, predios para ferias, convenciones, reuniones, teatros, etc.
- Establecimientos educativos de cualquier nivel: preprimario, primario, secundario, especial o artístico.
- Guarderías, asilos de ancianos y de menores.
- Mercados de concentración y venta de frutos.
- Organismos de promoción de la vivienda.

Tribunales de Faltas:

En algunos municipios funcionan estos tribunales compuestos por un número variable de jueces cuya función consiste en juzgar contravenciones a las normas dictadas en ejercicio del poder de policía municipal, y a las disposiciones nacionales o provinciales, cuya aplicación corresponda a los municipios.

Las estructuras internas, el funcionamiento y los registros guardan semejanza con los juzgados de primera instancia del Poder Judicial.

Dependen directamente del Intendente o de la Secretaría de Gobierno.

Defensoría ciudadana:

Se trata de una institución que funciona sólo en aquellos municipios, cuyo tamaño y complejidad, así lo amerita.

Este órgano, funcionalmente independiente, en jurisdicción del Concejo Deliberante, tiene como misión la de supervisar la actividad administrativa del Departamento Ejecutivo, de los Entes Descentralizados y de los Juzgados de Faltas, a fin de proteger los derechos y las libertades públicas de los ciudadanos.

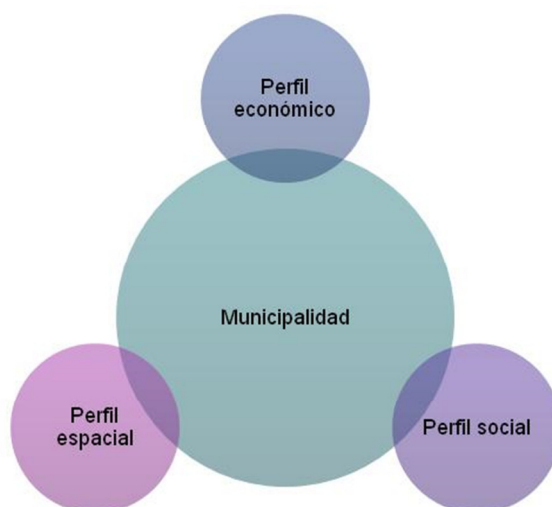
El Defensor Ciudadano no recibe instrucciones de ninguna autoridad, no depende del gobierno municipal y debe actuar con objetividad, libertad de criterio e independencia.

Su actuación se inicia a través de denuncias de los vecinos, instituciones o bien, de oficio. Actuar de oficio significa iniciar acciones en el ámbito judicial sin que exista una solicitud previa de parte interesada, es decir implica actuar por iniciativa propia.

Tiene facultad para hacer advertencias y recomendaciones a los organismos objeto de denuncias, para proponer fórmulas de acuerdo o conciliación entre las partes afectadas y puede sugerir cambios o modificaciones a la normativa vigente, cuando observe lesión de los derechos del ciudadano.

Contexto

Las fuerzas ambientales tienen un impacto directo sobre la manera en que la organización estructura sus actividades. En el caso de la organización municipal los rasgos del contexto general que más influyen en la conformación de sus características son:



- **Perfil económico** en el ámbito geográfico del municipio:

Está determinado por las siguientes variables:

- principales tipos de actividades rurales y/o urbanas desarrolladas en la región;
- tipos y cantidad de establecimientos por rubro de actividad;
- cantidad de personal por establecimiento y rubro;
- volúmenes de producción y ventas;
- ubicación espacial y su relación con la zonificación existente;
- etc.

Estas características del perfil económico del municipio determinan las demandas y necesidades que influirán en la organización del mismo; entre ellas las más importantes son:

- las demandas de fiscalización y control de las actividades económicas para asegurar la protección de la población y el desarrollo de las mismas;
- la magnitud de los recursos municipales potenciales;
- las modalidades de las tareas de recaudación y fiscalización y sus costos;
- la proyección del perfil económico en el tiempo.

- **Perfil social:**

Está dado por los siguientes datos básicos:

- niveles de ocupación;
- disponibilidad y accesibilidad de servicios de salud y educación;
- servicios de agua potable, energía, medios de transporte y vías de comunicación;
- entre otros.

Estos factores influyen fundamentalmente sobre las demandas asistenciales que recibe el municipio.

- **Perfil espacial:**

Está representado por los siguientes aspectos

- espacio geográfico y dimensiones del municipio;
- recursos naturales;
- vías navegables;
- zonificación: abarca todo lo referente a la distribución de territorios urbanos, suburbanos y rurales; las áreas comerciales, residenciales e industriales; la existencia de predios extensos en radios urbanos; la existencia de tierras fiscales; superficie baldía y edificada, la existencia de vías navegables, áreas de puerto, de playas, pesqueros, etc.;
- entre otros.

Estos factores influyen principalmente sobre:

- las demandas por prestación de servicios públicos que de manera directa o indirecta se formulan al municipio;
- la incidencia de los distintos tributos según la ubicación del comercio o industria, o del domicilio del contribuyente;

- la autorización para la realización de actividades comerciales, industriales, culturales, etc.
- las demandas de mantenimiento de la infraestructura y de reglamentación por el uso del suelo y el subsuelo, con su correspondiente incidencia tributaria;

Dentro de los factores que forman parte del medio ambiente del municipio, existen algunos con los cuales posee una relación más directa. En cuanto a los usuarios de los servicios que presta el mismo, éstos son los ciudadanos, a diferencia de las empresas donde éstos se denominan clientes. Por otra parte, no existen organizaciones que se puedan considerar competidoras del municipio, bajo una concepción tradicional de competencia.

Algunos de los organismos con los que mantiene una relación más frecuente y estrecha son los siguientes:

- *Contaduría de la Provincia:*

La relación está dada a través del régimen de coparticipación, retenciones del Instituto de Previsión Social de la Provincia, I.O.M.A, pagos por préstamos otorgados por o a través de la provincia, etc.

- *Tribunal de Cuentas:*

Constituye el organismo de control externo. Los municipios deben presentar periódicamente a las delegaciones correspondientes del Tribunal de Cuentas los balances de sumas y saldos y los estados contables que por ley de contabilidad están obligados a llevar. Asimismo este Tribunal, lleva a cabo el control de legalidad de los actos de la administración pública municipal, realiza auditorías, inspecciones, y presta asesoramiento preventivo en la materia de su competencia.

- *Agencia de Recaudación de Buenos Aires (ARBA):*

La relación de ésta se ha profundizado más aún a partir de la implementación de la descentralización tributaria. Los sectores de la misma más vinculados a los municipios son: Catastro, Política tributaria, Descentralización tributaria.

Es frecuente en este sentido la dependencia de algunos municipios respecto de organismos de nivel provincial con mayor desarrollo tecnológico.

- *Registros de Propiedad Inmueble y Automotor:*

Estos organismos brindan información a los municipios respecto de aspectos registrales que contribuyen a la configuración de las bases imponibles de distintos tributos y a la identificación de los contribuyentes sujetos de los mismos.

- *Ministerio de Obras y Servicios Públicos:*

La relación se establece a través de los convenios celebrados para el desarrollo de obras públicas.

- *Ministerio de Salud y Ministerio de Bienestar Social:*

Se desarrollan en forma conjunta campañas de prevención y programas sociales coordinados por la provincia. Los municipios además ejercen facultades concurrentes respecto de la habilitación de establecimientos y contralor de actividades bajo la órbita del Ministerio de Salud.

- *Ministerio de Educación:*

Existen municipios que bajo su órbita desarrollan actividades educativas, por lo que se establecen relaciones con este organismo en lo que hace a la cobertura de cargo de la dotación docente y a las currículas de los cursos dictados.

- *Policía de la Provincia:*

Se coordinan acciones con los agentes de tránsito municipales y con la policía comunal. Los municipios pueden acudir a la fuerza pública a fin de ejercer el poder de policía municipal y las facultades tributarias. Los Tribunales de Faltas pueden solicitar su colaboración a fin de facilitar el ejercicio de su función.

- *Subsecretaría de Asuntos Municipales:*

Depende del Ministerio de Gobierno y Justicia de la Provincia de Buenos Aires. A través de sus dos áreas principales: la Dirección Provincial del Interior y la Dirección Provincial del Conurbano Bonaerense, atiende a la problemática especial de los municipios componentes de cada uno de estos dos sectores de la provincia.

Tiene como funciones más importantes las de: proponer, elaborar y coordinar planes, programas y proyectos tendientes al desarrollo regional; atender y coordinar las posibles soluciones a situaciones de conflicto entre municipios, actuando como mediador representante del poder político provincial; intervenir en la aplicación e instrumentación de los proyectos multisectoriales que afecten a distintas jurisdicciones municipales; coordinar con Instituciones Financieras el otorgamiento de préstamos a los municipios; intervenir en la planificación, coordinación e implementación de programas nacionales de salud, asistencia social, equipamiento hospitalario, red vial y cloacal, etc.; evacuar consultas y asesorar en aspectos normativos a los municipios; organizar la puesta en funcionamiento de los nuevos municipios; entre otras.

- *Entidades Financieras Públicas y Privadas:*

La relación con los Bancos está dada a través de la percepción y rendición de los tributos municipales.

- *Instituciones y Entidades Intermedias:*

Los municipios mantienen relaciones permanentes con Clubes, Asociaciones Vecinales, Fundaciones, Entidades de Bien Público, Cámaras de Comercio e Industria, Consejos y Colegios Profesionales en su carácter de representantes de determinados intereses de la ciudadanía.

- *Sindicatos, Gremios y Mutuales:*

La relación con los gremios y sindicatos que representan a los trabajadores municipales se da en términos de negociaciones, ante planteos de índole salarial y de otros aspectos relativos a los derechos y condiciones laborales del personal; también, por la transferencia de fondos descontados a los agentes con destino a estas organizaciones, incluidas las mutuales que prestan servicios asistenciales.

- *Dirección General Impositiva:*

Los municipios se relacionan con este organismo descentralizado nacional a través de las retenciones al personal por el impuesto a las ganancias y por los convenios celebrados para intercambio de información de contribuyentes en lo relativo a cuestiones de índole fiscal.

- *Entidades prestadoras de servicios públicos (gas, electricidad, agua corriente, etc.):*

Se coordina con estas organizaciones la planificación y desarrollo de obras y, en algunos casos, se celebran convenios, como por ejemplo para la retención del importe correspondiente al alumbrado público en las facturas por prestación del servicio de energía eléctrica, que luego son girados al municipio.

- *Empresas prestatarias de servicios municipales:*

Estas relaciones se han incrementado a partir de las numerosas privatizaciones de servicios que se han realizado en los últimos años, como por ejemplo: recolección de basura; limpieza, mantenimiento y ornato de espacios públicos; servicios informáticos; etc. En algunos partidos las Municipalidades han propiciado la creación de cooperativas de trabajo, a fin de asignarles tareas vinculadas con los servicios de referencia.

- *Empresas proveedoras:*

Se trata de todas aquellas empresas que proveen a los municipios de los insumos necesarios para su funcionamiento y las que realizan obra pública, como ser: pavimentos, luminarias, desagües pluviales, cloacas, construcciones y refacciones, etc. Las contrataciones se efectúan de acuerdo a lo normado en la ley de contabilidad de la provincia.

Características Generales

A continuación, se describen las características generales más importantes de esta organización en particular.

Funciones administrativas básicas

Las funciones administrativas básicas a nivel municipal son:

- presupuestación y contabilidad,

- compras y contrataciones,
- administración de personal,
- tramitación y procesamiento de la información,
- mantenimiento y seguridad,
- relaciones institucionales: con el público en general, con organismos públicos y privados, con organizaciones intermedias (gremios, partidos políticos, instituciones educativas y de investigación), prensa.

Ciclo anual

El ciclo de gestión municipal es un ciclo anual en términos de la correspondencia entre gastos y recursos. Cada año se revisa la normativa municipal para el año siguiente, obviamente el aspecto de mayor movilidad es el vinculado a la tributación y es natural la introducción de modificaciones en las modalidades de determinación de las obligaciones tributarias.

Facultades Normativas

El cuerpo normativo de los municipios está compuesto por: Ordenanzas, Decretos y Resoluciones.

- **Ordenanzas:** son normas legales dictadas en virtud de las facultades establecidas en la Ley Orgánica de las Municipalidades por el Cuerpo Deliberativo (Concejo Deliberante). Pueden ser de naturaleza regulatoria del poder de policía, fiscal o de procedimiento administrativo.

Entre las primeras se encuentran las ordenanzas sobre construcciones, tránsito, habilitaciones y radicaciones de comercios e industrias, higiene y salubridad, mortuorias, etc.

Las de naturaleza fiscal son las que fijan gravámenes y deben ser sancionadas por el Concejo Deliberante y la Asamblea de Mayores Contribuyentes.

Las de procedimiento administrativo regulan aspectos referidos a los expedientes, recursos, actos administrativos, etc.

- **Decretos:** son normas de prelación inferior con respecto a las Ordenanzas, siendo los mismos de carácter complementario o interpretativo de las Ordenanzas, o bien avanzando en problemas de fondo, siempre que las ordenanzas establezcan la delegación de facultades hacia el Departamento Ejecutivo.

- **Resoluciones:** son decisiones tomadas, en virtud de las facultades otorgadas por las ordenanzas, por parte del Departamento Ejecutivo representado por el Intendente Municipal, quien puede delegar dichas funciones en funcionarios de menor jerarquía.

Algunos ejemplos son las resoluciones determinativas de deudas, las de aplicaciones de multas fiscales o contravencionales, aquellas sobre recursos de reconsideración y demandas de repetición, etc.

Atribuciones

Las atribuciones que posee el municipio en relación a sus funciones son las siguientes:

- **Poder de Policía:** consiste en la facultad de prevención, regulación y contralor de aspectos que hacen al resguardo de bienes y personas del municipio, como por ejemplo: habilitación, seguridad e higiene de locales públicos, construcciones, tránsito urbano, salubridad, minoridad, régimen urbano, etc.

- **Facultades concurrentes:** son aquellas atribuciones compartidas con otros niveles de gobierno, como por ejemplo: el ejercicio del poder de policía en los servicios de Seguridad e Higiene en establecimientos de salud privados ejercidas por el Ministerio de Salud y los municipios en forma conjunta.

- **Facultades delegadas:** son aquellas que son transferidas desde otros niveles de gobierno al municipio. Esto se da cuando la provincia delega a la municipalidad la prestación de determinados servicios o el contralor de algunas actividades. La ejecución de programas sociales provinciales a cargo de los municipios es un ejemplo en este sentido.

- **Facultades tributarias:** derivadas del poder de imperio que posee el Estado para imponer determinados tributos con destino a la prestación de servicios para la satisfacción de necesidades colectivas.

Recursos municipales:

Los municipios administran recursos de diverso origen, ellos son:

recursos propios, originados:

- en tributos de competencia municipal, según las leyes vigentes;
- por el cobro de tasas por servicios prestados por el municipio;
- por el cobro de derechos y gastos emergentes de la realización de gestiones ante la autoridad municipal;
- por el cobro de cánones por el uso de bienes de dominio municipal;

recursos del crédito interno o internacional

originados en la coparticipación de tributos provinciales o nacionales;

de terceros (garantías, avales)

para actividades específicas (por ejemplo, fondos nacionales para afectar a la construcción de una red de gas)

donaciones y legados.

La variedad y magnitud de estos recursos tiene particular impacto sobre las actividades de Tesorería, Contabilidad, Rendición de cuentas y Tributación.

De los recursos propios de los municipios, la mayor parte son los originados por el cobro de tasas y contribuciones.

Las tasas constituyen derechos que perciben las Comunas por servicios o prestaciones especiales o individualizables, de carácter jurídico-administrativo, organizados con fines colecti-

vos. Estas pueden ser fijas (no varían en su monto) o variables (varían en función al costo y/o capacidad contributiva del contribuyente). Algunos ejemplos son las tasas de alumbrado, barriado y limpieza, y por inspección de seguridad e higiene.

Las contribuciones especiales son compensaciones por servicios divisibles. El ejemplo típico es el de la contribución por mejoras, donde el costo total se atribuye a las personas beneficiarias de esa mejora (por ejemplo el pavimento de calles).

Régimen de personal

Los agentes municipales se rigen por el Estatuto para el personal de Municipalidades de la provincia de Buenos Aires, establecido por Ley 11757/96. Este cuerpo normativo establece: condiciones de ingreso, inhabilidades, régimen de antigüedad, derechos y obligaciones, prohibiciones, retribuciones, carrera, licencias, régimen disciplinario, escalafón, entre otras cuestiones.

Componentes culturales

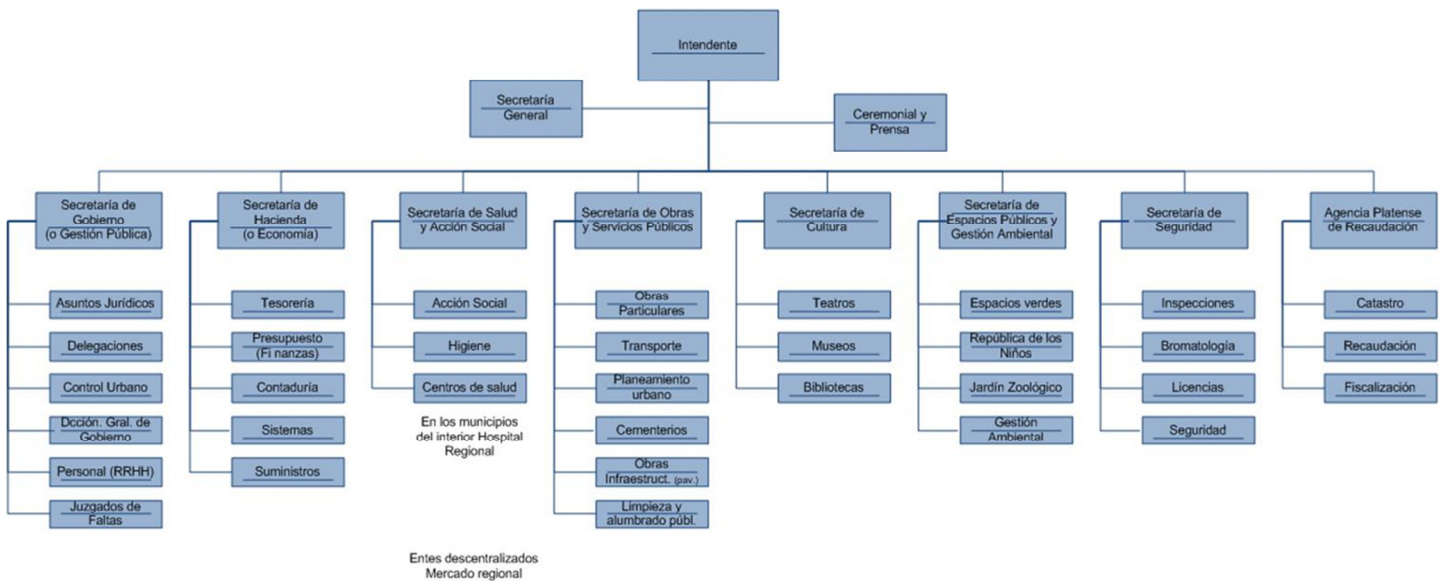
En lo que se refiere al funcionamiento del municipio pueden reconocerse ciertos aspectos que hacen a la cultura de las dependencias municipales y de la población que pueden distinguirse como propios de la cultura local. Algunos aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

- la actitud de la población respecto del cumplimiento de sus obligaciones fiscales y sus hábitos de pago;
- el efecto de las comunicaciones personalizadas;
- la asociación inmediata que realiza el contribuyente entre mejor información y mayor presión fiscal;
- la imagen del municipio como prestador de servicios;
- las modalidades de interacción entre dependencias; entre otras.

Rasgos Estructurales

Los municipios pueden estar estructurados de diversas maneras dependiendo de su tamaño, su complejidad y de la influencia que ejercen sobre el mismo los componentes del medio ambiente, especialmente los aspectos culturales y sociales. También constituye un determinante en su configuración las políticas emanadas del gobierno que detenta el poder en un momento dado, cambiando sus áreas y adaptándose cada vez que se renuevan las autoridades.

A continuación se presenta un modelo de estructura de un municipio urbano, tomando como base el organigrama de la Municipalidad de La Plata, simplificado y teniendo en cuenta las principales funciones. El mismo responde a una forma típica para municipios de tamaño grande, de acuerdo con la clasificación determinada en el art. 2º de la Ley Orgánica de Municipios.



Las funciones esenciales de los municipios tendrán diferentes rangos en sus estructuras (secretarías, subsecretarías, direcciones o departamentos), dependiendo del tamaño de la organización, de su complejidad y de las políticas diseñadas por el gobierno de turno.

En algunos municipios grandes se han creado entes descentralizados con las características que se han señalado precedentemente. Tal es el caso del Mercado Regional del municipio de La Plata.

En los municipios del interior de la provincia de Buenos Aires, dependiendo de la Secretaría de Salud, se destacan los Hospitales Regionales o Zonales, ya que el impacto a nivel social y presupuestario es muy relevante.

Se está gestando en los municipios grandes una tendencia a la creación de “agencias recaudadoras” a cargo de la función de recaudación y fiscalización de tributos, siguiendo los lineamientos en este sentido a nivel nacional y provincial. Pero hay que destacar que no poseen aún el carácter autárquico que estas últimas poseen.

Las nuevas funciones que se están incorporando a sus estructuras son las vinculadas con la “gestión ambiental” y con la “seguridad” por la reciente creación de los cuerpos de policía comunal. Esta última función se desarrolla en forma concurrente y coordinada con el gobierno provincial.

Así también se advierte que en todo tipo de municipios, la secretaría que oficia de instrumento de gobierno del intendente es la de Gestión Pública o de Gobierno. En este sentido es importante destacar que la Dirección de Personal, no obstante ser un área de apoyo, depende de la misma.

Para distinguir las áreas básicas y las de apoyo se debe tener en cuenta que generalmente la departamentalización no responde a criterios acordes a lo que establecen las teorías administrativas, sino que la distinción responde a factores de índole cultural y/o históricos y hasta políticos.

Las áreas básicas son todas aquellas relacionadas con la prestación de servicios y con la recaudación de tributos y las de apoyo, las administrativas, similares a cualquier organización, tales como: Contaduría, Presupuesto, Suministros, Personal, Sistemas de Información.

En relación con las **variables determinantes de la estructura** (tamaño, complejidad, formalización, desarrollo tecnológico) se describe a continuación cómo condicionan su conformación en el municipio.

a) Complejidad

Con respecto a la complejidad, los niveles de descentralización no responden necesariamente al grado de dispersión espacial, sino más bien a decisiones políticas y capacidad de gestión, en la medida en que se delegan funciones y decisiones operativas a las delegaciones o centros comunales con localizaciones en distintos puntos de los partidos.

La Departamentalización, generalmente es de tipo funcional, teniendo en cuenta los comentarios mencionados en los párrafos anteriores.

En cuanto a la diferenciación vertical, en el Departamento Ejecutivo se distinguen los siguientes niveles jerárquicos:

- Intendente
- Secretarías y subsecretarías
- Direcciones generales, direcciones y subdirecciones
- Departamentos
- Divisiones y secciones

Como puede observarse, esto se condice con las características de las organizaciones públicas de tener un importante grado de diferenciación vertical.

b) Tamaño

Con referencia al tamaño, el mismo varía de un municipio a otro, dependiendo fundamentalmente de la cantidad de habitantes del mismo, del espacio geográfico que de él dependa y del grado de desarrollo de sus funciones y tareas.

c) Tecnología

La variable tecnología, como en todo organismo público, presenta desarrollos dispares, dependiendo de la capacidad económica para invertir en equipamiento informático e implementación de sistemas de información integrados y con respuesta en tiempo real.

Históricamente las áreas con mayor desarrollo informático son las dependientes de la Secretaría de Hacienda (o Economía), especialmente Contaduría, Rentas (por el cobro de tributos), Finanzas, Tesorería, y en la Secretaría de Gobierno el área de Personal (liquidación de sueldos).

d) Formalización

En lo que hace a los procedimientos administrativos, los Municipios se rigen por la Ordenanza General 267 de Procedimiento Administrativo Municipal, que refiere a aspectos generales, pero no se advierte en estas organizaciones una cultura respecto de la confección de procedimientos por lo que, salvo en algunas áreas técnicas, no se desarrolla este tipo de instrumento para la consecución de las actividades.

No obstante, dado que se trata de una organización del Estado, que responde al modelo burocrático, posee un alto grado de formalización que se refleja en la existencia de una gran cantidad de normas, reglamentaciones, ordenanzas, que se deben aplicar para el cumplimiento de todas las funciones.

Actividades principales del nivel ejecutivo

El nivel ejecutivo del Municipio desarrolla, para la consecución de sus fines, un conjunto de actividades tanto básicas como de apoyo que se van agrupando en sus Departamentos, Direcciones y Secretarías según la cultura e historia local. Las mismas se podrían resumir como sigue:

- Planeamiento y desarrollo ambiental:

Se incluyen todas las actividades tendientes a la planificación del desarrollo de las áreas urbanas y rurales. Se apoya fundamentalmente en el catastro municipal y es un área particularmente sensible para el sistema de recaudación que generalmente contiene varios tributos cuya base de determinación depende de los datos catastrales.

Posee relación con todas las otras áreas municipales, teniendo en cuenta que determina el trazado de caminos y calles, establece la zonificación en relación con usos del espacio (superficie y subsuelo), analiza el impacto ambiental de obras de infraestructura, particulares y de radicación de actividades productivas, es el organismo técnico para la afectación de tierras fiscales a políticas asistenciales, de promoción social o económica, de integración territorial, etc. Se ocupa también de la gestión ambiental, tratamiento de la basura, entre otras cuestiones.

- Servicios:

Puede prestar en forma directa una amplia variedad de servicios, entre los que se encuentran:

- atención de la salud de la población en: hospitales municipales generales o especializados, locales para atención primaria de la salud, traslado de enfermos o fallecidos;
- prácticas de laboratorio para análisis diversos en lugares fijos o unidades móviles;
- infraestructura y control de actividades de mercados de concentración, de abasto, balanzas públicas;
- cementerios municipales o habilitación y fiscalización de cementerios privados;

- habilitaciones para el desarrollo de actividades comerciales, industriales y de servicios;
- iluminación de áreas públicas, mantenimiento y conservación de áreas de uso público, desagües pluviales, cloacas;
- recolección de residuos domiciliarios e industriales, barrido.
- prestación de servicios de higienización, desratización, etc.
- mantenimiento de espacios públicos: plazas, parques, etc.
- desinfección de vehículos públicos
- control de introducción de alimentos al partido
- control de guías y marcas de ganado
- Entre otros.

La prestación de los servicios da lugar al cobro de tasas y la autorización para el uso de espacios municipales, como así también al cobro de cánones.

Un requerimiento de particular importancia para la eficiencia de estas actividades es el tratamiento de la información básica.

- Actividades asistenciales, culturales y recreativas:

Son todas las orientadas a la protección de la población o ciertos sectores de ella, a la promoción de actividades económicas y recreativas. Todas estas actividades originan egresos, pero no ingresos.

La prestación de esta clase particular de servicios que incluye la prevención y atención de catástrofes naturales o de otra índole, requiere una compleja gestión de fondos y coordinación de las tareas entre las unidades de servicios involucradas.

Las actividades culturales y recreativas son las orientadas a la realización de actos culturales o recreativos, a la prestación de servicios de educación básica o especializada, al uso de lugares de dominio público o municipal a título gratuito u oneroso, el mantenimiento de salones culturales, zoológicos, teatros, etc.

- Actividades de gestión:

a) Tributación

Esta actividad se refiere a:

- la creación y mantenimiento del archivo de contribuyentes,
- la elaboración de proyectos de ordenanzas fiscales o impositivas,
- el diseño de políticas fiscales,
- el cálculo de los recursos tributarios para cada período,
- la categorización de los tributos y contribuyentes,
- la emisión y distribución de facturas para el pago de los tributos,
- la actualización de deudas y el cálculo de multas y recargos,
- el cobro y control de la recaudación,

- la fiscalización (control de la evasión y la morosidad), la determinación de deuda atrasada y las gestiones de cobro,
- el seguimiento de la recaudación global, por tributo y por contribuyente,
- la comunicación con el contribuyente.

La actividad del área tributaria está relacionada con varios organismos externos:

- con el Ministerio de Economía o Secretaría de Hacienda dependientes del gobierno provincial, especialmente en los aspectos relativos a la descentralización tributaria,
- con los Registros de propiedad inmueble y automotor,
- con los Ministerios o Secretarías de Salud, de Transportes, de Comunicaciones,
- con la Contaduría General y el Tribunal de Cuentas,
- con otros organismos públicos y privados.

Estas relaciones se dan en términos de recursos financieros, información y regulaciones normativas.

b) Presupuesto, Contabilidad y rendición de cuentas

Incluyen el cálculo de ingresos y egresos, la confección del presupuesto, la registración contable, la confección de estados de cierre, la confección y mantenimiento de inventarios, la rendición de cuentas a los organismos de control y la presentación de información periódica o a requerimiento del Concejo Deliberante, sobre el estado de ejecución del presupuesto.

Los aspectos más significativos son los vinculados a la modalidad de registración (momentos del gasto), periodicidad y destino de los informes y rendiciones, documentación respaldatoria requerida e intervenciones y autorizaciones de funcionarios previstas en los trámites internos.

c) Compras y contrataciones

Incluyen las actividades que tienen como objetivo la obtención de los recursos materiales y servicios que el municipio requiere para su funcionamiento y la prestación de los servicios a los habitantes. Estas actividades están muy relacionadas con las contables, de tesorería y patrimoniales, y se rigen por las normas de la Ley de Contabilidad y Contrataciones de la Provincia.

La estandarización de nóminas de elementos no es usual y resulta una tarea altamente compleja si se tiene en cuenta la variedad de rubros que deben catalogarse o indizarse, y el costo de su mantenimiento.

d) Tesorería

Comprende todas las actividades vinculadas al ingreso y egreso de fondos por todo concepto. Incluye la responsabilidad y el control de:

- las cajas recaudadoras y pagadoras habilitadas en sede municipal;
- las cajas recaudadoras habilitadas en entidades bancarias, financieras o de otro tipo;
- los convenios con esas entidades,

- la utilización de diversos medios de pago,
- los circuitos de dinero y valores,
- la gestión de las cuentas bancarias del municipio.

e) Fiscalización y control

Comprende todas las tareas relacionadas con el control del cumplimiento de normas municipales o de orden superior que hayan sido delegadas. El alcance depende de las orientaciones políticas en curso.

Para realizar estas actividades se requieren diversos equipos técnicos según la naturaleza de la situación a verificar. Por este motivo suelen existir varias dependencias de fiscalización por ejemplo en el área de salud, en el área de catastro y obras, para la inspección de obra pública, higiene, anuncios publicitarios, etc.

Por su parte, el área tributaria requiere de una fiscalización técnico contable que se apoya fuertemente en la información sobre la cuenta corriente del contribuyente y en el asesoramiento jurídico.

Cualquier tipo de unidad de fiscalización implica la realización de tres tipos de tareas:

- las vinculadas a la detección y selección de situaciones a fiscalizar y al diseño en consecuencia, de los planes y operativos correspondientes;
- las vinculadas a la coordinación y dirección de las tareas operativas, entrenamiento de fiscalizadores, asignación de tareas, control de trabajos realizados, rotación;
- las vinculadas al análisis de los resultados de la fiscalización, su incidencia en la recaudación y adopción de decisiones correctivas en su caso.

f) Recursos humanos

Implica la administración de remuneraciones; la selección, incorporación, evaluación y capacitación del personal; la prestación de servicios a empleados y funcionarios; la definición de carreras y puestos; las relaciones con las entidades gremiales.

Es frecuente que dada la diversidad de actividades que se desarrollan en un municipio, existan varios regímenes de personal (personal permanente, contratos de locación de obras, de locación de servicios, etc.) y, por ende, escalas de remuneraciones, regímenes horarios, condiciones de trabajo y carreras diferentes.

La gestión de personal mantiene relaciones con los gremios que nuclean a los trabajadores municipales.

g) Relaciones institucionales e imagen

Comprende las actividades vinculadas a las relaciones con la población en general y con sectores en particular, el ceremonial y la imagen municipal.

Se trata de actividades que tiene influencia sobre todas las áreas. En particular, tiene impacto sobre los aspectos de difusión, de adecuación de locales, de estilos de comunicación con los habitantes, formato y lenguaje de las facturas e intimaciones, etc.

h) Sistemas

Las dimensiones y el grado de automatización de los sistemas municipales determinan la existencia de sectores específicos que atiendan esta temática. Los primeros sistemas en informatizarse han sido los sistemas contables lo que generalmente ha determinado la creación de dichos sectores.

i) Gestión Superior

Incluye todas las actividades tendientes a la planificación, dirección y control de la actividad municipal. En la práctica refiere a una variedad de dependencias de línea y asesoras, a técnicos o especialistas en particular que sustentan la actividad del máximo nivel ejecutivo. Usualmente incluye al Intendente, a sus Secretarios y asesores y a las áreas de secretaría.

El gabinete diseña el planeamiento estratégico del municipio y define las políticas que regirán durante el período de gobierno.

Universidad Nacional de La Plata (UNLP)

Breve historia de la UNLP

La Universidad Nacional de La Plata⁷ tiene su origen a fines del siglo XIX, en 1891, y la iniciativa se debe al anhelo del entonces legislador provincial, Senador Rafael Hernández, de crear una Universidad que diera respuesta a las renovadas necesidades de formación científica, técnica y cultural, que manifestaban las jóvenes generaciones que comenzaban a habitar la recién fundada ciudad de La Plata, nueva capital de la Provincia de Buenos Aires.

La Universidad de La Plata, entonces de carácter provincial, comenzó a funcionar el 18 de abril de 1897 bajo el mandato del Dr. Dardo Rocha, que fuera elegido como su primer Rector, y extendió su vida académica hasta 1905. En ese año el entonces Ministro de Justicia e Instrucción Pública de la Nación, Dr. Joaquín Víctor González, concibió la idea de nacionalizarla, dotando a la capital de la provincia de una Universidad moderna, con base científica. Puso especial énfasis en la investigación, la extensión universitaria, el intercambio permanente de profesores con los centros de excelencia del extranjero, y la necesidad de la educación continua incluyendo con ese propósito una escuela primaria y otra secundaria, ambas de carácter experimental.

La Universidad Provincial y otros institutos ya existentes, como el Observatorio Astronómico, el Museo de Ciencias Naturales, la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería de Santa Catalina y la Biblioteca Pública de la Provincia, fueron los pilares de esa concepción. La ley 4699,

⁷ Para más detalles se puede visitar:

<https://unlp.edu.ar/historia/historia-de-la-universidad-nacional-de-la-plata-7946>

<https://unlp.edu.ar/institucional/la-universidad-nacional-de-la-plata-7890>

<https://unlp.edu.ar/pensar/lineamientos-generales-9652>

sancionada el 12 de agosto de 1905, transfirió estas instituciones al gobierno de la Nación. El 17 de marzo de 1906 asumía como primer presidente de la Universidad Nacional de La Plata, el Dr. Joaquín V. González. A partir de entonces comenzó su sostenido crecimiento.

Con la incorporación de los institutos ya mencionados, y la creación de nuevas Escuelas Superiores y Facultades, la Universidad Nacional de La Plata cobró forma y prestigio como una de las más avanzadas dentro y fuera del país. El transcurso de los años no hizo más que afianzar la concreción de esta idea totalizadora que, en la actualidad constituye una institución abierta a todas las ramas del saber y de la creación. Los principios de respeto, libertad y justicia que impulsaron el movimiento de la Reforma Universitaria de 1918, encontraron un eco clamoroso no sólo en la comunidad universitaria platense sino en toda la comunidad universitaria latinoamericana. No podía ser de otra manera cuando los contenidos educativos a impartir coincidían con el nuevo paradigma de la Universidad Reformista, basada en el apoyo empírico de los conocimientos y el alejamiento de todo dogmatismo. Aquellos principios rigen, aún hoy, en la Universidad Nacional de La Plata.

Marco legal

El funcionamiento de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) se rige por el Estatuto⁸ de la misma, el cual responde a un marco legal nacional.

En una primera instancia nuestra Constitución Nacional establece, en su art. 75, inc. 19 (reformado en el año 1994) la siguiente atribución del Congreso:

“... Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales: que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales.”

En este inciso se reafirma el rol promotor y regulador del Estado, preocupado por la educación y por el desarrollo humano que presupone crecimiento económico con justicia social.

Así, el derecho constitucional de enseñar y aprender queda regulado para su ejercicio por la Ley Federal de Educación.⁹ Según el artículo 3 de dicha ley, "el Estado nacional, las provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires garantizan el acceso a la educación en todos los ciclos, niveles y regímenes especiales a toda la población, mediante la creación, sostenimiento, autorización y supervisión de los servicios necesarios con la participación de la familia, la comunidad, sus organizaciones y la iniciativa privada." Además, establece que co-

⁸ Para conocer el estatuto de la UNLP puede acceder a:

<https://unlp.edu.ar/frontend/media/20/120/722e7f1b616ac158e02d148aaeb762aa.pdf>

⁹ Ley Federal de Educación N° 24195, sancionada el 14 de abril de 1993 y promulgada el 29 de abril de 1993, art. 1

responde al estado Nacional fijar los lineamientos de la política educativa respetando, entre otros, la libertad de enseñar y aprender.¹⁰

Con respecto a la estructura del sistema educativo nacional, la norma establece que una de sus etapas estará integrada por la educación superior, profesional y académica de grado, luego de cumplida la educación polimodal. La misma se cumplirá en instituciones universitarias.

De acuerdo a la Ley de Educación Superior (LES)¹¹ la Educación Superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas; estando a cargo de las universidades nacionales, provinciales y privadas reconocidas por el Estado nacional y de los institutos universitarios estatales o privados reconocidos.

Según dicha ley las universidades deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes. Dichas instituciones tendrán autonomía académica e institucional que comprende entre otras atribuciones las siguientes:

Dictar y reformar sus estatutos;

Definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos y lo que prescribe la presente ley;

Administrar sus bienes y recursos conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia.

El Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata determina, en sus distintos capítulos, cuáles serán las funciones de la Universidad, cómo estará compuesta (Facultades, Departamentos, Institutos, Cátedras, etc.) y cómo serán sus Órganos de Gobierno, estableciendo quiénes los componen, cómo son elegidos sus miembros, así como también su funcionamiento.

También se refiere a las Facultades y cómo serán gobernadas las mismas y dicta normas que regulan el trabajo de los docentes y auxiliares de la Universidad.

Asimismo establece principios que rigen a la Enseñanza, la Investigación y la Extensión Universitaria.

Por último regula de qué forma estará constituido el patrimonio de la Universidad, establece cuáles serán sus fuentes de recursos y determina cómo será su ordenamiento presupuestario y contable.

De esta forma el Estatuto brinda el marco que rige el funcionamiento de la Universidad y las distintas Facultades, teniendo en cuenta el marco legal nacional.

¹⁰ Ib., art. 5

¹¹ Ley Nº 24521, sancionada el 20 de julio de 1995 y promulgada parcialmente el 7 de agosto de 1995, art. 3 y 26

Aspectos institucionales

Características generales

La UNLP es un organismo público creado por el poder político para satisfacer el derecho de enseñar y aprender que confiere la Constitución Nacional¹² a los habitantes de nuestro país.

Tanto su creación como su funcionamiento se rigen por un Estatuto, el cual entra en vigencia a partir de su publicación en el boletín oficial debiendo ser comunicado previamente al Ministerio de Cultura y Educación, como así también sus modificaciones. El estatuto debe prever explícitamente su sede principal, los objetivos de la institución, su estructura organizativa, la integración y funciones de los distintos órganos de gobierno, el régimen de la docencia y de la investigación y pautas de administración económico-financiera.

El artículo 1º del Estatuto de la UNLP menciona las características básicas de la misma, donde se establece que será:

- Nacional
- Pública
- Gratuita
- Abierta
- Laica
- Autónoma
- Co gobernada democráticamente

Estos principios son los que condicionan la estructura de funcionamiento de la UNLP.

Los recursos para su funcionamiento provienen de una partida presupuestaria nacional. Administra su patrimonio cultural, físico y económico – financiero.

Composición

La Universidad está compuesta (según el artículo 4 del estatuto) por los centros de enseñanza e investigación y creación, y por los organismos de acción social y de extensión universitaria.

Dentro del primer grupo mencionado podemos encontrar a los Departamentos de la Universidad, Institutos y Escuelas Superiores, Colegios (Bachillerato de Bellas Artes, Liceo Víctor Mercante y Colegio Nacional Rafael Hernández, Escuela graduada Joaquín V. González, Escuela Agraria Inchausti), Facultades y otras unidades académicas.

En la actualidad¹³ la UNLP cuenta con 18 Unidades Académicas (Facultades) en las que se distribuyen los aproximadamente 100.000 estudiantes que cursan alguna de sus más de 200 carreras de grado y de posgrado.

¹² Constitución Nacional, art. 14

¹³ Para estadísticas sobre la UNLP se puede consultar: <https://unlp.edu.ar/indicadores>

En sus cátedras, institutos, centros y laboratorios de investigación, trabaja un número de docentes e investigadores superior a 12000 en una amplia variedad de temáticas. A través de esta actividad se realizan valiosos aportes a la ciencia, el arte, la industria, la economía, las ciencias sociales y humanas, el derecho, entre otras áreas, que aportan al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Las unidades académicas que componen actualmente la UNLP son:

FACULTADES

[Facultad de Arquitectura y Urbanismo](#)

[Facultad de Bellas Artes](#)

[Facultad de Agrarias y Forestales](#)

[Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas](#)

[Facultad de Ciencias Económicas](#)

[Facultad de Ciencias Exactas](#)

[Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales](#)

[Facultad de Ciencias Médicas](#)

[Facultad de Ciencias Naturales y Museo](#)

[Facultad de Ciencias Veterinarias](#)

[Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación](#)

[Facultad de Informática](#)

[Facultad de Ingeniería](#)

[Facultad de Odontología](#)

[Facultad de Periodismo y Comunicación Social](#)

[Facultad de Psicología](#)

[Facultad de Trabajo Social](#)

[Escuela Universitaria de Recursos Humanos del Equipo de Salud](#)

COLEGIOS

[Bachillerato de Bellas Artes "Prof. Francisco A. De Santo"](#)

[Colegio Nacional "Rafael Hernández"](#)

[Escuela Graduada "Joaquín V. González"](#)

[Liceo Víctor Mercante](#)

[Escuela de Agricultura y Ganadería "María Cruz y Manuel L. Inchausti"](#)

[Escuela de Oficios](#)

Dentro del segundo grupo se encuentran organismos como el PROLAB, Museo de Ciencias Naturales, Biblioteca Pública de la Universidad, Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI), Campo de Deportes, Radio Universidad, Museo Samay Huasi, el Observatorio, una RED de museos creada en 1997, EDULP (una editorial), entre otros.

Gobierno

Tal como indica el Estatuto de la UNLP el gobierno es ejercido por el presidente, la Asamblea Universitaria, y el Consejo Superior.

- **Presidente:** es el representante máximo de la Universidad en todos los actos cívicos, administrativos y académicos.

Entre otras funciones tiene a su orden los fondos de la Universidad y decide sobre los pagos que deban verificarse y las entregas a las respectivas dependencias del importe de las partidas que les hayan sido acordadas. Además se encarga de planificar y organizar las Secretarías de la Universidad y proponerlas al Consejo Superior para su aprobación; puede nombrar y remover a los empleados y personas de servicio de la Universidad, cuyo nombramiento no esté atribuido al Consejo Superior o a otras autoridades universitarias.

- **Asamblea Universitaria:** es el órgano supremo de la Universidad. Se reúne convocada por el Presidente, por la mayoría absoluta de los miembros del Consejo Superior o a requerimiento de un cuarto, por lo menos, de los miembros de la Asamblea Universitaria.

Está integrada por los profesores, JTP, Ayudantes Diplomados, Graduados y Estudiantes que integran los consejos directivos de cada unidad académica; 10 representantes no docentes y un representante docente de cada establecimiento del sistema de pregrado universitario. Cada gremio (ATULP, ADULP y FULP), tiene un representante con voz y sin voto.

Sus funciones esenciales son: modificar el Estatuto Universitario, elegir al presidente de la Universidad y considerar, con carácter extraordinario, los asuntos que le sean sometidos y que interesen al funcionamiento de la Universidad o al cumplimiento de sus fines. Además, puede ejercer todo acto de jurisdicción superior no previsto en estos Estatutos.

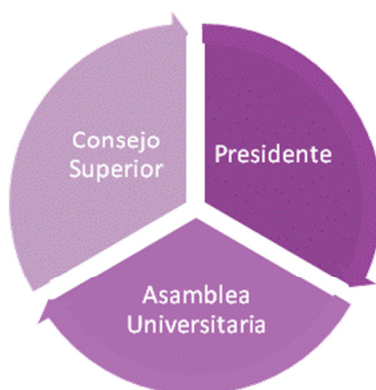
- **Consejo Superior:** lo preside el presidente de la Universidad y está constituido por: cuatro representantes de cada una de las 17 Facultades: los decanos, un representante del claustro de los profesores, un estudiante de cada Facultad, y un Jefe de Trabajos Prácticos o un Ayudante Diplomado o un Graduado, dos representantes no docentes, los establecimientos del sistema de pregrado universitario están representados por dos directores (rotativos por año). Además, participan, con voz, pero sin voto: el presidente de la Comisión Científica, los directores de Departamentos de Universidad, Institutos o Escuela Superior.

Entre sus funciones se cuentan, entre otras, dictar Ordenanzas y Reglamentaciones; resolver, en última instancia, las cuestiones contenciosas que fallen el presidente o los Consejos Directivos; y crear y organizar establecimientos de enseñanza, investigación, o Institutos. También debe establecer las condiciones generales básicas reglamentarias para la designación y destitución de profesores.

Además le corresponde Designar a propuesta del Presidente a las siguientes autoridades: Vicepresidentes de la Universidad, Presidente de la Comisión de Investigaciones, Guardasellos de la Universidad; Director de la Biblioteca Pública; y Secretarios de la Universidad.

El Consejo se reúne por lo menos una vez por mes en sesión ordinaria. Las sesiones son públicas, mientras el cuerpo no disponga lo contrario mediante resolución fundada. Se divide en Comisiones permanentes y transitorias, donde se preserva la representación de los tres estados universitarios en el Consejo.

Además, existe una Junta Ejecutiva que tiene por función controlar el cumplimiento de las resoluciones del Consejo y hacer de enlace entre éste y las Comisiones.



Por otra parte, La Universidad reconoce un **Centro de Estudiantes** y un **Centro de Graduados** en cada Facultad y a las Federaciones respectivas. Los cuales tienen funciones de representación para ambos grupos de interés que forman parte de cada casa de estudios, es decir los estudiantes y los graduados respectivamente. La composición de estos centros se renueva por medio de votación.

El gobierno de cada una de las Facultades es ejercido por un cuerpo ejecutivo encabezado por el Decano y un órgano deliberativo que es el Consejo Directivo, de donde emanan las resoluciones que luego son aplicadas por el ejecutivo de cada Facultad.

Funciones de la universidad

Según la Ley Federal de Educación las funciones de la Universidad serán las siguientes:

Formar y capacitar técnicos y profesionales, conforme a los requerimientos nacionales y regionales, atendiendo las vocaciones personales y recurriendo a los adelantos mundiales de las ciencias, las artes y las técnicas que resulten de interés para el país.

Desarrollar el conocimiento en el más alto nivel con sentido crítico, creativo e interdisciplinario, estimulando la permanente búsqueda de la verdad.

Difundir el conocimiento científico-tecnológico para contribuir al permanente mejoramiento de las condiciones de vida de nuestro pueblo y de la competitividad tecnológica del país.

Estimular una sistemática reflexión intelectual y el estudio de la cultura y la realidad nacional, latinoamericana y universal.

Ejercer la consultoría de organismos nacionales y privados.

Fines y objetivos

Los fines de la UNLP se desprenden de la redacción del artículo 1º y del preámbulo de su Estatuto, siendo estos:

Docencia: "... organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de la educación inicial, general básica, polimodal y superior, para la unidad del proceso educativo..."

Investigación: "... estimula las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas..."

Extensión: "... y proyecta su acción y los servicios de extensión universitaria hacia los sectores populares."

Así, la docencia, la investigación y la extensión configuran los pilares básicos de la Universidad.

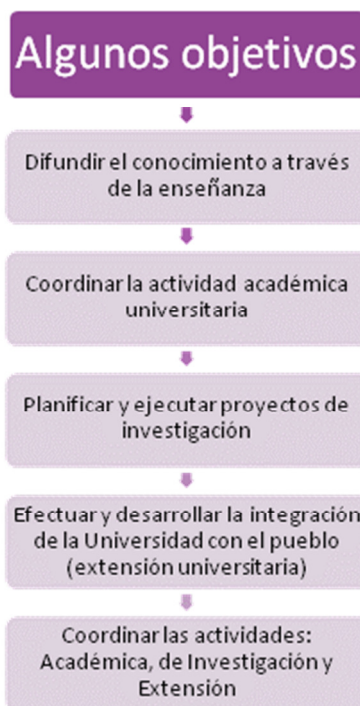


Estos constituyen los fines oficiales de la misma. Pero como es sabido, en todas las organizaciones existe una multiplicidad de fines y objetivos, por lo tanto la prevalencia de unos sobre otros estará sujeta al grado de poder de las distintas coaliciones y de factores situacionales y de contexto imperantes en un momento determinado.

Por otra parte, dependiendo de cada una de las unidades académicas componentes de la UNLP, la importancia asignada a cada uno de estos fines será diferente, y en base a ello los recursos asignados a los mismos, afectando esto la estructura de cada unidad.

El producto primario de la universidad es el conocimiento, tanto su creación como su divulgación. Se trata de una búsqueda desinteresada de la verdad a través de la investigación. Con la aceleración de la ciencia y la tecnología, esta organización ha asumido una mayor responsabilidad en la sociedad. Este conocimiento tiene valor para el individuo que quiere aprender y para la sociedad, en cuanto permite resolver problemas, tales como los atinentes a salud, producción, justicia, entre otros. Por lo dicho, el papel que desempeña en la sociedad es complejo y se enfrenta a cambios dinámicos.

Del art. 1 se deduce su misión de crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconociendo la libertad de enseñar, aprender e investigar, promoviendo la formación del hombre, inspirado en los principios ya mencionados de una Universidad nacional, pública, gratuita, abierta, laica, autónoma y democráticamente cogobernada. Así, los principales objetivos de la misma se refieren a:



Para abordar los mismos, la UNLP viene trabajando con planes estratégicos que guían su accionar durante cada período de gestión: Plan estratégico 2010-2014, Plan estratégico 2014-2018 y Plan estratégico 2018-2022¹⁴.

Contexto

Entendida la Universidad como un conjunto organizacional, las relaciones con los diferentes componentes del medio ambiente son fundamentales en la determinación de su estructura y la de cada una de sus unidades académicas.

Así, en el **medio específico** podemos distinguir, entre otros, los siguientes componentes:

- **Usuarios:** aquellas personas y organizaciones públicas, privadas, nacionales o internacionales, que se benefician de los servicios prestados por la misma y por sus egresados. Fundamentalmente serían los estudiantes, además quienes desarrollan investigaciones y quienes utilizan los diferentes servicios que se prestan mediante actividades de extensión y de consultoría.

- **Consejos/Colegios de Profesionales:** en cada una de las áreas de incumbencia, que actúan como órganos de contralor en el ejercicio de las profesiones liberales y que mantienen relaciones permanentes con la Universidad.

- **Ministerio de Educación:** por las normas que regulan el accionar de la Universidad. Ejerce una función de control y coordinación en cuanto a educación superior se refiere. Por ejemplo: aprueba carreras de grado y posgrado, evalúa el desempeño de la Universidad, etc.

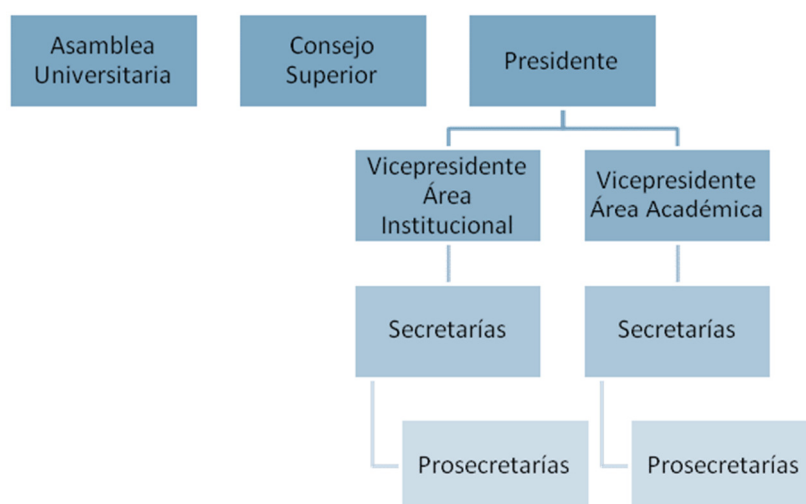
- **CONEAU:** organismo que se encarga de realizar la evaluación externa universitaria, tanto de carreras de grado como de posgrado.

¹⁴ https://unlp.edu.ar/plan_estrategico

- **Ministerio de Economía de la Nación:** asigna las partidas presupuestarias.
- **Otras universidades nacionales y extranjeras,** tanto públicas como privadas que brindan formación académica en carreras de grado y posgrado, con las cuales se establecen convenios de internacionalización de actividades académicas, tanto para docentes como alumnos e investigadores.
- **Institutos de Investigación** nacionales y extranjeros, públicos y privados.
- **Proveedores:** de insumos en general que son aplicados al proceso de enseñanza- aprendizaje y a la construcción y mantenimiento de las instalaciones donde se desarrollan las distintas actividades.
- **Escuelas de enseñanza media,** de donde egresan los alumnos, potenciales ingresantes a las distintas facultades de la Universidad.
- **Tecnológico:** este un componente fundamental para este tipo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- **Grupos de presión:** sindicatos, obras sociales y gremios que nuclean a trabajadores docentes y no docentes.

Rasgos estructurales

En cuanto a la estructura de la UNLP, a continuación exponemos el diseño de las áreas principales hasta el nivel jerárquico de Prosecretarías¹⁵:



El detalle de las áreas principales es el siguiente:

Presidencia

Vicepresidencia Área Institucional

Vicepresidencia Área Académica

¹⁵ Las áreas se exponen por jerarquía, pero no indicando dependencia unas de otras. Para ver las autoridades de los distintos niveles se puede acceder a: <http://www.unlp.edu.ar/autoridades>

Secretaría de la Presidencia
Secretaría de Asuntos Académicos
Prosecretaría de Asuntos Académicos
Prosecretaría de Grado
Prosecretaría de Posgrado
Secretaría de Extensión Universitaria
Prosecretaría de Extensión Universitaria
Secretaría de Ciencia y Técnica
Prosecretaría de Medios
Prosecretaría de Gestión en Ciencia y Técnica
Prosecretaría de Políticas en Ciencia y Técnica
Secretaría de Arte y Cultura
Prosecretaría de Arte
Prosecretaría de Cultura
Secretaría de Vinculación e Innovación Tecnológica
Prosecretaría de Vinculación e Innovación Tecnológica
Secretaría de Salud
Prosecretaría de Salud
Secretaría de Relaciones Institucionales
Prosecretaría de Relaciones Institucionales
Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales
Prosecretaría de Legal y Técnica
Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios
Prosecretaría de Planeamiento, Obras y Servicios
Prosecretaría Administrativa
Prosecretaría de Finanzas
Prosecretaría de Bienestar Universitario
Prosecretaría de Políticas Sociales
Prosecretaría de Derechos Humanos
Prosecretaría de Planificación y Gestión Laboral
Jefatura de Gabinete
Guardasellos

Se distinguen entre las anteriores áreas básicas tales como las secretarías de Asuntos Académicos que coordina las diferentes unidades (facultades y colegios) que componen la organización en aspectos vinculados con el proceso de enseñanza aprendizaje y cuestiones académicas; de Ciencia y Técnica, encargada de los desarrollos científicos y tecnológicos, y de Extensión Universitaria, que coordina distintos proyectos con aplicación concreta a una realidad y desarrolla actividades con la comunidad. Ellas son las que conllevan al fin de la organización y por tanto se las identifica como áreas básicas de la UNLP.

Entre las áreas de apoyo, se encuentran las de Asuntos Jurídicos y Legales, Administración y Finanzas, Planeamiento Obras y Servicios, Arte y Cultura, Relaciones Institucionales, entre otras.

Con respecto a los determinantes de la estructura, a continuación se desarrollan los mismos.

a) Tamaño

Es una organización grande y antigua, compuesta por distintas unidades académicas y otros organismos, por lo que se constituye en un conjunto organizacional. Cada una de las unidades que la componen responde a diferentes demandas del mercado y constituyen en sí mismas, una diferente forma de configuración.

Los indicadores de tamaño más importantes que se toman en cuenta son los siguientes:

- matrícula de cada una de las unidades académicas que la conforman
- cantidad de carreras que se dictan (entre las carreras de grado y de posgrado)
- cantidad de proyectos de investigación acreditados
- cantidad de proyectos de extensión acreditados
- cantidad de docentes
- cantidad de investigadores
- cantidad de extensionistas
- presupuesto asignado,
- personal no docente que trabaja en toda la UNLP.

b) Formalización

En este aspecto cabe hacer una distinción, dado que la universidad tiene un alto grado de formalización en el sector administrativo, mientras que la misma es relativamente baja en el desarrollo de las actividades básicas, debido a la profesionalización de quienes se encargan de llevar a cabo el proceso de enseñanza.

Además, por ser una organización burocrática por naturaleza, presenta las características de la misma en cuanto a grado de formalización se refiere.

c) Tecnología

La tecnología predominante es la que se aplica sobre el sujeto en los procesos básicos de enseñanza y de aprendizaje, es decir desincorporada.

En lo que hace al desarrollo de la tecnología computarizada tanto en las áreas básicas como en las administrativas el avance de la misma es muy dispar. Algunas unidades poseen equipamiento de última generación (Facultades de Ciencias Exactas), mientras que en otras el desarrollo es escaso o casi nulo (Facultad de Humanidades).

d) Complejidad

Considerando los indicadores de la complejidad de una organización, la UNLP presenta una marcada y elevada complejidad en su estructura.

Posee un alto grado de diferenciación horizontal por ser altamente profesionalizada y por la cantidad de servicios que ofrece y cuestiones que atiende; además de una gran diversificación vertical y dispersión espacial: muchas unidades académicas en distintas zonas geográficas, más aún con la creación de los centros universitarios a distancia.

A su vez, cabe mencionar la incidencia de la Profesionalización en el diseño de la estructura, ya que constituye el rasgo de identidad en este tipo de organización.

La universidad es una organización compuesta por una gran cantidad de profesionales en diversas ramas, los cuales poseen conocimientos y habilidades que requieren un alto grado de autonomía en el desarrollo de sus tareas y de discrecionalidad. La misma se asegura en cada unidad académica mediante la libertad de cátedra para el cuerpo docente. Esto conlleva a la descentralización en los aspectos académicos.

Características específicas

Autoridad y grupos de poder

La UNLP está compuesta por varias unidades académicas, y dentro de cada una de ellas existen distintos grupos de poder (claustros, agrupaciones políticas, entre otros), los cuales poseen diversos objetivos e intereses y determinan una trama compleja de relaciones de poder que se dan en este conjunto organizacional.

Régimen de RRHH

El personal de la UNLP se divide básicamente en 2 grupos: docente y no docente.

Con respecto al personal docente, según el artículo 24 del Estatuto, los profesores que sean designados, por el Consejo Directivo correspondiente, para cubrir los cargos docentes en cada una de los organismos mencionados, pueden ser:

- ordinarios
- contratados
- libres
- visitantes
- interinos

y pueden hacerlo en alguna de las siguientes categorías: titular, asociado o adjunto.

Por su parte, los profesores extraordinarios, pueden ser: eméritos, consultos u honorarios.

Además como personal docente existen en las unidades académicas: Jefe de Auxiliares Docentes, Ayudante Diplomado y Adscriptos, tanto graduados como alumnos.

Recursos

A nivel nacional, la Ley Federal de Educación establece en su artículo 39:

“El Estado nacional, las provincias y la municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires se obligan, mediante la asignación en los respectivos presupuestos educativos a garantizar el principio de gratuidad en los servicios estatales, en todos los niveles y regímenes especiales.

El Estado Nacional realizará el aporte financiero principal al sistema universitario estatal para asegurar que ese servicio se preste a todos los habitantes que lo requieran. Las Universidades podrán disponer de otras fuentes complementarias de financiamiento que serán establecidas por una ley específica, sobre la base de los principios de gratuidad y equidad.”

Así, los fondos de la Universidad pueden tener su origen en alguna de las siguientes fuentes:

- Los aportes provenientes de las economías realizadas en cada ejercicio financiero, sobre el total de los créditos asignados a la Universidad en el Presupuesto General de la Nación.
- Los subsidios y contribuciones que las provincias y municipalidades y otras instituciones destinen a favor de la Universidad.
- Los legados y donaciones de personas o instituciones públicas y privadas.
- El producido de la venta, negociación o explotación de bienes y los ingresos provenientes del desarrollo de la labor técnica, científica o de investigación. Publicación de trabajos, beneficios derivados de explotación de patentes de invención o derechos intelectuales y sumas que como contraprestación reciba sus servicios prestados.
- Los derechos, aranceles y tasa por servicios a terceros, sin que en ningún caso puedan referirse a servicios requeridos por estudiantes de grado, que se vinculen a la actividad académica y/o administrativa. Las contribuciones de los egresados, en la forma que oportunamente se determinen.
- Todo otro recurso que pudiera corresponder o crearse en el futuro.
- La parte proporcional de los excedentes de recaudación sobre el cálculo de los recursos originariamente aprobados, o lo que establezca el Consejo Interuniversitario.
- Lo producido de inversiones transitorias de los recursos enunciados en títulos o valores del Estado Nacional y en imposiciones a plazo fijo o en caja de ahorro en sus distintas modalidades, en instituciones oficiales.

Con respecto a las Facultades, cada una tiene el poder para manejar sus propios asuntos y controlar sus operaciones a través de sus respectivos Consejos Directivos, y es la UNLP la que les asigna los recursos financieros generales a cada una de ellas.

Arancel

En el ámbito nacional, la Ley Federal de Educación, establece la gratuidad en la educación. Establece que los recursos nacionales que provinieran de contribuciones o tasas por los estudios de grado, deberán destinarse prioritariamente a becas, préstamos, subsidios o créditos, u otro tipo de ayuda estudiantil y apoyo didáctico; estos recursos didácticos no podrán utilizarse para financiar gastos corrientes. Los sistemas de becas, préstamos u otro tipo de ayuda, estarán fundamentalmente destinados a aquellos estudiantes que demuestren aptitud suficiente y

respondan adecuadamente a las exigencias académicas de la Institución y que por razones económicas no pudieran acceder o continuar los estudios universitarios, de forma tal, que nadie se vea imposibilitado por ese motivo de cursar tales estudios.

El Estatuto en su artículo 1 contempla que la Universidad será nacional, pública, gratuita, abierta, laica, autónoma y democráticamente co-gobernada. Corresponde al Consejo Superior reglamentar la fijación de aranceles, de servicios o de estudios de posgrados. La enseñanza de pre-grado será gratuita.

El fondo financiero de la Universidad está constituido por: los derechos, aranceles y tasas por servicios a terceros; sin que en ningún caso pueda referirse a servicios requeridos por estudiantes de grado, que se vinculen a la actividad académica y/o administrativa.

Si bien la Ley de Educación Superior establece la fijación de arancel universitario, el estatuto de la UNLP contempla la gratuidad en la educación.

Evaluación de su accionar

Según establece la Ley de Educación Superior, las instituciones universitarias deberán asegurar la realización de evaluaciones institucionales internas las que deberán complementarse con evaluaciones externas; ambas tendrán por objeto analizar los logros y las dificultades en el desenvolvimiento de sus funciones y proponer medidas para su mejoramiento. Las evaluaciones abarcarán los 3 objetivos enunciados por el Estatuto Universitario, así como la gestión institucional.

Este proceso se viene desarrollando gradualmente y con distinto grado de avance en las distintas universidades del país, públicas y privadas. La UNLP, a través de sus unidades académicas está implementando actividades de evaluación dispuestas por la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias).

Facultad de Ciencias Económicas (FCE)

Breve historia de la FCE¹⁶

En 1796, por iniciativa de Manuel Belgrano comienzan los estudios comerciales en forma sistemática creándose la primera Escuela de Comercio.

En 1890, nace la Escuela de Comercio Carlos Pellegrini de la ciudad de Buenos Aires, la que mas tarde se anexará a la Universidad respectiva (UBA).

Ya en 1905, con activa participación de fundador de nuestra universidad Joaquín V. González, se realiza el primer congreso de Contadores Públicos y se propone la creación de una Facultad dependiente de la UNLP.

¹⁶ Para información adicional se puede consultar: https://www.econo.unlp.edu.ar/facultad/historia_fce-4278

Desde 1911, los contadores públicos en la esfera provincial podían revalidar su título en la Universidad Nacional de La Plata y en 1917 se crea la Escuela Nacional Superior de Comercial de La Plata.

Para la década del 40, ya existían las Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Litoral, de Cuyo, de Córdoba y de Tucumán.

En 1948, se crea la escuela de Ciencias Económicas en la órbita de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP a la que se incorpora el curso de Contadores de la Escuela de Comercio. El primer plan de estudios incluye un Doctorado y un ciclo común para las carreras de contador público, licenciado en economía y actuario.

En 1952, por disposición del señor presidente de la UNLP, Ing. Carlos Pascali, la Escuela de Ciencias Económicas fue separada de Facultad de Cs. Jurídicas y Sociales, funcionando a partir de ese día como Instituto independiente. El 11 de marzo de 1953, asume el doctor Luis S. Cos Cardoso como Delegado Interventor y el 17 de diciembre de 1953, se crea la Facultad de Ciencias Económicas por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional.

En sus primeros años, se conforman los departamentos de Contabilidad y Técnica Profesional; Derecho; Cultural Informativo y Economía, Finanzas, Matemática y Estadística), varios institutos (Economía y Finanzas, Contabilidad y Práctica Profesional, Derecho Público, de la Producción, etc.) y una biblioteca muy importante para la época. Comienza la publicación de la Revista "Económica" y de la Primera Revista de Contabilidad. Al año siguiente, se incorporan a la Facultad el Instituto de Estudios Cooperativos y el Instituto Superior de Ciencias Administrativas (creados con anterioridad en otras órbitas gubernamentales) y se edita "Ciencias Administrativas" por primera vez.

En marzo de 1953, se aprobó el primer plan de estudios Incluía las carreras de Contador, Licenciado en Economía, Actuario y Doctor en Ciencias Económicas y estaba dividido en cinco ciclos. Rigió hasta el año 1959.

En los años sesenta nuestra facultad se consolida como institución universitaria, en lo académico y en la investigación. Incrementa el número de sus revistas y se crean nuevos institutos de investigación como el de Economía del Transporte, de Ciencias Sociales y de la Producción. La Facultad y la UNLP toda se gobernó bajo los principios reformistas, mientras el sistema político lo permitió.

Para 1964, nace el plan II con un nuevo perfil para las carreras de Contador Público, Licenciado en Economía, Licenciado en Administración y Técnico en Cooperativas. Se producen modificaciones en el doctorado y luego éste es suspendido.

La implementación del Plan II trajo consigo el desarrollo de nuevas áreas de estudio y trabajo y el aporte de destacados docentes e investigadores que dejaron una importante huella en nuestra Casa. Este plan con modificaciones parciales que llevaron los números III a V rigió hasta 1991.

La Facultad comienza a enviar a graduados y jóvenes docentes al exterior para capacitarse, implementa un innovador sistema de circuito cerrado de TV y se aplicaron nuevas metodologías y actividades siguiendo las corrientes de planificación y evaluación educativa que esos

años tuvieron importantes aires de renovación. Asimismo, se abrió hacia otras comunidades y así contribuyó con su aporte de docentes, material didáctico y trabajos de investigación y extensión a la creación y consolidación de otras Facultades de Ciencias Económicas del país como es el caso de La Pampa, Mar del Plata y del Sur o a la enseñanza de nuestras disciplinas en otras carreras universitarias. Fueron decanos los profesores Licciardo, Rosso, Delfino, Nuñez Miñana y Simonato.

La década del setenta fue marcadamente conflictiva tanto en el plano de las ideas como en el de las acciones. En nuestra facultad, se produce el traslado a la actual sede. En las épocas anteriores, contaba con varios edificios para realizar sus actividades, entre ellos, la querida sede del Liceo Víctor Mercante en la Diagonal 77 y la entrañable casa de la avenida 53 (donde hoy funciona la Caja de Subsidios de la UNLP) edificio que albergaba a la Biblioteca, a los departamentos académicos y los institutos de investigación.

A partir de allí, en 6 entre 47 y 48 se concentran todas sus actividades y funciones. Entre otros, fueron decanos los profesores Pereyra, Campos, Rodríguez Meitin, Granoni, Spadari, Fernández Imaz y Gregoratti.

Desde el retorno de la democracia y durante la normalización, el decanato estuvo a cargo del Cdor. Barreda y del Lic, Barcos, éste como vicedecano. La vuelta a la democracia obligó a priorizar, en el primer año de gestión, la cuestión institucional. Así, se produjo en tiempo prudencial, la normalización de la Facultad con la vigencia plena del estatuto universitario y de sus claustros de profesores, graduados y alumnos. En 1984, se eliminan todas las restricciones al ingreso y se concursan todas las cátedras. Vuelven a funcionar los centros de graduados y alumnos bajo los principios de la Reforma Universitaria. Se construye el Aula Magna, se adapta el plan de estudios, se incorporan seminarios con tecnología en computación y se crea el ciclo propedéutico en el primer año que luego se volverá a adaptar con la implementación del Plan VI, actualmente en vigencia.

En cincuenta años de existencia la Facultad de Ciencias Económicas ha ido delineando y forjando una identidad académica y científica plasmada de realizaciones, aunque, por supuesto, a lo largo de los años ha sido también protagonista de contradicciones y problemas como cualquier organización.

Los decanatos desde 1992 hasta la fecha producen cambios y acciones de gran trascendencia. Entre ellos,

- Dos nuevos planes de estudios

- la totalidad de los concursos docentes

- la implementación de posgrados (doctorados, maestrías, especializaciones y otras actividades)

- la creación e implementación de los Centros Regionales Universitarios

- la creación e implementación de la carrera en Turismo

- la incorporación de tecnologías de avanzada tanto para las tareas administrativas y académicas

- la remodelación y ampliación del edificio

la creación de nuevas secretarías y prosecretarías para atender las actividades de transferencia, las nuevas demandas de estudiantes y graduados, nuevos convenios y relaciones institucionales, el programa de evaluación permanente y los programas de capacitación continua.

la adecuación de la estructura académica y de investigaciones, con nuevos departamentos y gabinetes

Se mantienen e incrementan las investigaciones de todo tipo y las actividades de difusión a través de sus revistas especializadas y otros medios

Nuestra facultad se encuentra en una etapa de expansión y consolidación.

En sus cincuenta años ha contribuido no sólo crear y recrear el saber, a formar profesionales y extender sus actividades a la comunidad, se ha conformado en un institución de sólido prestigio nacional e internacional donde todos pueden encontrar un espacio de realización personal, donde se trabaja con ahínco todos los días, donde no se cierran nunca las puertas, donde se investiga, estudia, debate y aprende, donde se dice con respeto, en suma, donde se lucha por la ciencia.

Marco legal

La Facultad se rige por lo prescripto en el Estatuto de la UNLP, donde, entre otras cosas, se determinan los órganos de gobierno de esta, los miembros que los componen, sus funciones, obligaciones y facultades. (Remitirse al marco legal de la UNLP)

El Consejo Directivo, órgano de gobierno de la Facultad, dicta las ordenanzas y demás normas que rigen su funcionamiento interno. También existen resoluciones emanadas del Decano (que es quien preside el Consejo Directivo), de miembros de jurados en los concursos, entre otras.

Aspectos institucionales

Características Generales

Al formar parte de la UNLP, presenta las características básicas de la misma:

- Nacional
- Pública
- Gratuita
- Abierta
- Laica
- Autónoma
- Co gobernada democráticamente

Estos principios son los que condicionan la estructura de funcionamiento de la FCE.

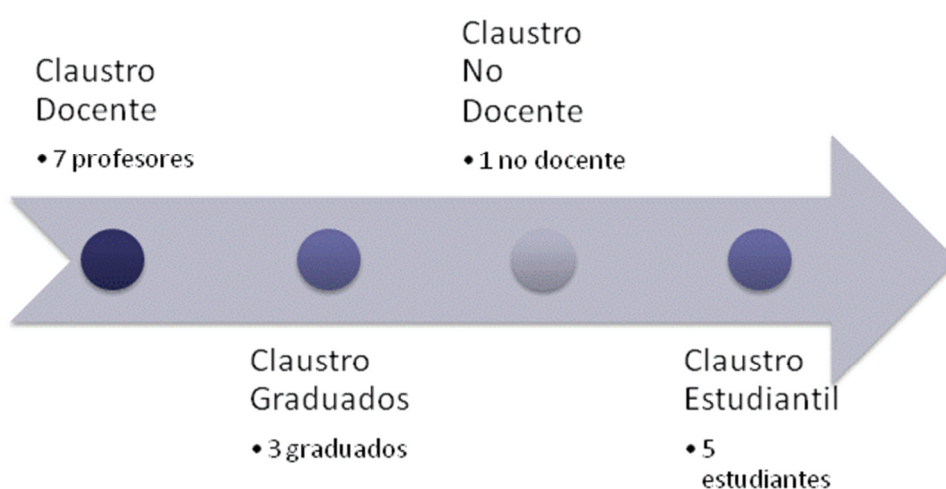
Además, posee las características del organismo público, siendo una burocracia profesionalizada. Es autónoma, tiene un presupuesto, puede dictar sus propios reglamentos de funcionamiento, elige sus autoridades y contrata el personal.

Por otra parte, la Facultad posee una estructura organizativa aprobada mediante resolución.

Gobierno

El gobierno de la Facultad es ejercido por un cuerpo ejecutivo encabezado por el Decano y un órgano deliberativo que es el Consejo Directivo.

El Consejo Directivo está integrado por los siguientes miembros, representantes cada grupo de los diferentes claustros que hacen a la vida universitaria:



El Consejo Directivo se reúne en sesión ordinaria por lo menos una vez por mes. Las sesiones son públicas salvo expresa decisión en contrario de la mayoría, y presididas por el Decano. El mismo emite resoluciones que son aplicadas posteriormente por el órgano ejecutivo de la facultad.

El Cronograma¹⁷ de las reuniones del Consejo Directivo, se establece a fines del año anterior.

Las Comisiones Internas del Consejo Directivo dictaminan sobre expedientes y proyectos que hayan presentado los distintos claustros, para cumplir con esta función se reúnen una vez por semana. Los consejeros forman parte de dos comisiones a la vez. Los dictámenes se elevan al Consejo Directivo, el cual los aprueba o no por simple mayoría.

Por otra parte, el Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata reconoce, en cada Facultad, un Centro de Estudiantes y un Centro de Graduados, que representan los intereses de cada uno de los grupos a que se refieren. Sus integrantes se eligen anualmente (estudiantes) y bianualmente (graduados) por elecciones basadas en padrones. Éstos no pertenecen a la Facultad, pero agrupan a sus alumnos y graduados, por lo que están estrechamente vinculados con ella.

¹⁷ Para conocer el cronograma de sesiones del consejo se puede consultar: <https://www.econo.unlp.edu.ar/facultad/autoridades-3020>

Contexto

Las relaciones con los diferentes componentes del medio ambiente son fundamentales en la determinación de la estructura de la Facultad.

Algunos de los componentes del medio específico son:

- **Usuarios:** aquellas personas tanto físicas como jurídicas (Empresas, Organismos de la Administración Pública, entre otros) que se benefician de los servicios prestados por la misma. El componente más importante son los estudiantes que transitan por la facultad y se forman en sus aulas.

- **Consejos de Profesionales de Ciencias Económicas y de Turismo:** que determina las incumbencias en la actuación de cada uno de los profesionales de las ciencias económicas y lleva a cabo actividades de contralor del ejercicio profesional.

- **Ministerio de Educación:** fija el marco general normativo para las Universidades Nacionales, aprueba carreras de grado y posgrado, evalúa el desempeño de la Universidad, etc. Por ende, al regular a la universidad, regula a las unidades académicas que la componen, especialmente en cuanto a la validez de los títulos que otorga la misma.

- **UNLP:** asigna los recursos, otorga incentivos a la investigación, aprueba presupuestos, confecciona títulos de grado y posgrado, determina el horizonte hacia el cual va la universidad y por tanto la facultad a partir de su Plan Estratégico, entre otras cuestiones.

- **Otras Universidades Nacionales o extranjeras e Institutos Científicos y de Investigación.**

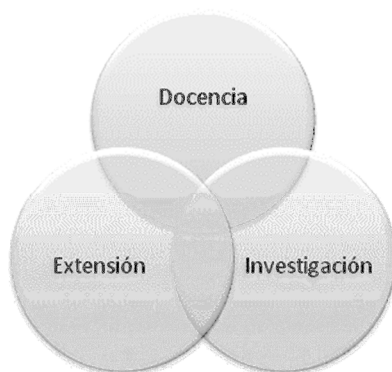
- **Otras facultades,** tanto públicas como privadas que brindan la formación académica en carreras de grado y posgrado del ámbito de las ciencias económicas.

- **Proveedores** de insumos, de bienes durables, de materiales de distinto tipo, de servicios, de tecnología, de servicios financieros, entre otros.

- **Grupos de Presión:** sindicatos, Obras Sociales y gremio de docentes y no docentes que representan a los diferentes actores de la facultad.

Fines y objetivos

Los fines de la FCE se desprenden de la redacción del artículo 1º del Estatuto de la Universidad, siendo estos:



Y son estos mismos los que guían el accionar de la facultad desde su creación.

Para el logro de estos fines se han llevado a cabo numerosas actividades.

Partiendo de una concepción educativa moderna y descentralizadora, buscando acercar la enseñanza de nuestras disciplinas a distintas comunidades, la Facultad ha extendido su ámbito educativo, al concertar con diversos municipios y entidades comunitarias convenios por los que lleva sus aulas al interior de la Provincia. Sus ámbitos de desarrollo son La Plata, Saladillo, Bolívar y Tres Arroyos. Así se dio origen a los Centros Regionales Universitarios como una experiencia pedagógica que, manteniendo la calidad de la enseñanza, brinda el servicio educativo en ciudades del interior bonaerense posibilitando estudiar a una masa importante de jóvenes y adultos que por razones fundamentalmente económicas no hubieran podido hacerlo si tuvieran que desplazarse a los grandes centros educativos, además evitando el desarraigo de los jóvenes y la despoblación de las ciudades. En estos centros, se trabaja con una mejor relación cuantitativa docente/alumno.

En todos los casos para el desarrollo de los centros se cuenta con la contribución y el esfuerzo mancomunado de Fundaciones, Municipios, etc. Asimismo, en tales centros se dictan seminarios, cursos, talleres, etc. y se realizan jornadas, congresos y otras actividades de extensión y apoyo a la comunidad con lo cual cada Centro se ha transformado en un espacio científico y cultural relevante para la ciudad y región respectiva.

En la Facultad se dictan cuatro carreras de grado: Contador Público, Licenciado en Economía, Licenciado en Administración y Licenciado en Turismo, y una Tecnicatura en Cooperativismo.

Por otra parte, en los últimos años la actividad de Posgrado¹⁸ tuvo un crecimiento notorio, actualmente se ofrecen:



Para el correcto desarrollo de estas actividades, se adecuó la estructura académica de la Facultad, asimismo, se dotó a cada área de la infraestructura y del personal administrativo y de apoyo necesario.

Además, en la búsqueda de la excelencia académica, se han firmado convenios de colaboración con importantes universidades extranjeras, tales como las Universidades de Reutlingen

¹⁸ Para consultar la oferta de posgrado de la facultad: <https://www.econo.unlp.edu.ar/posgrado>

(Alemania), Cornell, Illinois, Princeton, UCLA (EEUU), Autónoma de Madrid, Alcalá de Henares, Oviedo, (España); Siena (Italia), etc. Estos convenios contribuyen a jerarquizar tanto las actividades de posgrado como las de grado.

Por otra parte, se han firmado y ejecutado numerosos convenios, coordinados por la Secretaría de Investigación y Transferencia, para tareas de asistencia técnica, capacitación de personal, diseño e implementación de sistemas y procedimientos, asesoramiento en costos, gestión, auditoría y otros aspectos propios de nuestras profesiones. Entre otras, se ha asistido a: Ministerio de Defensa de la Nación, Administración Federal Ingresos Públicos (AFIP), Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, Consejo Federal de Inversiones (CFI), Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires, Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC), Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, Instituto de la Vivienda de la Provincia de Buenos Aires, Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires, Instituto de Previsión Social de la Provincia de Buenos Aires, Corte Suprema de Justicia, entre otras.

La extensión universitaria es una actividad que se desarrolla con la participación de casi todas las áreas de la Facultad. Se destacan:

- los proyectos de extensión realizados cuyos beneficiarios han sido organismos públicos provinciales y municipales
- la atención de demandas de la comunidad como el asesoramiento a emprendedores, microempresario o para la constitución y gestión de cooperativas
- la organización e implementación de numerosas actividades extracurriculares: Encuentros, conferencias, congresos, actividades de capacitación y culturales para profesionales y otros demandantes tanto en La Plata como en el interior y con la activa participación de todas las áreas y de los Centros de Graduados y Estudiantes.

Rasgos estructurales

Estructura. Áreas básicas y de apoyo

La jerarquía está claramente definida por el Estatuto de la UNLP y el Reglamento Interno de la Facultad de Ciencias Económicas.

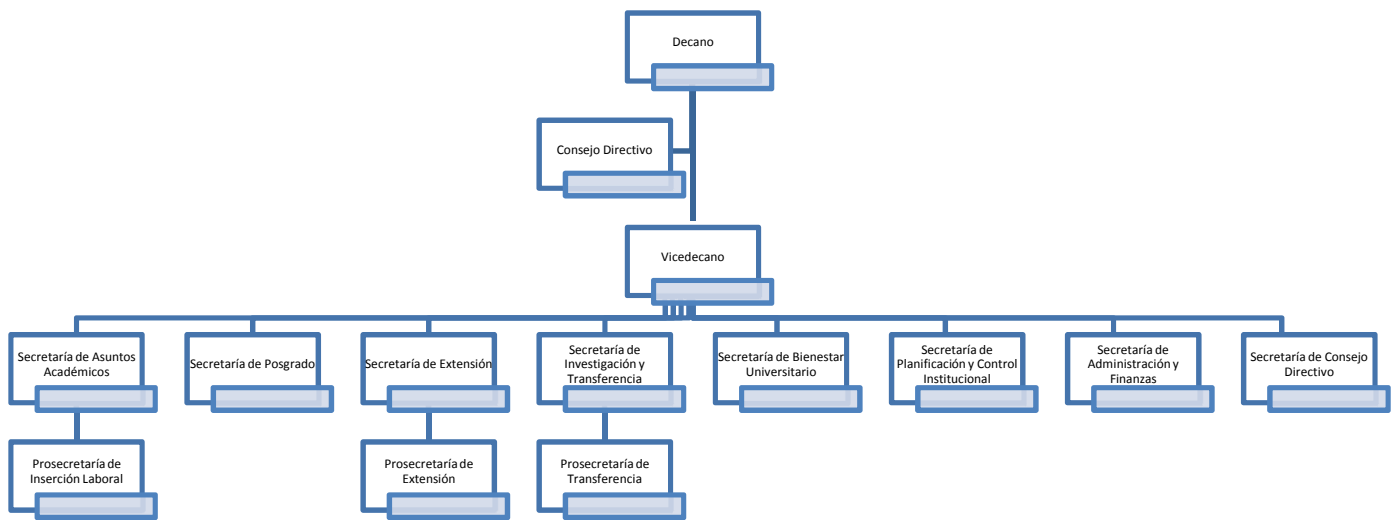
La estructura actual de la FCE es el que se muestra a continuación, llegando a nivel de ProSecretarías¹⁹:

El Manual de Estructura de la Facultad establece las funciones, actividades y competencias, además de las funciones y obligaciones asignadas por el Estatuto de la Universidad.

El **decanato** ejercerá la gestión académica y administrativa con la asistencia de las secretarías y prosecretarías. Los actos del decanato serán refrendados por el secretario con competencia en la materia que se trate.

Cada una estará a cargo de un docente o graduado de la Casa designado por el Consejo Directivo a propuesta del Decano.

¹⁹ Para más detalle se puede consultar el organigrama disponible en la web de la FCE



Entre las responsabilidades que corresponden a las **Secretarías** se pueden mencionar las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones del Ministerio de Cultura y Educación, el Estatuto de la Universidad, las ordenanzas y resoluciones de los Consejos Superior y Directivo y las disposiciones de la Presidencia y del Decanato y velar por su cumplimiento.

- Planificar, organizar, dirigir, supervisar la ejecución, coordinar, efectuar seguimientos y controlar las actividades asignadas a las prosecretarías y a las áreas, departamentos, equipos o grupos de trabajo bajo su dependencia.

- Dictar y hacer cumplir las disposiciones propias de su competencia.

- Cumplir las representaciones que se le encomienden.

- Unificar y administrar la información y los sistemas de información y/o estadísticos permanentes o transitorios propios de su función.

- Capacitar, impulsar su desarrollo, distribuir y evaluar el desempeño del personal bajo su dependencia y/o coordinación.

- Preparar el plan anual, memoria y rendición de cuentas de la Secretaría, que será sometido a consideración del Decano y del Consejo Directivo.

- Informar periódicamente al Decano sobre las actividades de la secretaria.

- Desarrollar y proteger –en todo momento- el espacio organizacional, la imagen, el prestigio y trayectoria de la facultad y de la universidad privilegiando los valores y principios universitarios en todo tipo de relaciones internas y externas.

Con respecto a las **funciones, actividades y competencias** de cada una de ellas, debe consultarse el Manual de Estructura²⁰ que se actualiza en cada ciclo de gestión.

Además, la FCE adopta el tipo de organización departamental y de institutos para el cumplimiento de los objetivos en materia docente e investigación respectivamente. Entre los mismos existe una recíproca relación funcional.

Actualmente los mismos son los siguientes:



Tanto los Departamentos como los Institutos son unidades pedagógicas y de investigación, respectivamente, que, en su caso, nuclea cátedras y seminarios, investigadores y centros de investigación, de acuerdo con su actividad específica.

Los departamentos se integran con el personal docente de las cátedras asignadas a cada uno de ellos, y los Institutos con el personal de investigación designado para el desarrollo de proyectos específicos.

A los efectos de su organización interna se componen de un director y un Secretario Técnico.

Entre las funciones de los **Departamentos** se encuentran:

- Analizar y evaluar los Programas de Estudios de cada una de las asignaturas del mismo.

²⁰ https://www.econo.unlp.edu.ar/facultad/manual_de_estructura_de_la_facultad_de_ciencias_economicas_2014_2018-4283

- Hacer cumplir con la coordinación programática de las distintas materias y seminarios de acuerdo a lo establecida en el Plan de Estudios.

- Analizar y dictaminar acerca de las correlatividades y equivalencias.
- Asesorar en materia de metodologías de enseñanza y su aplicación.
- Intervenir en la determinación de la dotación docente en relación con las necesidades y las restricciones.

Entre las funciones de los **Institutos de Investigación** se pueden mencionar:

- Organizar toda la tarea relativa a la actividad de investigación correspondiente.
- Proponer periódicamente los planes y programas de investigación.
- Mantener las necesarias vinculaciones con distintas entidades públicas y privadas a fin de propiciar actividades de investigación acordes con los requerimientos del medio.

Determinantes de la estructura

Con respecto a los mismos, puede mencionarse lo siguiente:

a) Tamaño

Es una organización grande por su naturaleza.

Los indicadores de tamaño más importantes que se toman en cuenta son los siguientes:

- matrícula, es decir cantidad de alumnos inscriptos y cantidad de alumnos que cursan de forma regular,
- dotación de personal docente y no docente
- cantidad de carreras que se dictan (5 carreras de grado y 14 de posgrado, entre doctorados, maestrías y especializaciones).

b) Formalización

En este aspecto cabe hacer una distinción, dado que la FCE tiene un alto grado de formalización en el sector administrativo, mientras que la misma es relativamente baja en el desarrollo de las actividades docentes, de investigación y de extensión, debido a la profesionalización de quienes se encargan de llevar a cabo estos procesos básicos vinculados con los fines de la organización.

Tal como es el caso de la UNLP.

c) Tecnología

Se utiliza tecnología desincorporada aplicada sobre el sujeto, a través del desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. También se aplica tecnología del conocimiento en sus procesos básicos.

En cuanto al avance tecnológico, el mismo tiene un nivel medio/alto comparándolo con el resto de las facultades que forman parte de la UNLP, especialmente en lo que respecta a los aspectos administrativos.

d) Complejidad

Considerando los indicadores de la complejidad de una organización, la FCE es compleja.

Posee un alto grado de diferenciación horizontal y vertical. Además de la dispersión espacial, determinada por los Centros Regionales ubicados en Tres Arroyos, Saladillo y Bolívar.

Por otra parte, cabe mencionar la importancia de la variable Profesionalización en este tipo de organización. Este factor condiciona el diseño altamente aplanado de su estructura.

Como se mencionó anteriormente, la Facultad es una burocracia profesional, cuya principal característica es que el personal con conocimientos, habilidades específicas y calificaciones profesionales (claustró docente) goza de un alto grado de autonomía y discreción para efectuar su trabajo (libertad de cátedra).

Características específicas de la Facultad de Ciencias Económicas

Régimen de RRHH

Igual que en el caso de la UNLP, el personal de la FCE se divide básicamente en 2 grupos: docente y no docente.

Con respecto al personal docente, según el artículo 24 del Estatuto, los profesores que sean designados, por el Consejo Directivo correspondiente, para cubrir los cargos docentes en cada una de los organismos mencionados, pueden ser:

- ordinarios
- contratados
- libres
- visitantes
- interinos

y pueden hacerlo en alguna de las siguientes categorías: titular, asociado o adjunto.

Por su parte, los profesores extraordinarios, pueden ser: eméritos, consultos u honorarios.

Con relación al personal de los centros universitarios, los docentes son contratados anualmente por cada Centro. Dicho personal es designado por la facultad entre su plantel de profesores.

Recursos

Los recursos financieros que destina el estado a las universidades públicas son asignados para esta facultad por la UNLP.

Además, la Facultad obtiene recursos provenientes del desarrollo de trabajos de transferencia, o sea por la contraprestación que recibe por servicios que presta a diversas organizacio-

nes, y de las actividades de posgrado que realiza. Estas fuentes de recursos han aumentado su participación en el total de recursos obtenidos por la Facultad en los últimos años.

Evaluación

Tal como establece la Ley de Educación Superior, la facultad debe llevar a cabo la realización de evaluaciones institucionales internas las que deberán complementarse con evaluaciones externas. Ambas tendrán por objeto analizar los logros y las dificultades en el desenvolvimiento de sus funciones y proponer medidas para su mejoramiento, abarcando los 3 objetivos enunciados por el Estatuto Universitario y la gestión institucional de esta casa de estudios.

De la evaluación surge el seguimiento al cumplimiento de los fines de la FCE, cuando cerca está de los mismos o no, etc.

La evaluación se realiza:

- desde fuera de la facultad, analizando su funcionamiento
- internamente, analizando tanto su funcionamiento como el proceso de aprendizaje que se da en cada cátedra.

CAPÍTULO 4

Las Organizaciones del Tercer Sector, de la Sociedad Civil u Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G)

Las transformaciones en el contexto y su desarrollo

El auge de las economías capitalistas ha producido desequilibrios a nivel social que el Estado no ha podido solucionar, es entonces que las ONG adquieren relevancia por el rol que cumplen en la sociedad para intentar paliar los efectos de esta situación, a través de los aportes que realizan en diferentes áreas. Por otra parte, el advenimiento de la democracia en nuestro país, en la década de los 80, ha generado espacios de participación ciudadana y manifestaciones de solidaridad, favorecidas por el clima de libertad imperante en la sociedad, que han propiciado la generación de este tipo de organizaciones.

Un factor importante que ha contribuido al desarrollo de este tipo de organizaciones en la Argentina ha sido el preocupante aumento de los índices de pobreza y de la tasa de desocupación que se ha producido a partir de la década de los 80, especialmente hacia fines de esta como resultante de la hiperinflación.

Categorías	Octubre 1998	Mayo 2003	Julio 2015
Incidencia de la pobreza	32,6%	54,7%	28,7%
Población pobre	11.219.000	19.834.291	11.000.000
Población indigente	3.242.000	9.536.414 ²¹	2.000.000 ²²

Dentro de este marco se difunden formas de trabajo social basadas sobre experiencias de gestión local, orientadas a resolver necesidades básicas (educación, salud, alimentación, vivienda, infraestructura, etc.), tradicionalmente atendidas por el Estado con la participación de entidades de extracción religiosa con actuación internacional.

²¹ Fuente INDEC

²² Fuente Observatorio Social Argentino U.C.A

El Estado sufre profundas transformaciones, particularmente en lo que se refiere a la gestión de políticas sociales. Diversos factores ponen en crisis el modelo de Estado Benefactor y su función de procurar una cobertura “universalizada” de los sectores sociales (educación, salud, vivienda y seguridad social).

La demanda creciente de servicios sociales, por los motivos expuestos y la disminución del gasto público social durante la década mencionada, genera dificultades en la financiación de los mismos. La disminución de afiliaciones, y por lo tanto de los aportes, además, resiente las prestaciones de las obras sociales sindicales.

La crisis de los sistemas de prestación social afecta al Estado en su condición de instancia responsable del bien común de la población. Como consecuencia de ello se comienzan a revisar los alcances de sus responsabilidades concretas y desde distintas perspectivas ideológicas existen coincidencias en torno de una caracterización de las intervenciones del Estado como:

- *Ineficaces*, debido a su capacidad de brindar una cobertura universalizada de los sectores sociales; se verían beneficiados sectores relativamente menos necesitados, favorecidos por determinados sectores políticos en detrimento de los más vulnerables.

- *Ineficientes*, pues los servicios ofrecidos son costosos y de muy baja calidad. Además, existía una gran desproporción entre los aportes directos e indirectos realizados por los usuarios y los beneficios recibidos.

La crisis del rol del Estado y el paralelo aumento de la pobreza vinieron acompañados por una creciente discusión acerca de las posibilidades reales de protagonismo del ciudadano común, por una creciente conciencia sobre la autonomía de los sujetos colectivos y por una nueva forma de percibir sus relaciones con el contexto inmediato. Se comienza a trabajar sobre la idea del “pequeño proyecto”, del “desarrollo local”, de los “movimientos sociales”. Es así como surgen **experiencias organizativas no gubernamentales** en el nivel local, para resolver en forma solidaria la atención de necesidades básicas de familias con escasos recursos.

En su origen son la expresión de iniciativa ciudadana de grupos de militantes sociales, políticos y eclesiales que se articulan con profesionales y técnicos de diversas disciplinas en una perspectiva de responder a situaciones localizadas, transversales o no desarrolladas satisfactoriamente por las instituciones tradicionales (llámense partidos políticos, sindicatos, viejos movimientos sociales) y el Estado.

Caracterización y evolución de las organizaciones de la sociedad civil

Se entiende por Organización No Gubernamental o del Tercer Sector o de la Sociedad Civil a toda asociación, sociedad, fundación, fideicomiso de caridad, corporación sin ánimo de lucro u otra persona jurídica que no es considerada parte del sector gubernamental de acuerdo con

el sistema legal de que se trate y que no funciona con ánimo de lucro, es decir, que si se producen utilidades, ellas no pueden ser distribuidas como tales.

Cabe destacar que ONG no es un término legal. Se lo emplea por ser un término usado casi universalmente por el Banco Mundial, las Naciones Unidas y otras entidades nacionales o multinacionales para referirse a las entidades no gubernamentales sin ánimo de lucro que están dedicadas a actividades de desarrollo o a actividades de defensa de intereses.

Desde una perspectiva más amplia, no existe acuerdo terminológico para describir el sector de las ONG. Los franceses por ejemplo las denominan "économie sociale", los británicos hablan de "public charities" y los alemanes utilizan el término "vereine" que significa simplemente asociaciones.

Además de emplear el vocablo ONG, los norteamericanos hablan de "sin utilidades" (nonprofits), "organizaciones sin ánimo de lucro" (not for profit organizations), "organizaciones exentas" (exempt organizations, EO) y organizaciones privadas voluntarias (private voluntary organizations, PVO). CIVICUS, la organización mundial que promueve la participación ciudadana ha comenzado a usar el término "organización de la sociedad civil" (civil society organization, CSO).

Cuando el Banco Interamericano de Desarrollo utiliza el término "ONG", lo hace usualmente para referirse a innumerables organizaciones, algunas de las cuales están constituidas formalmente y otras de manera apenas informal, que son ampliamente independientes del gobierno y que se caracterizan primordialmente por tener objetivos humanitarios o de cooperación, en vez de objetivos comerciales, y que buscan generalmente aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, suministrar servicios sociales básicos o impulsar el desarrollo comunitario. Para el Banco, el término ONG se refiere especialmente a organizaciones que trabajan en las áreas de ayuda a los pobres, desarrollo y defensa de intereses, y que dependen total o parcialmente de donaciones y trabajo voluntario.

En general, debemos destacar entonces que, las conceptualizaciones más frecuentes respecto de las ONG indican que son organizaciones que se inscriben en la esfera privada pero que tienen fines públicos, es decir que integran la sociedad civil.

La sociedad civil y el tercer sector

Para referirnos a este tipo de organizaciones, es necesario considerar previamente el concepto de **sociedad civil**. Frente a la visión tradicional de la sociedad entendida como conformada por el Estado, por una parte y la sociedad civil, por otro, entendida como todo lo que no es Estado, surge una nueva distinción: la que diferencia a las empresas, al Estado y a las otras organizaciones que genéricamente se denominan tercer sector aludiendo a que no son empresas y tampoco integran el Estado.

El uso de la expresión sociedad civil se ha hecho lugar común no sólo en ámbitos académicos, sino también en los medios de comunicación. A ello se agrega la pluralidad social y política

de sus integrantes: organizaciones empresariales, autoridades eclesiásticas, partidos políticos, ejércitos rebeldes, organizaciones populares (Las Heras, 2003).

¿Cuál es el origen de la expresión sociedad civil?

En América Latina en los años 70' surge una nueva idea de revolución y de socialismo. Propuestas tales como las de alcanzar la hegemonía por vías consensuales, que ponían en cuestión la clásica noción de revolución por la vía de la destrucción del Estado; amplias alianzas de clases y participación de la sociedad civil, frente a la noción de partidos de vanguardia y clasistas, son algunos de los elementos que influyeron para pensar la alternativa de un nuevo orden social con capacidad de superar los errores que se adjudicaban a la visión leninista de la revolución y de los sujetos de la revolución.

Pero en los 90' la expresión comienza a distanciarse de su origen intelectual y existen en particular dos procesos en América Latina que alimentan la demanda al recurso de la sociedad civil:

- uno, es el surgimiento en el escenario político de nuevos movimientos sociales;
- otro, es el reclamo por reducir los espacios de acción de regímenes autoritarios.

En los dos casos la noción de sociedad civil define un espacio social y a instituciones que están afuera del Estado. Así lo entiende Perry Anderson cuando señala: "el término 'sociedad civil' sigue siendo un concepto práctico-indicativo necesario para designar a todas aquellas instituciones y mecanismos que quedan fuera de las fronteras del sistema estatal propiamente." (Anderson P. 2003) Desde esta perspectiva, **la sociedad civil es asumida como "algo" distinto al Estado.**²³

Un asunto que generalmente se pasa por alto en la invocación a la sociedad civil es que ésta constituye una **entidad heterogénea en donde conviven intereses sociales y políticos diversos y contradictorios.**

"Más sociedad civil y menos Estado" fue así el grito de guerra de las políticas neoliberales, restringiendo su demanda al campo de la economía y a la exaltación de las bondades del mercado.

Esta es una de las razones por las cuales la mayor autonomía de la sociedad civil no significa sin más mayor democracia ni mayor capacidad de los distintos actores que la conforman para expresarse.

En los años 90' la invocación de la sociedad civil va asociada a un nuevo proceso: el desencanto con la democracia, con los partidos, los políticos y, en última instancia, con la política, ante la incapacidad de los gobiernos civiles en el sur de América Latina de resolver las demandas más inmediatas como empleo, mejores remuneraciones, superación de la pobreza y la extrema pobreza, y de recrear lazos sociales y políticos que restituyeran "la comunidad perdida" y pusieran alto a la desintegración social que conlleva el individualismo extremo fomentado por las políticas neoliberales.

²³ <http://www.clacso.org.ar/biblioteca>

En el marco de este sentimiento antiestatista predomina el rechazo a las promesas no cumplidas por el imaginario construido en torno a las transiciones a la democracia, y estimula la búsqueda de respuestas en acciones sociales que dan la espalda al Estado.

Si bien forman parte de un mismo sistema de poder, el Estado y la sociedad civil son instancias de naturaleza distinta. El Estado es su cúspide, y allí reside el centro del poder político, monopolizando las tareas coercitivas. La sociedad civil, por el contrario, juega en ese sistema un papel clave en el campo de la consecución de consensos, vía la enseñanza de **valores** en la familia, iglesias, escuelas, medios de comunicación, etc.

Reconocer el papel de estas instancias dentro de un sistema de poder no significa desconocer los espacios que en la sociedad civil pueden ganar proyectos ajenos a quienes detentan el poder.

Tenemos así que el Estado liberal democrático ejerce coerción y consenso, en tanto la sociedad civil es fundamentalmente generadora de consensos, en plural.

La más inmediata consecuencia de esta idea es que el Estado pierde sus límites frente a la sociedad civil y su centralidad con relación al poder, al extenderse a las instancias de la sociedad civil. **El poder ya no se concentra en el Estado, sino que se encuentra diseminado y atomizado en las diversas instituciones y relaciones presentes en la sociedad política y la sociedad civil.**

Se está cuestionando la utilidad analítica de la dicotomía entre Estado y Sociedad Civil, se observan fusiones no sólo a nivel de manifestaciones globales sociopolíticas sino también a nivel de los ciudadanos como actores políticos primarios. Se desdibuja la línea divisoria entre asuntos y comportamientos políticos y privados (Offe, 1988)

Esto se apoya en:

a) Aumento de ideologías y actitudes participativas que llevan a la gente a servirse cada vez más en el repertorio de los derechos democráticos existentes.

b) El uso creciente de formas no institucionales o no convencionales de participación política, tales como protestas, manifestaciones, huelgas salvajes.

c) Las exigencias políticas y los conflictos políticos relacionados con cuestiones que solían considerarse temas morales (p.e. el aborto) o temas económicos (p.e. la humanización del trabajo, el desempleo) más que estrictamente políticos.

No sólo se usan los canales de comunicación entre los ciudadanos-Estado con mayor frecuencia e intensidad, por un número creciente de ciudadanos y para una serie más larga de temas; se cuestionan además si los canales institucionales son eficientes y suficientes.

La consecuencia de este panorama es el dilema de un Estado con funciones extendidas y poder degradado (por ejemplo, las políticas sobre tipos de familia, el mercado o la ciencia).

Qué son las organizaciones de la sociedad civil

Partiendo del concepto de Sociedad Civil, entonces, podemos abordar ahora algunas características distintivas de este tipo de organizaciones.

Dada la diversidad de orígenes, historias, concepciones y experiencias de estas organizaciones en la Argentina, interesa tener en cuenta que:

1) Son organizaciones no administradas ni controladas por gobiernos, que reclaman la autonomía de la sociedad civil.

2) Son organizaciones legales, es decir con personería jurídica y funcionan como asociaciones civiles, simples asociaciones, fundaciones o mutuales, tanto con personal rentado como voluntario. Aunque existe un gran número de este tipo de organizaciones que no cumple la condición de estar conformadas jurídicamente.

3) Los beneficiarios de los programas de estas organizaciones no son los propios miembros de la institución sino otras personas: sectores pobres, discriminados (mujeres, jóvenes, niños) o pertenecientes a minorías, a los cuales se busca organizar y promover. Constituyen excepciones a esta característica los clubes, sindicatos, consejos y colegios profesionales, en las que si los fines están orientados a satisfacer necesidades de sus integrantes.

4) Sus actividades no solo pretenden brindar satisfacción a determinadas necesidades (salud, educación, hábitat, trabajo, medio ambiente) sino también promover valores y actitudes de pluralismo, respeto a la diversidad, autonomía, transparencia y ética entre los destinatarios de su trabajo.

5) Su accionar se liga a otros actores sociales: Estado, movimientos sociales, organismos internacionales, medios de difusión.

6) Tienden a buscar un tipo de desarrollo sustentable y autogestionario con criterios de equidad, justicia social, democracia, solidaridad y participación. De esta manera intentan crear nuevos modelos de gestión de políticas y programas sociales.

7) Son un espacio privilegiado de creación de ciudadanía, fortalecimiento de la democracia y dador de sentido y encantamiento tanto a los grupos con los cuales trabajan como a sus miembros.

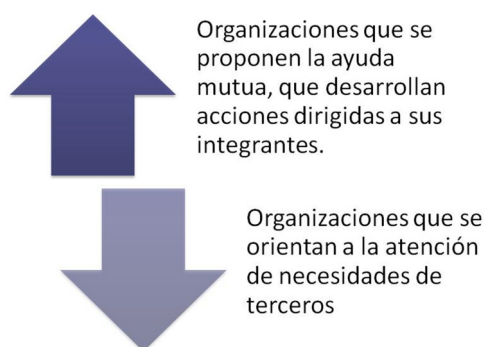
8) Combinan necesidades y derechos, protestas y propuestas promoviendo en todo momento el fortalecimiento de la sociedad civil.

Santiago Barcos las define de la siguiente manera: “son agrupaciones privadas, generalmente voluntarias, formadas para actuar sobre el sistema político, las relaciones de clase o el sistema de acción histórico (v.g.: los partidos políticos, los sindicatos, las organizaciones de empresarios o industriales, las asociaciones profesionales, las cámaras de turismo, etc.) o para brindar bienes o servicios a la sociedad, en forma generalmente gratuita o poco onerosa (v.g: mutuales, fundaciones, clubes, centros de fomento, etc.)” (Barcos, 2009)

Clasificación

En lo que hace a las tipologías, los autores focalizan en diferentes características poniendo más énfasis en algunas de ellas, en desmedro de otras, y también consideran distintas variables en las clasificaciones que proponen. También se advierte que con este criterio las tipologías no incluyen el amplio espectro que conforman este tipo de organizaciones.

Por este motivo compartimos la posición de aquellos que distinguen entre:



1) Aquellas organizaciones de la Sociedad Civil que se proponen la ayuda mutua, que desarrollan acciones dirigidas a sus integrantes, tales como las mutuales, clubes sociales y deportivos, cooperadoras escolares, sindicatos, asociaciones profesionales (consejos y colegios), cámaras empresariales.

2) Aquellas organizaciones que se orientan a la atención de necesidades de terceros, tales como comedores comunitarios, clubes barriales, bibliotecas populares. Estas también son las consideradas filantrópicas, entre las que se distinguen las fundaciones, por ejemplo. (Denda, 2013)²⁴

Según la clasificación de la RT11 (Resolución Técnica nº 11 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas) una nómina no taxativa de este tipo de entes, según sean sus objetivos, es la siguiente:

- Instituciones Deportivas (Clubes, Asociaciones de Clubes, Federaciones, etc.);
- Mutuales;
- Cámaras empresariales;
- Entes no lucrativos de Salud, como ser las Obras sociales;
- Clubes sociales;
- Sindicatos;
- Asociaciones de Profesionales;
- Asociaciones vecinales;
- Organizaciones religiosas;
- Entidades benéficas;
- Consejos Profesionales;
- Organizaciones Políticas.

²⁴ Denda, E. , Rossi S. y Plano A., El tercer sector, ¿es el tercero en Argentina? EDULP.2013

Las temáticas fundamentales que se abordan son muy diversas, tales como: infancia, juventud, mujer, derechos humanos, ecología, desarrollo local, vivienda, inserción laboral, desarrollo rural, participación ciudadana, discapacidad, consumo de drogas, salud comunitaria, etc.

Así como en los años 80 los temas aglutinantes fueron la educación popular y los derechos humanos, a partir de los 90 estas organizaciones se ocuparon especialmente en la inserción laboral y el empleo, la preocupación ambiental, la lucha contra la exclusión social y la discriminación caracterizan los ejes fundamentales de la acción de la mayoría de estas organizaciones.

Por ejemplo, si consideramos el trabajo con infancia y juventud, éste comenzó en los `80 y se consolidó fuertemente en los `90, siendo el área de mayor continuidad. En el caso del ambientalismo si bien sus orígenes se remontan a fines de los años 50, recién a mediados de los `80 con el retorno democrático comenzaron a crearse nuevas organizaciones específicamente dedicadas a la temática ambientalista.

Evolución de las organizaciones del tercer sector

El crecimiento y evolución de las Organizaciones de la Sociedad Civil es un hecho que nos interesa abordar dado el rol y grado de posicionamiento que adquieren en relación con el Estado y al mercado en el contexto en que se desenvuelven.

Tres hechos fundamentales han sido los que han determinado su florecimiento en los 80. Por un lado, la reconquista de la democracia (participación política, derechos humanos), por otro la movilización de la sociedad para responder ante la retirada del Estado en los servicios sociales (pobreza, infancia, juventud) y finalmente la inclusión de temáticas transversales (como el ambiente) que no eran reconocidas en hasta la década anterior.

El crecimiento del número de organizaciones del tercer sector en la Argentina es simultáneo con el deterioro de la calidad de los servicios sociales atendidos por el Estado. Comienza a cobrar importancia, entonces, el concepto de “focalización”, como forma de lograr mejor asignación de los recursos disponibles. La focalización consiste precisamente en tomar a la delimitación de las poblaciones-objetivo como referentes de políticas y acciones sociales concretas. Así, los programas sociales comenzaron progresivamente a especializarse en poblaciones acotadas, definidas “a priori” como vulnerables. Tal es el caso de planes como: el P.A.N, Nutrición Infantil, Bonos Solidarios, Plan P.A.I.S, entre otros, desarrollados durante la década del 80.

En los años 90 ocurrieron algunos hechos que obligaron a repensar su rol:

- a) La retirada de la financiación del exterior.
- b) La cogestión de programas entre el Estado Nacional, Provincial y Municipal en una diversidad de temáticas.
- c) La relación con las empresas y el marketing social;
- d) Su relación con los nuevos movimientos sociales (ambiental, mujeres, etc.)

El Estado comenzó a establecer vínculos con este tipo de organizaciones, en principio, por un reconocimiento hacia su trabajo y porque podían ser más económicas y eficientes en la ejecución de las políticas, pero las acciones deberían repercutir en los organismos financiadores generando una transformación que impulsaría a la modificación de esas políticas.

Los diversos cambios sufridos a nivel ideológico, económico y social han llevado a que se produjera una mutación tanto en la institucionalidad como en los objetivos y los roles, que bajo la tipología de ONG venían desarrollando tanto consultoras, fundaciones y prestadoras de servicios sociales, como instituciones de promoción y organizaciones de base. Asimismo, la pérdida de financiación de las fundaciones del exterior y la consolidación de acciones con distintas áreas del Estado mediante convenios y licitaciones, como la articulación con empresas reformuló su rol situándolas en la punta de lanza de las políticas de integración social, gestión y ejecución de políticas sociales. Esta tendencia continúa hasta nuestros días.

Diversidad y expansión

En este proceso de cambio, en la medida que las Organizaciones del Tercer Sector son organizaciones de derecho privado con fines públicos, han quedado abiertas a distintas formas de identidad.

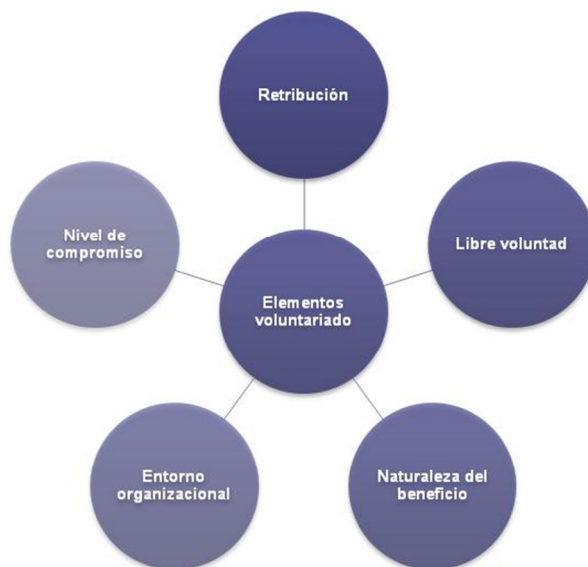
La llamada sociedad civil, como ya se ha enunciado anteriormente, no es un todo homogéneo, coexisten en ella grupos ciudadanos con asociaciones civiles. Estas instituciones cuando están legalizadas, poseen personería jurídica, se transforman en potenciales contratantes del Estado o receptoras de fondos provenientes de empresas u organismos internacionales. Cuentan con personal rentado, mantienen una estructura establecida y continuidad en su trabajo. Si bien existen ONG preferencialmente reactivas, en general combinan las acciones de denuncia con la elaboración de propuestas.

También es posible distinguir a los denominados grupos ciudadanos, formados por voluntarios dedicados, en términos generales, a trabajar en la mejora de la calidad de vida de su barrio o localidad centrándose muchas veces en un tema específico. Los grupos ciudadanos desarrollan acciones en favor del ambiente, la niñez, y juventud, etc. Buena parte de estos grupos no se encuentran formalizados y carecen de respaldo legal. Desarrollan su trabajo en forma voluntaria y en muchos casos discontinua. Si bien realizan acciones propositivas, muchos surgen a partir de acciones reactivas (protestas por contaminación, seguridad ciudadana, accidentes de tránsito, etc.).

No todas estas organizaciones tienen como intención y objetivo participar y cambiar algo, ser transformadoras y participar en esa toma de decisiones. Hay muchas que desarrollan diversas actividades respondiendo sólo a demandas.

El voluntariado

El significado del voluntariado es compartido, en general, en cuanto a los elementos que lo caracterizan. Estos son:



1) *Retribución*: si bien, en las definiciones se hace mención de actividades desinteresadas, gratuitas o altruistas, permiten que los voluntarios sean retribuidos de cierta manera económicamente, a cambio de reembolso de los gastos, de capacitación o credenciales.

2) *Libre voluntad*.

3) *Naturaleza del beneficio*: se comparte el criterio de la existencia de un beneficiario o grupo de beneficiarios identificable, distinto del propio voluntario.

4) *Entorno organizacional*: la actividad debe ser emprendida a través de algún tipo de organización formal, sin perjuicio de que se incluya alguna modalidad informal.

5) *Nivel de compromiso*: en general se entiende que las actividades de voluntariado han de gozar de cierta consistencia, es decir que se desarrollen con cierto nivel de compromiso continuo y regular, excluyéndose las acciones aisladas, esporádicas, puntuales o que responden a relaciones familiares, de amistad o de buena vecindad.

La ley 25855 caracteriza al voluntariado social de manera más precisa cuando establece en su art. 2 que: "se entenderá por organizaciones en las que se ejerce el voluntariado social a aquellas personas de existencia ideal, públicas o privadas, sin fines de lucro, cualquiera sea su forma jurídica, que participen de manera directa o indirecta en programas y/o proyectos que persigan finalidades u objetivos propios del bien común y del interés general, con desarrollo en el país o en el extranjero, ya sea que cuenten o no con el apoyo, subvención o auspicio estatal".

En el art. 3 establece que: “son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de 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 jurídico”.

La actividad del voluntariado tiene características particulares, entre otras debido al destacado compromiso e involucramiento de los voluntarios en las tareas que realizan. El voluntariado no es un fenómeno nuevo, sin embargo, si es novedosa la cantidad destacada de hombres y mujeres de todas las edades que, día a día, debido a diferentes motivaciones, necesidades y espíritu solidario, se incorporan a los cuerpos voluntarios.

Los voluntarios, conforme las problemáticas y temáticas que les inquieta e interesan, los recursos a los cuales tienen acceso (informáticos, técnicos, de difusión, capacitación, financieros, equipamientos, etc.), los tiempos y espacios posibles de trabajo, se organizan con diferente grado de formalidad.

La Argentina tiene una vieja tradición asociacionista. Clubes de barrio, sociedades de fomento, organizaciones de colectividades, mutuales de salud y vivienda, entidades filantrópicas de muy diverso tipo formaron parte de una realidad social que fue debilitándose por una multitud de razones. Entre ellas están la asimilación plena de los inmigrantes, el efecto desestructurante de la urbanización violenta y la competencia y sustitución de sus contribuciones por un estado basado en el universalismo y luego apropiado corporativamente y por una organización sindical con extensos servicios sociales financiados muchas veces, de manera compulsiva.

No es casual que no sólo el debilitamiento del estado sino también el de los sindicatos hayan servido para hacer renacer el interés y la vitalidad de la sociedad civil. Por cierto, el escenario es complejo y en él se perciben distintos personajes, el cambio del paradigma tecnológico, el efecto paradójico a la vez homogeneizador y diferenciador de la globalización, el crecimiento del desempleo como fenómeno estructural, la creciente visibilidad de la temática de la pobreza, etc. En este sentido es interesante destacar que, mientras en 1999 el 20% de la población de nuestro país se encontraba afectada al trabajo voluntario, en el 2002 se eleva este porcentaje al 32%, poniendo en evidencia la influencia que tienen las crisis económicas en el desarrollo de esta actividad.²⁵

Es indiscutible el destacado y rico entramado de las actividades de voluntariado que existe en la Argentina. Cada organización con su correspondiente particularidad tiene en su haber experiencias y aprendizaje para compartir con otras organizaciones. El voluntariado es un recurso sumamente valioso para el país, pero entre otros, y quizá el más importante, porque es un indicador que caracteriza a la población argentina.

²⁵ Fuente: CENOC

La gestión

El tercer sector se ha convertido en un mercado en expansión casi explosiva para la consultoría en organización y gestión. Peter Drucker ha sido un muy contundente agente de promoción, en este sentido. Su postura es que el crecimiento económico está cada vez más asociado al aumento en la productividad de los servicios (Drucker, 1994).

Al reducirse la proporción de la mano de obra ocupada en las actividades manufactureras, las grandes ganancias de productividad se concentran en ocupaciones de lo más diversas, relacionadas con la manipulación de información o con los llamados “servicios humanos” (educación, salud, recreación, asistencia social)

Como las organizaciones del tercer sector están fuertemente orientadas hacia este tipo de actividades, un aumento de su productividad tendría consecuencias significativas, dada su importancia como prestadoras, sobre la productividad global de la economía.

La recomendación de Drucker es clara: estas organizaciones deben operar con una función-objetivo precisa y unidimensional, y ser gobernadas por la racionalidad instrumental. Su fuerza motivacional, su principal fortaleza, contribuiría a reducir los costos de transacción de estas organizaciones a través de una cultura basada en la confianza y en los valores compartidos.

Si bien existen situaciones en el tercer sector en las que el medio es más importante que el objetivo, esto no sirve de justificación para abandonar la pretensión de eficiencia y eficacia.

Como toda organización, las ONG están sometidas a la restricción de recursos, ya sean estos económicos o motivacionales. Por ello, esa pretensión es razonable para hacer mejor uso posible de ambos. Y, más razonable aparece cuando se la ubica en el contexto de una necesidad afirmada valorativamente e identificada empíricamente.

Si lo que se pretende es el fortalecimiento de la sociedad civil, la consolidación de la esfera pública, la construcción del capital social o la vigencia de la comunidad, muchas organizaciones deben surgir y las existentes deben hacerse más eficaces y sostenibles. De ahí que todos esos recursos deban ser utilizados de la manera más inteligente posible y en esto el perfeccionamiento de la gestión es indispensable.

En lo que respecta a la conducción de este tipo de organizaciones, la “participación comprometida” es un rasgo distintivo y necesario para el logro de sus fines. Además es importante señalar que ellas crecen generalmente a instancias de “el” o “los” fundadores, quienes imprimen, a través del ejercicio de un fuerte liderazgo, determinados rasgos de identidad que se mantienen a través del tiempo.

Pero este tipo de iniciativas, independientemente de las actitudes emprendedoras, sólo pueden construirse en base a la sustentación de determinados **valores** fundamentales ya señalados anteriormente: **equidad, solidaridad y democracia.**

Es decir que, entre las características específicas que hacen al ejercicio del liderazgo en la gestión de las OSC, además de las señaladas precedentemente, podemos distinguir:²⁶



- **Espíritu solidario y predisposición al voluntariado:** puede existir como condición innata en el individuo o surgir como consecuencia de la sensibilidad social que se agudiza ante determinadas situaciones críticas del contexto. Basta considerar, en este último sentido, la importante generación de organizaciones de la sociedad civil surgidas espontáneamente durante la crisis económica de fines de los 90 y principios de 2000, tendientes a paliar necesidades básicas insatisfechas de los sectores en riesgo en nuestro país.

- **Prestigio social e integridad moral:** la misión de las OSC requiere de estas cualidades personales de quienes las dirigen, que hacen a la credibilidad y confianza de la sociedad respecto de las actividades desarrolladas y de los resultados obtenidos. “El Líder da el ejemplo, a ellos los está juzgando la sociedad permanentemente”. (Drucker, 1994)

- **Capacidad para el trabajo en grupo:** la principal virtud de los emprendedores sociales consiste en formar un equipo de trabajo, lograr una identificación entre la tarea y el grupo. No es posible lograr objetivos altruistas sino es a través del trabajo mancomunado de un grupo de personas consustanciadas y comprometidas con la tarea.

- **Disposición a la comunicación:** esta es una condición indispensable en estas organizaciones. La comunicación con su grupo de trabajo requiere de una marcada voluntad y capacidad de escuchar. Tengamos en cuenta que las ONG se distinguen por su carácter democrático con un alto grado de participación y el trabajo voluntario de la totalidad o la mayoría de sus integrantes. Hay que disponer del tiempo suficiente para el debate y la participación, además de no suponer que cuando se comunica algo todos lo comprenden.

²⁶ Proyecto de Investigación E074.2004

- **Disposición a brindar información permanente a la comunidad:** esta condición está vinculada con la característica de “transparencia en la gestión” que distingue a este tipo de organizaciones. Es condición indispensable, además, para asegurar la continuidad de los ingresos que el donante (individuo, empresa, Estado, organismos internacionales, etc.), tenga información acerca del destino de su donación.

- **Concentración en la misión:** estas organizaciones existen para cambiar la sociedad y la vida de los individuos. Quienes las dirigen deben concentrarse en la tarea, no en sí mismos.

- **Capacidad para afrontar nuevos desafíos:** la creatividad y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades son requisitos que hacen a la supervivencia y crecimiento de todas las organizaciones, pero se destaca especialmente en las de la sociedad civil por el rol social inherente a sus fines.

- **Habilidad en la captación de fondos:** uno de los problemas medulares de las OSC es el financiamiento. Por lo tanto, el desarrollo de esta habilidad tendiente a obtener fondos provenientes de donativos de distintas fuentes es fundamental para el cumplimiento de la misión.

- **Responsabilidad en el manejo de los fondos:** requiere de conocimientos para obtener buenos rendimientos en la aplicación de los fondos y es un concepto vinculado con la ética y la moral, a la que ya se ha hecho referencia. Si una empresa malgasta sus recursos y es ineficiente, pierde su propio dinero, en cambio, una institución pierde dinero ajeno, el de los donantes.

- **Espíritu de colaboración e integración para con otras organizaciones:** esto requiere de actitudes inherentes a la conformación de redes sociales que permitan compartir experiencias y el logro de mejores resultados.

- **Capacidad para la negociación y resolución de conflictos:** al tratarse de organizaciones dirigidas por grupos colegiados, con un alto nivel de participación en la toma de decisiones, y con distintos intereses individuales y grupales, se requieren habilidades específicas orientadas a dirimir conflictos y al logro de acuerdos entre las partes. Suelen presentarse asimismo símbolos y ciertas prácticas que conectan emocionalmente a los integrantes de la organización.

Es importante señalar que, el contacto con las organizaciones gubernamentales y organismos internacionales que las proveen de fondos elevó, por necesidad, el nivel de profesionalización de las OSC. Fue necesario competir más abiertamente por los recursos y los requisitos formales introdujeron la necesidad de justificar con mayor rigurosidad la utilización de los fondos, incorporando la gestión administrativa e institucional como una herramienta inevitable de trabajo, teniendo que elaborar indicadores de medición de resultados. En el caso de la relación

con el gobierno, las ONG tuvieron que comenzar a optar entre distintas alternativas de proyectos, mediante procesos de evaluación.

Por otra parte, lo distintivo de estas organizaciones es que el sistema de financiación no proviene del beneficiario, como contraprestación por el servicio que constituye su finalidad social. La finalidad social queda desligada de las actividades que permiten su financiación, produciéndose una desvinculación entre beneficiario y financiador-donante, que puede, entre otras cosas, afectar a su calidad.

Con todo lo expuesto se evidencia la necesidad cada vez mayor de profesionalizar la gestión en este tipo de organizaciones, pasando a constituir un campo de acción creciente para los profesionales en Ciencias Económicas, y especialmente en Administración.

Algunas estadísticas

La información estadística nos da cuenta de la creciente incidencia social y económica de las organizaciones del Tercer Sector. Uno de cada dos norteamericanos adultos dedica al menos tres horas semanales de trabajo voluntario en ese sector. Asimismo el sector constituye el mayor empleador de los EEUU.

Con relación a su participación a nivel económico se estima que contribuye en aproximadamente el 3% del PBN de EE. UU., con el aporte adicional de valores sociales y tradicionales (Drucker, 1994).

Información procedente del CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad), nos indica que, de acuerdo con las organizaciones sin fines de lucro inscriptas en la AFIP, el universo activo correspondiente a este tipo de organizaciones en 1999 alcanzaría a unas 93.500. Luego del reempadronamiento del 2008, la cantidad desciende a 7.637, de las cuales 3722 son asociaciones y 3915 fundaciones.²⁷

Se estima que existen en la actualidad en nuestro país unas 100.000 organizaciones del tercer sector, con lo cual queda en evidencia que una gran cantidad de ellas funcionan de manera informal.

Marco jurídico general: tipos

Dada la relevancia que van adquiriendo este tipo de organizaciones en la sociedad, imponiéndose cada vez más en todos los aspectos de la actividad humana, amerita abordar el tratamiento del derecho respecto de las mismas.

²⁷ Fuente Diario La Nación 09-04-2013

El Código Civil argentino, única fuente de derecho positivo en la materia, vigente hasta agosto de 2015 no formulaba conceptualización alguna de la Asociación Civil, solamente se refería a las “personas jurídicas”, que pueden ser de “existencia ideal” o de “existencia visible”.

El nuevo código civil y comercial de la nación unificado, aprobado por ley 26994 que entró en vigencia el 1º de agosto de 2015, dedica varios artículos a estas organizaciones: Asociaciones Civiles (Artículos 168 a 186), Simples Asociaciones (Artículos 187 a 192) Fundaciones (Artículos 193 a 224), derogando la Ley de Fundaciones N.º 19.836, que había sido promulgada en 1972.

A su vez, en primer lugar, mantiene la clasificación de personas jurídicas las que pueden ser de carácter público o privado. (artículo 145)

1.- Son personas jurídicas públicas (artículo 146):

a) el Estado nacional, las Provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los municipios, las entidades autárquicas y las demás organizaciones constituidas en la República a las que el ordenamiento jurídico atribuya ese carácter;

b) los Estados extranjeros, las organizaciones a las que el derecho internacional público reconozca personalidad jurídica y toda otra persona jurídica constituida en el extranjero cuyo carácter público resulte de su derecho aplicable;

c) la Iglesia Católica.

2.- Son personas jurídicas privadas (artículo 148)

a) las sociedades;

b) las asociaciones civiles;

c) las simples asociaciones;

d) las fundaciones;

e) las iglesias, confesiones, comunidades o entidades religiosas;

f) las mutuales;

g) las cooperativas;

h) el consorcio de propiedad horizontal;

i) toda otra contemplada en disposiciones de este Código o en otras leyes y cuyo carácter de tal se establece o resulta de su finalidad y normas de funcionamiento.

A partir de los conceptos precedentes podemos convenir en que las Organizaciones objeto del presente documento son personas jurídicas de carácter privado, poseen patrimonio propio y su administración no depende del Estado.

Se distinguen las sociedades, de las asociaciones, en que en la primera se persiguen beneficios a repartir entre los socios, repartición que la asociación excluye necesariamente. La asociación puede obtener beneficios, pero ellos acrecientan el patrimonio social, y sobre el cual los socios no tienen derecho alguno mientras subsiste la asociación.

En el caso de las Mutuales, haremos la correspondiente salvedad, pues la diferencia fundamental con las Asociaciones y las Fundaciones es que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades de los socios.

Asociaciones Civiles

El artículo 168 del CCCN establece que la asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales. No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.

El acto constitutivo de la asociación civil debe ser otorgado por instrumento público y ser inscripto en el registro correspondiente una vez otorgada la autorización estatal para funcionar (artículo 169)

Administradores (artículo 171): Los integrantes de la comisión directiva deben ser asociados. El derecho de los asociados a participar en la comisión directiva no puede ser restringido abusivamente. El estatuto debe prever los siguientes cargos y, sin perjuicio de la actuación colegiada en el órgano, definir las funciones de cada uno de ellos: presidente, secretario y tesorero. Los demás miembros de la comisión directiva tienen carácter de vocales.

Fiscalización. El estatuto puede prever que la designación de los integrantes del órgano de fiscalización recaiga en personas no asociadas. (Artículo 172)

Las asociaciones civiles requieren autorización para funcionar y se encuentran sujetas a contralor permanente de la autoridad competente, nacional o local, según corresponda (artículo 174) En la provincia de Buenos Aires el organismo regulador es la Dirección Provincial de Personas Jurídicas, dependiente del Ministerio de Justicia.

Simple Asociaciones (artículos 187 a 192 del CCCN)

El acto constitutivo de la simple asociación debe ser otorgado por instrumento público o por instrumento privado con firma certificada por escribano público. Al nombre debe agregársele, antepuesto o pospuesto, el aditamento “simple asociación” o “asociación simple”.

Las simples asociaciones con menos de veinte asociados pueden prescindir del órgano de fiscalización; subsiste la obligación de certificación de sus estados contables.

Si se prescinde del órgano de fiscalización, todo miembro, aun excluido de la gestión, tiene derecho a informarse sobre el estado de los asuntos y de consultar sus libros y registros.

Fundaciones (artículos 193 a 224 DEL CCCN)

Las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines. Para existir como tales requieren necesariamente constituirse mediante instrumento público y solicitar y obtener autorización del Estado para funcionar. Si el fundador es una persona humana, puede disponer su constitución por acto de última voluntad.

Un patrimonio inicial que posibilite razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos estatutariamente es requisito indispensable para obtener la autorización estatal. A estos efectos, además de los bienes donados efectivamente en el acto constitutivo, se tienen en cuenta los que provengan de compromisos de aportes de integración futura, contraídos por los fundadores o terceros.

El acto constitutivo de la fundación debe ser otorgado por el o los fundadores o apoderado con poder especial, si se lo hace por acto entre vivos; o por el autorizado por el juez del sucesorio, si lo es por disposición de última voluntad.

El gobierno y administración de las fundaciones está a cargo de un consejo de administración, integrado por un mínimo de tres personas humanas. Tiene todas las facultades necesarias para el cumplimiento del objeto de la fundación, dentro de las condiciones que establezca el estatuto.

Los fundadores pueden reservarse por disposición expresa del estatuto la facultad de ocupar cargos en el consejo de administración, así como también la de designar los consejeros cuando se produzca el vencimiento de los plazos de designación o la vacancia de alguno de ellos. La designación de los integrantes del consejo de administración puede además ser conferida a instituciones públicas y a entidades privadas sin fines de lucro.

Las fundaciones deben destinar la mayor parte de sus ingresos al cumplimiento de sus fines. La acumulación de fondos debe llevarse a cabo únicamente con objetos precisos, tales como la formación de un capital suficiente para el cumplimiento de programas futuros de mayor envergadura, siempre relacionados al objeto estatutariamente previsto.

Con relación a las Fundaciones creadas por disposición testamentaria, si el testador dispone de bienes con destino a la creación de una fundación, incumbe al Ministerio Público asegurar la efectividad de su propósito, en forma coadyuvante con los herederos y el albacea testamentario, si lo hubiera. Si los herederos no se ponen de acuerdo entre sí o con el albacea en la redacción del estatuto y del acta constitutiva, las diferencias son resueltas por el juez de la sucesión, previa vista al Ministerio Público y a la autoridad de contralor.

La autoridad de contralor aprueba los estatutos de la fundación y su reforma; fiscaliza su funcionamiento y el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias a que se halla sujeta, incluso la disolución y liquidación.

Mutuales

Se rigen por la Ley Nacional N.º 20.321 modificada por la Ley 23.566 y por las normas que dicte el Instituto Nacional de Acción Mutua según el art. 1 de la citada ley.

De conformidad con lo que emana del mismo texto legal “Son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica”. (art.2º Ley N.º 20.321 y modif.).

Las Asociaciones y las Fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado, y obtengan autorización para funcionar, tienen el carácter de persona jurídica.

Aquellas Asociaciones que no tengan existencia legal como personas jurídicas, serán consideradas como simples asociaciones civiles o religiosas, según el fin de su instituto.

Similitudes y diferencias entre la figura de la Asociación y la Fundación

A continuación, se hace referencia a algunos aspectos legales que permiten diferenciarlas:

- **Acto constitutivo:** Las fundaciones requieren necesariamente constituirse mediante instrumento público y solicitar y obtener autorización del Estado para funcionar. En cambio, el acto constitutivo de la asociación civil debe ser otorgado por instrumento público y ser inscripto en el registro correspondiente una vez otorgada la autorización estatal para funcionar. Hasta la inscripción se aplican las normas de la simple asociación. En este caso debe ser otorgado por instrumento público o por instrumento privado con firma certificada por escribano público.

- **Estatutos:** En ambos casos debe aprobarse un estatuto que estructura la entidad y rige el funcionamiento de la misma.

- **Patrimonio:** La fundación es, en esencia y por definición, un conjunto de bienes afectados al logro de un fin de beneficio público; por ello en el momento en que se constituye la fundación debe aportarse un patrimonio.

En las fundaciones no hay socios; el contenido esencial es el patrimonio que permitirá cumplir una finalidad de bien común. Para las asociaciones, el capital o patrimonio inicial no es tan gravitante como para las fundaciones. El substractum asociacional son los socios. El de las fundaciones es el patrimonio, un conjunto de bienes (muebles, inmuebles, dinerario, valores) que se pone al servicio de un determinado fin altruista, beneficioso para una generalidad determinada, colectiva.

- **Beneficiarios de la obra:** En la asociación, los beneficiarios primarios o directos de la actividad del ente son los miembros, los integrantes de la misma y en otros casos la comunidad. En cambio, en la fundación, la actividad benéfica siempre está dirigida en forma indeterminada, hacia la comunidad toda, hacia lo público en general, hacia terceros no individualizados.

- **Órganos de dirección:** En la asociación hay un órgano máximo: la Asamblea de Asociados; en la fundación sólo se instituye un Consejo de Administración, órgano único de dirección y administración institucional.

En los últimos tiempos no sólo se ha expandido notoriamente el universo asociativo (particularmente en el campo de las fundaciones), sino que también se han incrementado las dudas tanto en la opinión pública como en niveles de contralor oficial, acerca de las reales razones de ese notable crecimiento. Algunos casos de pública trascendencia han servido de sustento para tales inquietudes, que originaron medidas relativamente restrictivas en materia de constitución de fundaciones.

Características estructurales

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado precedentemente en lo relativo a las características muy particulares que presentan las organizaciones de la sociedad civil y a la diversidad de actividades que desempeñan, no es posible destacar rasgos estructurales particulares atribuibles a toda la especie. Esta diversidad se advierte en todas las dimensiones de la estructura, ya que de acuerdo con el tipo de organización de que se trate las estructuras serán de diferente tamaño, de mayor o menor complejidad, y con diferentes niveles de formalización y profesionalización. Por lo tanto, se considera conveniente describir a continuación una de las organizaciones de este sector en particular, la mutual.

Mutuales

Definición y concepto de Mutual

En la Argentina, las mutuales se rigen por la ley N.º 20.321/73 (modificada en el año 2000 por la Ley 25.374) y por diversas resoluciones que dicta el órgano competente en la materia: el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

La Ley N.º 20.321 expresa en su artículo 2 que: “son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica.”

Por lo tanto, las mutuales “son asociaciones abiertas, integradas por personas que libre y democráticamente se unen para un fin común”²⁸. Puede decirse que es una empresa social de servicios.

Así, las Mutuales son entidades sin fines de lucro, prestadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros.

Su constitución y organización depende de la iniciativa y voluntad de sus componentes, los cuales tienen derecho de participar en la conducción y el control interno de la mutual, y de recibir todos los beneficios que la misma genera.

No existe límite al número de miembros, ni a la duración de la entidad.

Cumplen objetivos sociales y económicos en forma simultánea.

El mutualismo es un sistema solidario de servicios mutuos, fundado en la asociación voluntaria de personas que se unen sobre la base de objetivos comunes de ayuda recíproca. Es decir, presupone interacción grupal y reciprocidad, orientada a la búsqueda de fines compartidos.

En la mutual existe un sistema de valores y creencias que fundamenta su creación y su funcionamiento. Se valoran la **dignidad del trabajo**, la **solidaridad** y la **equidad** en las relaciones. La identidad de los asociados es un rasgo diferenciador en estas organizaciones.

Estos valores se plasman en determinados principios que encarnan su filosofía y representan las bases de su doctrina. Estos principios consensuados en el IV Congreso Nacional de Mutualismo celebrado en la ciudad de Buenos Aires en octubre de 1979, son los siguientes:

²⁸ Castelli, Blas José “Mutualismo y mutualidades” - pág. 21



Dos términos que caracterizan a la mutual es el de autoayuda (que se logra por la participación y permanente de los asociados) y el de ayuda-mutua (reciprocidad de responsabilidades y de satisfacciones entre los asociados).

De esta manera puede decirse que el mutualismo se impone desde adentro de la organización por el valor y la integración de sus componentes, y se proyecta a la comunidad por la extensión de los resultados obtenidos.

“El trabajo social, mutuamente realizado, despierta en todo hombre el aliciente hacia un esfuerzo mayor; produce satisfacciones de alto contenido espiritual y moral.”²⁹

Historia del Mutualismo

El mutualismo como institución, es el sistema social más antiguo conocido en el mundo. Existen antecedentes que demuestran que el mutualismo fue ampliamente practicado por las antiguas comunidades.

Según el Dr. R. Valverde: al hablar de mutualismo es imprescindible hacer referencia a su larga evolución histórica, originada en la característica de animal social del ser humano (Valverde, 1988). Desde los comienzos de la historia humana, encontramos al hombre ejecutando actividades vitales a partir de la colaboración mutua: la caza y la construcción de sus precarias viviendas son ejemplos de tales actividades en esas ancestrales épocas.

²⁹ Castelli, Blas José “Mutualismo y mutualidades” – pág. 22

Esta actividad conjunta, intrínseca de su calidad de animal social, que caracteriza al ser humano diferenciándolo del resto del reino animal, es el antecedente de los inicios de lo que, posteriormente constituirá el sistema mutualista, que irá tomando forma, fundamentalmente, dentro de la cultura occidental en Europa. Las primeras organizaciones, ya reglamentadas y con características que las asemejan a las actuales, aparecen en las últimas etapas de la Edad Media y más cercanamente, hacia fines del siglo XVIII³⁰.

Tres mil años antes de Cristo, existían agrupamientos en las márgenes del río Nilo que habían establecido sistemas de protección mutua. Funcionaban para casos de inundación y otras catástrofes climáticas.

En Palestina (territorio de Asia en la costa occidental del continente, que limita al oeste con el mar Mediterráneo) se registra el “Tratado de Bava Cama”, sobre asociaciones de mercaderes que mutuamente se juntaban para proteger sus caravanas y prestarse auxilio.

Los colegios romanos (Italia), tenían una organización interna libre, sin más límites respecto del Derecho Público. Los Emperadores no podían inmiscuirse en su administración o vida interna. Los estatutos u ordenanzas eran establecidos por los mismos colegios, y enunciaban los fundamentos de la organización, régimen de gobierno, relaciones de confraternidad y los días de banquetes o fiestas.

Estos colegios contaban con órganos de gobierno similares a los que conocemos actualmente en las mutuales y tenían como misión defender los intereses societarios, controlar la administración y las prestaciones que se efectuaban.

Existían en Grecia “asociaciones de amigos que practicaban la mutualidad y tenían como objetivo el socorro recíproco de sus miembros para los casos de necesidad”. Las “Hetairas Griegas” eran también asociaciones que prestaban ayuda a sus integrantes en caso de indigencia o enfermedad.

En la Edad Media se hicieron famosas en la antigua Germania (hoy Alemania) y en el norte de Italia, las “Guildas”, asociaciones de tipo y característica mutua.

También en la Edad Media se conocieron en España los “montepíos” entidades de tipo mutua que prestaban socorro a viudas y huérfanos. Y en Italia alcanzaron relevancia las sociedades de socorros mutuos, constituidas por trabajadores de un mismo gremio.

El comienzo del Mutualismo en la Argentina está ligado a la historia del trabajo y a los sectores de medianos y escasos recursos. Se ha dado la unión de los hombres menos favorecidos para defenderse y buscar, por sus propios medios, un mecanismo que diera satisfacción a sus necesidades mediante el esfuerzo y la perseverancia.

Los que primero experimentaron esa necesidad de agruparse en el Virreinato del Río de la Plata, fueron los inmigrantes, colonos en su mayoría.

Estos hombres que procedían, inicialmente, de España y de Italia y los que fueron llegando más tarde de Francia, Portugal, Alemania y otros países se integraban en instituciones mutualistas, para fortalecer sus sentimientos patrióticos, conservar sus tradiciones y protegerse de las enfermedades.

Así nacieron, en diferentes ciudades y poblados de la Argentina, entidades de “socorros mutuos”³¹, siendo este generalmente el nombre inicial que tenían y que muchas conservan en la actualidad.

Al mismo tiempo que surgían las mutuales de colectividades nacían también las constituidas por trabajadores de un mismo gremio, como ser: zapateros, sastres, tipógrafos, empleados administrativos, entre otros.

Así, las mutuales se fueron multiplicando. No sólo se beneficiaron sus integrantes y los que voluntariamente se adherían, sino el resto de la población. Así ayudaron, y continúan haciéndolo, a crear el clima de paz social y de convivencia armónica.

Una ley del 22 de agosto de 1822, que complementó un decreto de fecha 4 de setiembre de 1812, permitió que se dictaran reglamentos para diversas colonias agrícolas, de tipo social. El reglamento de la Colonia San Carlos, hoy en la Pcia. de Santa Fe, regulaba la práctica solidaria, motivando a los colonos para constituir instituciones similares a las mutuales.

Con respecto a las primeras mutuales de nuestro país podemos mencionar lo siguiente: en 1854 se constituyó en Buenos Aires la Sociedad Francesa de Socorros Mutuos; en 1856 la Sociedad de Socorros Mutuos San Crispín, del gremio del calzado; y en 1858 la Unión y Benevolencia, en Buenos Aires (todas estas entidades aún subsisten).

Principios del mutualismo

A continuación, se presenta una breve síntesis de los principios sobre los que se basan las organizaciones mutuales.

Adhesión Voluntaria

El ingreso, la permanencia y la salida de las personas a las mutuales solo tienen como restricciones las derivadas de la especificidad del objeto social y de la tipificación de los asociados activos.

Se basa en el concepto de libertad individual.

El estatuto social de cada mutual establece las condiciones para poder ingresar a la misma.

Organización Democrática

El funcionamiento de las mutuales deja expreso en todo su desarrollo el carácter democrático de las mismas, como se verá más adelante.

³¹ Este fue, generalmente, el nombre inicial que en muchos casos aún conservan las mutuales.

Este principio se puede visualizar en la actividad conjunta que aspira al beneficio recíproco y responsabilidad compartida.

Además de participar en el uso de los servicios, se participa en la votación que permite la elección de los miembros de la comisión directiva y en el control de las actividades y del patrimonio de las mismas. Cada uno de los asociados posee un solo voto en las asambleas, sin importar su categoría.

Existe igualdad para sus miembros tanto en los beneficios de los servicios sociales, como en la posibilidad de formar parte de la gestión y de la fiscalización. Ningún asociado puede gozar de ventajas ni privilegios sobre los frutos del trabajo de la entidad.

Neutralidad Institucional

La misma va de la mano de la adhesión voluntaria, es decir, que no se permite la discriminación bajo ningún aspecto, y no se puede utilizar el nombre de la asociación con otro motivo que no sea la institución de un sistema solidario.

Por ejemplo, pueden asociarse las personas de un mismo gremio, pero trabajando en forma independiente en relación al sindicato, ya que este último persigue fines diferentes.

Las mutuales no pueden tener por finalidad principal, ni accesoria, la propaganda de ideas políticas, ni religiosas; no puede limitar la admisión por cuestiones de ideología, ni de raza.

Contribución acorde a los beneficios a recibir

El aporte periódico que los asociados realizan para obtener los servicios de la institución representa también el esfuerzo personal y solidario, que constituyen la base del sistema.

Capitalización Social de Excedentes

En caso de que la diferencia entre los costos y la producción de servicios sea un excedente, el mismo no se considerará como una ganancia a distribuir, sino que formará parte del capital de la mutual. De esta forma se posibilita su uso en pos de nuevos y mejores servicios.

Educación y Capacitación Mutua

La mutual debe promover la educación y la capacitación de sus asociados y de la comunidad en general, como dos de sus principales propósitos.

Integración para el Desarrollo

El buen desarrollo del sistema lleva implícito el hecho de integrarse, tanto dentro de la misma mutual como con otras instituciones de finalidad acorde.

La integración implica la solidaridad entre asociaciones. De esta manera se forman entidades de segundo (federación) y tercer (confederación) grado, las cuales permiten el intercambio de experiencias, servicios y capacitación.

La integración del mutualismo se concreta mediante la participación federativa y confederativa, y los convenios intermutuales.

La misma está favorecida por la ley 20.321, siempre que la asociación con otra entidad no desvirtúe su finalidad de servicio.

Clasificación

A las organizaciones mutuales, las integran un grupo de personas que tienen una característica común, como por ejemplo, desempeñarse laboralmente en algún organismo del Estado o empresa privada; tener la misma profesión o cualquier otra característica que posibilite que el grupo actúe, además de compartir los principios del Mutualismo, con alguna condición común que los identifique. A este tipo de Mutuales, suele llamárselas “**cerradas**”, debido a que, para asociarse, generalmente en sus estatutos se establece como condición que trabajen en el mismo organismo o empresa.

No obstante, también existen las Mutuales que tienen asociados que se desempeñan en diferentes establecimientos, públicos o privados, y que tienen diferentes profesiones o especialidades. A este tipo de Mutuales se las suele denominar “**abiertas**”, es decir que no exigen ninguna condición de carácter laboral para asociarse.

Funcionamiento

El sistema mutual fue creado para que las personas ante una emergencia o necesidad de algún bien o servicio, al que no puedan tener acceso en forma individual, lo puedan hacer mediante la ayuda mutua. Precisamente el valor más importante que sostiene al mutualismo es la Solidaridad. Además de asistir a sus componentes ante una emergencia, tiene como propósito contribuir al logro su bienestar material y espiritual.

Se financian mediante el aporte de una contribución periódica. Llamada generalmente cuota social, que se abona mensualmente. Con la misma, la Mutual brinda los servicios esenciales a quienes los necesiten.

Los servicios que brindan pueden ser propios o contratados a terceros a través de convenios.

Generalmente son grupos de afinidad los que forman parte del grupo de asociados.

Prestaciones mutuales

La Ley 20.321 en su artículo 4 establece que “son prestaciones mutuales aquellas que, mediante la contribución o ahorro de sus asociados o cualquier otro recurso lícito, tiene por objeto la satisfacción de necesidades de los socios ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, así como también cualquier otra que tenga por objeto alcanzarles bienestar material y espiritual. Los ahorros de los asociados pueden gozar de un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos”.

Algunos de los servicios típicos prestados por mutuales son:

- Asistencia Médica.
- Servicio de Farmacia.
- Óptica.
- Otorgamiento de subsidios por nacimiento, casamiento y fallecimiento.
- Préstamos: Ayuda económica.
- Seguros.
- Construcción de viviendas.
- Turismo.
- Promoción cultural, educativa y deportiva.
- Prestación de servicio fúnebre.
- Proveduría.
- Cualquier otro servicio que tenga por objeto otorgarles bienestar material y espiritual a sus asociados.

Constitución

La Ley 20.321 en su artículo 6 expone que las asociaciones mutuales deben contar con un estatuto social, el cual deberá contener:

- El nombre de la entidad, debiendo incorporarse a él alguno de los siguientes términos: mutual, socorros mutuos, mutualidad, protección recíproca u otro similar
- Domicilio, fines y objetivos sociales;
- Los recursos con que contará para el desenvolvimiento de sus actividades;
- Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones;
- La forma de establecer las cuotas y demás aportes sociales;
- La composición de los órganos directivos y de fiscalización, sus atribuciones, deberes, duración de sus mandatos y forma de elección;
- Las condiciones de convocatoria, funcionamiento y facultades de las asambleas ordinarias y extraordinarias;
- Fecha de clausura de los ejercicios sociales, que no podrán exceder de un año.

En dicho estatuto también se definirán las condiciones que deben reunir las personas para poder ingresar a la asociación (socios), relacionadas con su profesión, oficio, empleo, nacionalidad, edad, sexo u otras circunstancias que no afecten los principios básicos del mutualismo.

Socios

Los socios pueden ser:

- **Activos:** serán las personas de existencia visible, mayores de 21 años que cumplan los requisitos exigidos por los estatutos sociales para esta categoría, las que tendrán derecho a elegir e integrar los órganos directivos;

- **Adherentes:** serán las personas de existencia visible, mayores de 21 años que cumplan los requisitos exigidos por los estatutos sociales para esta categoría y las personas jurídicas, no pudiendo elegir o integrar los órganos directivos;

- **Participantes:** el padre, madre, cónyuge, hijas solteras, hijos menores de 21 años y hermanas solteras del socio activo, quienes gozarán de los servicios sociales en la forma que determine el estatuto, sin derecho a participar en las asambleas ni a elegir ni ser elegidos.

Órganos de administración y control

Todos los socios cumpliendo con algunos requisitos establecidos en el Estatuto Social, puede desempeñar cualquier puesto en los órganos que la conducen y controlan.

Los órganos que la administran y controlan son:

- La Comisión Directiva
- La Junta Fiscalizadora
- La Asamblea de Asociados.

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social –INAES- es el organismo del Estado que tiene como funciones: Otorgar la personería jurídica; controlar su funcionamiento; disponer el nombramiento de veedurías; disponer intervenciones; rubricar sus libros; aprobar los reglamentos de los servicios que brinda; controlar toda la documentación relativa a las asambleas; retirarle la personería jurídica con justa causa, entre otras.

La ley 20.321 define en su art. 12 que: “Las asociaciones mutualistas se administrarán por un Órgano Directivo compuesto por cinco o más miembros, y por un Órgano de Fiscalización formado por tres o más miembros, sin perjuicio de otros órganos sociales que los estatutos establezcan determinando sus atribuciones, actuaciones, elección o designación.”

El término de los mandatos de los socios que resulten electos para ocupar los cargos de dirección y fiscalización no podrá exceder de cuatro años y el asociado podrá ser reelecto, por simple mayoría de votos, cualquiera sea el cargo que hubiera desempeñado y su mandato podrá ser revocado en asamblea extraordinaria convocada al efecto y por decisión de los 2/3 de los asociados asistentes a la misma.

Estos miembros serán solidariamente responsables del manejo e inversión de los fondos sociales y de la gestión administrativa durante el término de su mandato y ejercicio de sus funciones.

Los **deberes y atribuciones** de estos órganos son:

Del Órgano Directivo:

- a) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas, cumplir y hacer cumplir el estatuto y los reglamentos;
- b) Ejercer todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la Sociedad, quedando facultado para resolver por sí los casos no previstos en el estatuto, interpretándolo si fuera necesario, con cargo de dar cuenta a la asamblea más próxima que se celebre;

- c) Convocar a Asambleas;
- d) Resolver sobre la admisión, exclusión, o expulsión de socios;
- e) Crear o suprimir empleos, fijar su remuneración, adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales;
- f) Presentar a la Asamblea General Ordinaria: la memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe del órgano de Fiscalización correspondiente al ejercicio fenecido;
- g) Establecer los servicios y beneficios sociales y sus modificaciones y dictar sus reglamentos que deberán ser aprobados por la Asamblea;
- h) Poner en conocimiento de los socios, en forma clara y directa, los estatutos y reglamentos aprobados por el Instituto Nacional de Acción Mutual.

Del Órgano de Fiscalización:

- a) Fiscalizar la administración;
- b) Examinar los libros y documentos de la asociación, como asimismo efectuar el control de los ingresos, por períodos no mayores de tres meses;
- c) Asistir a las reuniones del Órgano Directivo y firmar las actas respectivas;
- d) Dictaminar sobre la Memoria, Balance General, inventario, Cuenta de Gastos y Recursos presentados por el Órgano Directivo;
- e) Convocar a Asamblea Ordinaria cuando omitiera hacerlo el Órgano Directivo;
- f) Solicitar al Órgano Directivo la convocatoria a asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes al Instituto Nacional de Acción Mutual cuando dicho Órgano se negare a acceder a ello;
- g) Verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, estatutos y reglamentos, en especial en lo referente a los derechos y obligaciones de los asociados y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales.

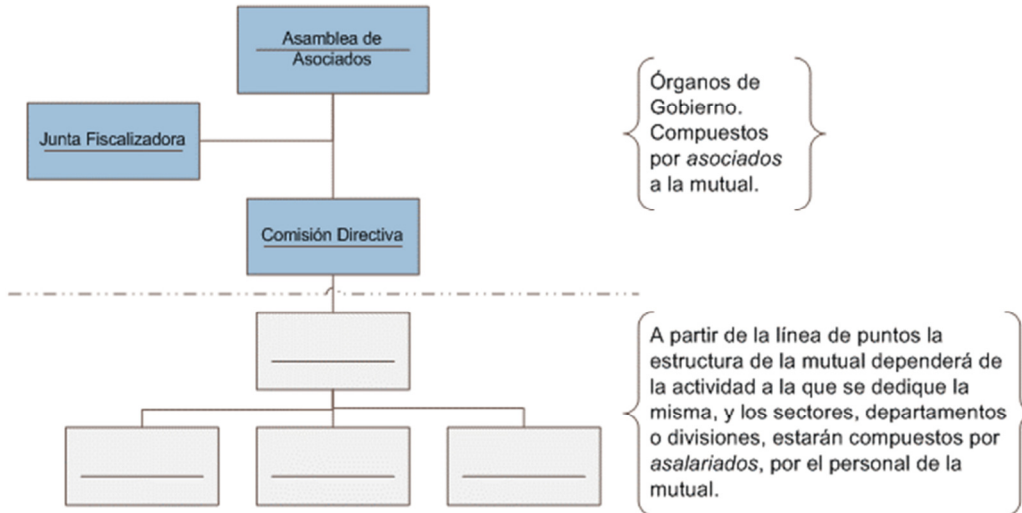
Patrimonio

El patrimonio de las asociaciones Mutuales estará Constituido por:

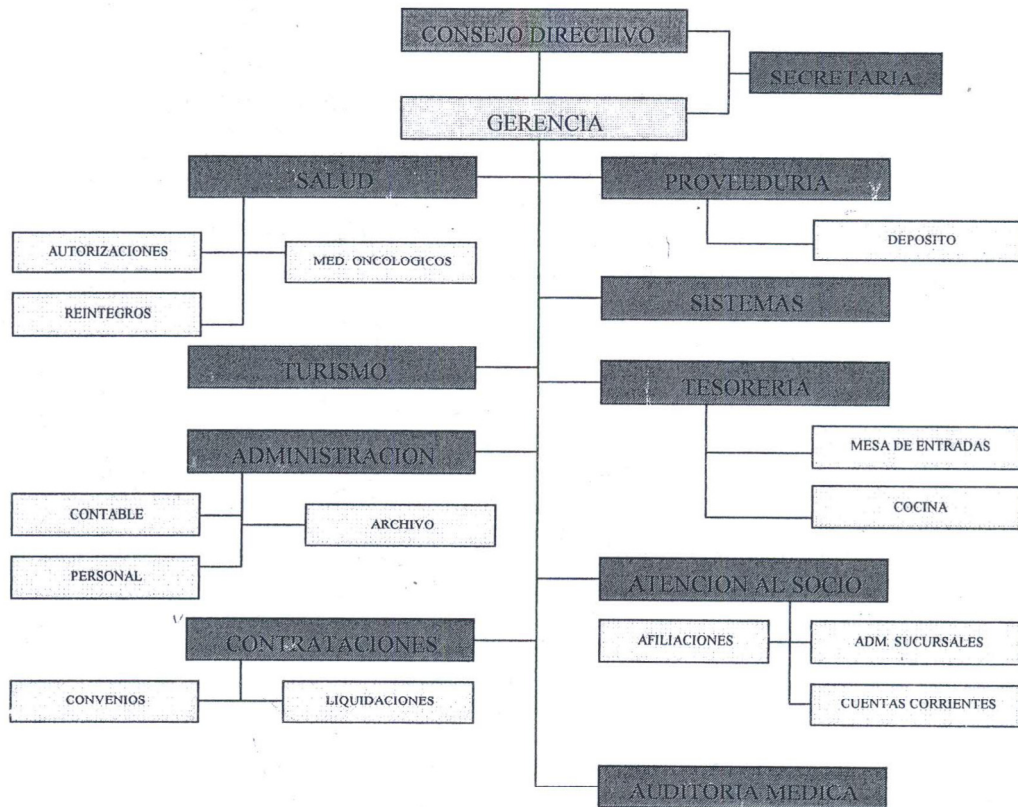
- las Cuotas y demás Aportes Sociales;
- los Bienes adquiridos y sus frutos;
- las Contribuciones, Legado y Subsidios;
- todo otro recurso lícito

Rasgos estructurales

La conformación de la estructura de la mutual será de la siguiente manera:



Ejemplo del organigrama de una mutual:



A.M.F.F.A.
Mutual Farmacéutica de la República Argentina

Ejemplos de Mutuales en la República Argentina

- Asociación Mutual Federal de Empleados de las Administraciones Fiscales Públicas
<http://www.amfeafip.org.ar/>

- Asociación de Médicos Municipales de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.medmun.org.ar/>

- Mutual Farmacia de la Republica Argentina: <http://www.amffa.com.ar/CMS/Amffa/Intro.html>

- Mutual de empleados bancarios de Santa Fe <http://www.bancariamutual.com/mebafe/index.asp>

- Asociación Mutual Israelita Argentina <http://www.amia.org.ar/>

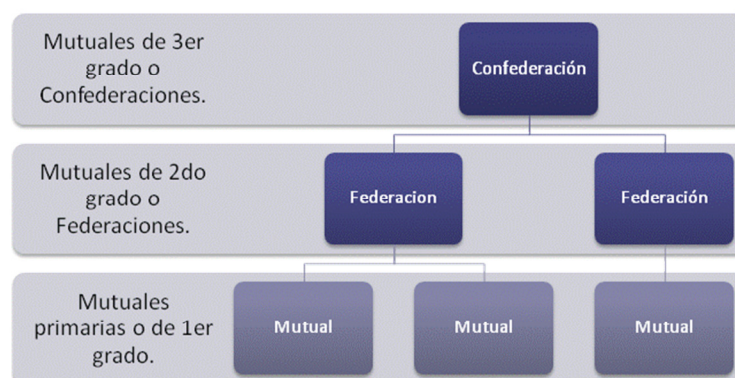
Integración

En cuanto al agrupamiento de mutuales para lograr la integración, pueden encontrarse los siguientes niveles:

- **Mutuales primarias o de 1er grado:** son las mutuales tal como son descritas en este artículo.

- **Mutuales de 2do grado o Federaciones:** son agrupaciones de mutuales de 1er grado de diferentes especialidades. Generalmente existe una mutual de 2do grado o Federación por cada región del país, además de existir por tipo de actividad en algunos casos.

- **Mutuales de 3er grado o Confederaciones:** nuclean a mutuales de 2do grado, o Federaciones.



Se puede citar como ejemplo la Confederación Argentina de Mutuales (CAM) que nuclea a las siguientes Federaciones Mutuales:

Federación Ent. Mutualista de la Provincia de Buenos Aires

Fed Asoc. Mutualistas de Tucumán

Federación Ent. Mutualista de la Provincia de Santa Fe

Federación Provincial de Mutualidades de Córdoba

Federaciones Entrerriana de Ent. Mutuales

Federación San Luiseña de Ent. Mutuales

Fed. Arg. Ent. Civiles que agrupan al Personal Policial (FAECAPP)

Federación de A.M. de Chubut

Federación Mutuales de Neuquén
Federación Chaqueña de Mutuales (FE.CHA.MU)
Federaciones de Mutuales Rionegrinas
Federación Santafesina de Ent. Mut. "BRIG. E. LÓPEZ"
Federación para la Defensa Org. del Consumo
Fed. de Ent. Mut. del Bonaerense Sur (FEMBOSUR)
Federación Mutualista de la Provincia de Formosa
Federación Mutualista de Obras Sanitarias
Federación Mutualista Santacruseña
Federación Mutualista de la Provincia de La Pampa
Federación Argentina de Mutuales Telefónicas
Federación del Norte de la Provincia de Buenos Aires
Federación Argentina de Mutuales de Salud (FAMSA)
Federación Nacional Mercantil Mutualista de "FAECYS"
Fed. de Mut. de Servicios de Seguridad Social de la Ciudad de Buenos Aires (Fe.Mu.S.S.)
Federación Argentina de Mutuales de Vivienda (FAMVI)
Fed. Inst. de Ayuda Económica Mutual (IAEM)
Fed. de Mut. de las FFAA y de Seg. (FE.M.FA.SE.)
Federación de Entidades Mutualistas de la Provincia de Jujuy
Federación Mut. Unidas de la Provincia de Mendoza
Federación Mut. Provincia de la Rioja
Federación Tucumana de Mutuales
FEDETUR
As. de Farmacias Mutuales y Sindicales de la Rep. Arg.

CAPÍTULO 5

Cooperativas

Definición y concepto de Cooperativa

En la Argentina, las cooperativas están reguladas por la Ley Nacional de Cooperativas N° 20337/73, que las define como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios.”

Las cooperativas son agrupaciones de personas que, sin tener espíritu de lucro, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar material y espiritual. Se trata de asociaciones de personas que procuran un fin de servicio social establecido por su estatuto y la doctrina que determina su naturaleza.

Su sistema de organización no es una cuestión formal, sino sustancial. La naturaleza de la cooperativa no es susceptible de cambiar la forma.

Cooperar significa trabajar juntos para una misma finalidad. Por lo tanto, podría definirse una cooperativa diciendo que es la realización práctica de la idea de trabajar juntos para un mismo fin.

Las personas que constituyen una cooperativa procuran resolver las dificultades a las que se enfrentan en su condición de consumidores, trabajadores, o productores independientes y para lograrlo, llevan adelante actividades económicas en común, beneficiándose más que si las llevaran a cabo en forma individual.

Sus objetivos son prestar servicios o producir bienes, no poseen ánimo de lucro, ni tampoco buscan hacer beneficencia, por lo que se trata de organizaciones atípicas. Constituyen empresas comunitarias, cuya finalidad no es obtener ganancias sino prestar servicios, a sus asociados en primer término y por reflejo a la comunidad toda. Aunque están regidas por severas normas morales, la función de las cooperativas es fundamentalmente económica.

Una cooperativa es entonces una organización constituida en forma espontánea por hombres y mujeres que se reúnen sin que nadie los obligue a hacerlo y libremente, por propia decisión, resuelven con el método de la solidaridad, el esfuerzo propio y la ayuda mutua, realizar en beneficio de todos y cada uno de sus integrantes una actividad económica determinada. Ello supone reunir, con el esfuerzo de todos, el capital necesario para poner en marcha la actividad.

En la misma existe un sistema de valores y creencias que fundamenta su creación y su funcionamiento. Se valoran la dignidad del trabajo, la solidaridad y la equidad en las relaciones. La identidad de los asociados es un rasgo diferenciador en estas organizaciones.

El conjunto de cooperativas y las relaciones que entre ellas se establecen, conforman lo que se denomina el movimiento cooperativo.

Breve referencia histórica del cooperativismo

El cooperativismo, como la resultante de todas las acciones y relaciones del quehacer cooperativo, tiene su origen hace poco más de un siglo.

El contexto en el que surge el cooperativismo (Europa 1830 – 1840) estaba caracterizado por la revolución industrial, la producción en serie por parte de las grandes industrias y por una gran crisis de inestabilidad salarial e intermitencia del trabajo, donde el proletariado era el personaje principal.

En 1844, frente al crecimiento y prosperidad del comercio de tejidos en el Reino Unido que no se veía reflejado en la situación de los obreros de esa industria, algunos de los muchos tejedores sin trabajo decidieron reunirse para ver qué podían hacer.

Un grupo de 28 trabajadores de las fábricas de Rochdale, localidad del condado de Manchester en Inglaterra, que habían quedado sin trabajo después de una huelga por reclamo de mejores salarios en vistas de la prosperidad alcanzada entonces por la industria textil, vencidos en sus pretensiones, disgustados y sin aliento, casi sin pan y aislados completamente en el sentido social, se reunieron para estudiar lo más conveniente para mejorar su situación.

Más allá de sus diferencias políticas y religiosas decidieron unirse en acción común, empleando los medios a su alcance para mejorar sus condiciones de vida sin dejar de lado sus convicciones personales. Como primera medida, deciden organizar con sus propios recursos un almacén cooperativo que abaratara sus consumos esenciales, encarecidos y adulterados por una red de intermediarios inescrupulosos. Sus propósitos se fueron ampliando con el tiempo e incluían: el mejoramiento de las condiciones domésticas de sus asociados, cubriendo el consumo, la vivienda, el ahorro, la producción, el trabajo, la educación, la integración y la administración democrática.

Se considera que esta fue la primera cooperativa de la historia, considerada como originaria del cooperativismo moderno porque sus integrantes al darse las reglas para administrar su pequeño almacén se limitaron concretamente a establecer qué podían hacer y cómo podían hacerlo. Y en ese qué y en ese cómo nacieron los principios cooperativos que aún hoy rigen y encauzan el quehacer de este tipo de organizaciones, que desde Rochdale se expandió a todo el mundo.

Pero la Cooperativa de Rochdale no fue la única expresión del comienzo de este movimiento en Europa. Las primeras asociaciones aparecieron casi simultáneamente en tres países europeos, teñidas por las peculiares connotaciones locales. En Inglaterra el problema más

serio era el proletariado urbano, pauperizado por la Revolución Industrial en pleno ascenso. En Alemania, donde la industrialización iba a tardar varias décadas en llegar, los comienzos partieron de agricultores, pequeños empresarios, artesanos que, en el medio rural unos y en el medio urbano otros, organizaron sus propios dispositivos crediticios. En Francia, debido a la gran población desocupada existente, surgen los famosos talleres sociales que son el germen de las actuales cooperativas de trabajo, donde los trabajadores asumían la doble condición de asalariados y patronos.

Es así que el cooperativismo nació con una plasticidad suficiente como para adaptarse, sobre la base de los mismos principios, a las cambiantes exigencias de lugar, de tiempo y de actividad.

En Argentina, las primeras manifestaciones del cooperativismo se remontan a los fines del S XIX. Muchos intentos fueron realizados principalmente en la ciudad de Buenos Aires por algunos inmigrantes, desarrollándose progresivamente el movimiento cooperativo argentino. El campo más propicio durante los primeros tiempos fue el medio rural, donde surgieron numerosas cooperativas que se dedicaron fundamentalmente a la comercialización de la producción agropecuaria de sus asociados. Estas entidades nacieron principalmente en el área de la “pampa húmeda” en la cual se radicó la mayor parte de la inmigración europea, que traía consigo, además de su fuerza de trabajo, un bagaje cultural que incluía, en muchos casos, experiencias cooperativistas de sus países de origen. Una de las primeras cooperativas agrícolas de nuestro país se instaló en 1898 en la localidad de Pigüé, al sur de la provincia de Bs. As , denominada “El Progreso Agrícola”, fundada por colonos franceses y en 1900 inmigrantes de origen judío crean la “Cooperativa Agrícola de Lucienville” en Basavilbaso, Entre Ríos.

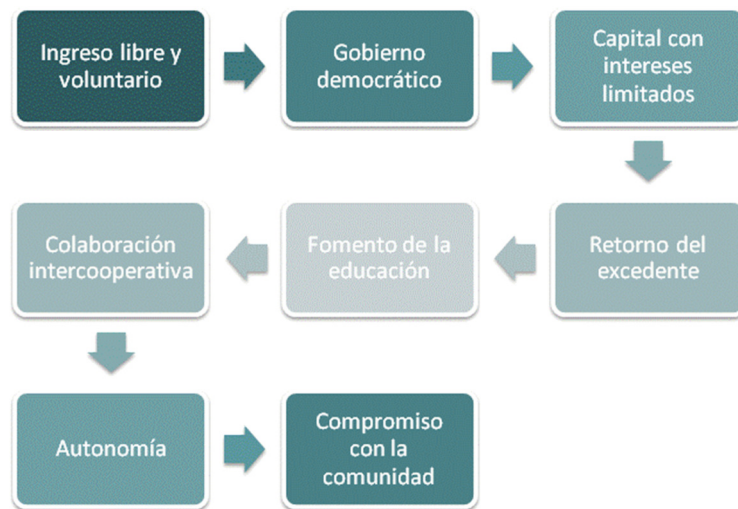
En el medio urbano, por el contrario, el desarrollo fue más lento. Al principio fueron apareciendo cooperativas de consumo y más tarde se organizaron otras para la provisión de servicios tales como la electricidad, el crédito, el seguro, la vivienda, etc.

Principios cooperativos

De la definición de la Ley se deducen dos características importantes de este tipo de organizaciones: 1) se fundan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus integrantes; 2) para organizar y prestar servicios. Queda entonces claro que su objetivo es prestar servicios, no lucrar ni hacer beneficencia.

Pero también existen otras organizaciones con estas características como las mutuales y las asociaciones civiles, es por ello que para ser cooperativas deben tener otras características también enunciadas en la Ley y que las diferencian de otros tipos organizacionales.

Dichas características están fundadas precisamente sobre los principios cooperativos de Rochdale (1844), y son las siguientes:



Ingreso libre y voluntario

Establece que las cooperativas son organizaciones abiertas, que no ponen límites al número de personas que pueden ingresar a ellas y no practican discriminaciones de ningún tipo (racial, religiosa, política, etc.). Es decir, que no pueden imponerse consideraciones de ese tipo para el ingreso de sus asociados.

El requisito para ingresar debe ser la idoneidad para asumir las responsabilidades del asociado.

No tienen un límite máximo en cuanto al número de asociados. El número mínimo es de 10.

Todas las cooperativas, para poder operar, necesitan capital, el cual se aporta a través de las cuotas sociales y permiten constituir el conjunto de bienes que la cooperativa precisa para realizar su actividad. Si se trata de una cooperativa agrícola, el capital se transformará en instalaciones para almacenamiento de mercaderías o para depósito, etc.; si es una cooperativa de trabajo será el taller o las herramientas; si es una cooperativa de vivienda serán las construcciones o las máquinas necesarias para realizarlas. Es decir que el capital es un “instrumento de trabajo” en las cooperativas y como son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua es una herramienta aportada por sus asociados.

Gobierno democrático

Este principio establece que las cooperativas son organizaciones democráticas, dónde existe el deber y el derecho de participar activamente en la vida de las mismas por parte de todos los asociados.

Cada asociado posee un solo voto, independientemente del capital aportado. El principio de la democracia coloca en pie de igualdad a todos, teniendo cada uno un solo voto, tanto aquel que puede comprometer mucho capital, como aquel que hace un modesto aporte.

Tampoco existen ventajas ni privilegios para los iniciadores o fundadores de la cooperativa, ni para los consejeros (aquellos que forman parte del gobierno de la misma), ni preferencias a parte alguna de los asociados. Todos ellos disfrutan de los mismos derechos y contraen las mismas obligaciones.

Capital con intereses limitados

Este principio significa que los asociados que han aportado el capital en la cooperativa reciben un interés limitado, una retribución fija, no se llevan la ganancia, como ocurre en las sociedades comerciales.

Si el estatuto de la cooperativa lo autoriza, se puede pagar un interés a las cuotas sociales de los asociados, pero será estrictamente limitado. La asamblea puede decidir no remunerar su propio capital accionario.

El capital no es ni el dueño de las decisiones (porque estas se adoptan democráticamente), ni de los resultados, porque ellos se destinan a quienes han contribuido a formarlos, esto quiere decir que el interés se limita a la actividad y que los resultados se invierten en bienes.

Hay que tener en cuenta, además, que los aportes de capital en las cooperativas no persiguen un interés especulativo.

Retorno del excedente

La parte de los excedentes para asociados debe ser repartida con justicia, considerando la necesidad de proteger el desarrollo de la cooperativa.

En la cooperativa no hay posibilidad de lucro, por lo que se considera que el excedente que arroja la actividad de la cooperativa corresponde al asociado que con su operatoria contribuyó a formarlo. O sea que todo excedente, una vez satisfechos los gastos administrativos, retornan a quienes los produjeron. Por ejemplo: en una Cooperativa de Trabajo los excedentes se repartirán según el trabajo aportado por cada asociado; en una Cooperativa de Consumo serán distribuidos teniendo en cuenta el consumo o las compras que cada asociado haya realizado a la cooperativa.

Fomento de la educación

Las cooperativas tienen un sentido educativo. La propia actividad cooperativa educa, pero además se deben desarrollar actividades de fomento de la educación, según lo establecen la ley y la doctrina cooperativas.

Por lo tanto, la educación puede fomentarse a través de estas áreas: educación estrictamente cooperativa para los asociados, capacitación tecnológica para perfeccionar los recursos humanos en la rama de la cooperativa, investigación científica y técnica, formación general de los asociados, y difusión de las ideas de solidaridad y ayuda mutua entre la población.

Colaboración intercooperativa

Prescribe que todas las cooperativas deben colaborar activamente entre sí, de todas las maneras posibles, para servir mejor a los intereses de sus asociados y de sus comunidades.

Implica mantener intercambios de todas las formas posibles con entidades del mismo tipo de igual o distinto grado.

A estos principios que son universales, la Alianza Cooperativa Internacional adicionó con posterioridad el de “**autonomía**” (independencia de las cooperativas) y el de “**compromiso con la comunidad**” (protección del medio ambiente, responsabilidad social).

Clasificación

Podemos clasificar a las cooperativas de acuerdo con diferentes criterios. Teniendo en cuenta el tipo de actividad que desarrollan, distinguimos las siguientes:

Cooperativas de consumo

Son cooperativas que se dedican a la distribución minorista. Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades productivas.

Procuran satisfacer las necesidades de los asociados en carácter de consumidores mediante el suministro de artículos de uso personal y familiar en las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, cantidad, oportunidad, etc. en la cooperativa. Algunas cooperativas de consumo tienen plantas de elaboración de productos que luego se ofrecen a los asociados.

En nuestro país la cooperativa de consumo “El Hogar Obrero”, que ya no existe, fue una de las más grandes llegando a contar con más de 2.000.000 de asociados.

Cooperativas de crédito

Los asociados a las cooperativas de créditos se reúnen porque encuentran en la cooperativa una fuente de crédito accesible que no le brindan las organizaciones bancarias comunes, sean privadas o públicas. Funcionan como un Banco recibiendo fondos y facilitando préstamos a sus asociados y están sujetas, al igual que todos los bancos y entidades financieras, a las disposiciones que dicta el Banco Central de la República Argentina.

En las cooperativas de crédito los asociados depositan sus ahorros en la cooperativa, lo cual posibilita que ella pueda otorgar préstamos a sus asociados en condiciones convenientes. El ejemplo más conocido de este tipo de cooperativas, son los Bancos Cooperativos que tienen la importante función de promover el desarrollo económico de la región, la creación de fuentes de trabajo y bienestar de los asociados en general. En nuestro país el Banco Credicoop Coop. Ltda es un ejemplo de este tipo de organizaciones.

Este sistema fomenta el ahorro, con objeto de mejorar su productividad y elevar el nivel de vida de sus integrantes, supliendo de este modo la falta de fuentes de créditos y evitando la usura.

Cooperativas de servicios públicos

Las cooperativas de servicios públicos proveen de servicios (luz, agua potable, gas, teléfono, ambulancias, pavimentación, obras sanitarias, etc.) a sus asociados en las mejores en su carácter de consumidores o usuarios de tales servicios en las mejores condiciones de precio y calidad. Las más comunes son las Cooperativas eléctricas.

Cooperativas agrarias

Según su actividad o el tipo de producto podemos encontrar cooperativas cerealeras, ganaderas, aldoneras, tamberas, frutícolas, hortícolas, vitivinícolas, yerbateras, tabacaleras, avícolas, etc. También encontramos cooperativas multiproducto: frutihortícolas, agrícola ganadera, etc.

Este tipo de cooperativas se constituye generalmente con pequeños y medianos productores del campo, que pueden ser propietarios, arrendatarios, etc. que procuraran satisfacer por medio de la cooperativa sus necesidades económicas-sociales, mediante diversas funciones.

Las funciones más comunes son la de comercialización y/o provisión.

Función de Comercialización: Los asociados entregan sus productos y la cooperativa realiza las operaciones de clasificación, conservación, elaboración, etc. Lo que permite otorgar un mayor valor agregado a sus productos. La cooperativa vende la producción de los asociados en las mejores condiciones de precio y seguridad.

Función de Provisión: La cooperativa ofrece a sus asociados los insumos (semillas, combustible, maquinarias, financiación, asesoramiento, etc.) necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Este tipo de cooperativas son muy relevantes en nuestro país, dada la importancia que tiene el sector agrícola ganadero en la economía nacional.

Cooperativas de vivienda

Las Cooperativas de Vivienda procuran solucionar la necesidad de vivienda. Este tipo de organizaciones organizan y dirigen la construcción de viviendas. En ellas los asociados realizan aportes en dinero, trabajo o materiales, para cubrir los gastos de la obra.

Hay entidades que construyen directamente y otras que lo hacen por medio de terceros. Algunas entregan las unidades de vivienda a sus asociados en propiedad y otras que las dan en uso. Existen también aquellas en que los propios asociados participan con su trabajo personal en la construcción.

Cooperativas escolares

Las cooperativas escolares son asociaciones de alumnos de escuelas primarias o colegios secundarios que interactúan por sí mismos bajo la orientación y responsabilidad de sus maestros o profesores, o en otros casos a través de sus padres o representantes legales.

Tiene como fin principal el proveer de útiles, libros, prendas de vestir, comedor, etc. a sus asociados. En la cooperativa se fomenta el ahorro entre los asociados y posibilitar el préstamo de pequeñas sumas de dinero a aquellos asociados que lo necesiten.

Cooperativas de trabajo o de producción

Esta clase de cooperativas se desarrolló desde principios del siglo pasado. Surgieron como una reacción de los trabajadores ante el proceso de concentración industrial que los redujo a la condición de asalariados dependientes o desocupados.

Se difundieron sobre todo en Francia y luego en países como Italia, Israel, México y Argentina.

La primera cooperativa de este tipo constituida legalmente en nuestro país fue La Edilicia en 1931, en Pergamino, Provincia de Buenos Aires, la cual no subsiste en la actualidad.

La cooperativa de trabajo es una asociación de personas que se reúnen para trabajar en común, con el esfuerzo mancomunado de todos, con el fin de mejorar la situación social y económica, dejando de ser asalariados para pasar a ser dueños. Los asociados, organizados democráticamente, son a la vez empresarios y trabajadores, aportan tanto el capital social, como su trabajo personal.

En estas organizaciones no se puede trabajar sin ser asociado, y no se puede ser asociado sin trabajar en la misma. No existe relación de dependencia entre los asociados y la cooperativa. Los trabajadores son los responsables de la empresa, en ella se comprometen con sus ingresos y con sus recursos profesionales, a cambio del poder sobre los recursos, la organización de la producción y la disposición de los productos.

Las actividades a las que se dedican estas cooperativas son muy diversas: transporte, construcción, distribución de diarios y revistas, industria de la alimentación, enseñanza, asistencia médica, textiles, trabajo agropecuario, entre otras. Todas se dedican a elaborar productos o prestar determinados servicios.

Se destacan en nuestro país cooperativas de este tipo que se han conformado a partir de empresas quebradas y luego recuperadas por lo obreros y empleados para continuar con la actividad y así conservar la fuente de trabajo.

Estos son solo algunos ejemplos de cooperativas, existen tantas como actividades se conocen.

Funcionamiento

La cooperativa es la organización jurídica que expresa los contenidos de la doctrina cooperativa. Para comprender mejor qué es una cooperativa y cómo está organizada es necesario tener en cuenta la doctrina cooperativa, los principios del movimiento cooperativo, expresados (en parte) en la Ley Nacional de Cooperativas N° 20337/73.

La Ley establece que las cooperativas reúnen las siguientes características:

- Tienen capital variable y duración ilimitada.
- No existe límite para el número de asociados.
- Cada asociado posee un solo voto. No existen ventajas y privilegios para fundadores y consejeros.

Número mínimo de asociados: 10.

- El fin no puede relacionarse con ideas políticas, religiosas, de nacionalidad o raza, ni pueden imponer consideraciones de este tipo para el ingreso de sus asociados.
- Fomentan la educación cooperativa.
- Prevén la integración cooperativa.
- Prestan servicios a sus asociados y no asociados en las condiciones que se establezcan.
- La responsabilidad de los asociados se limita al monto de la cuota social suscripta.

Además, dicha Ley define a las cooperativas, establece sus características, la forma en que se constituyen, se gobiernan y funcionan.

Estas organizaciones, en nuestro país son controladas y reguladas por el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) que es la autoridad de aplicación del régimen legal de las mismas.

El INAES es un organismo descentralizado cuyo fin principal es la promoción y desarrollo de las cooperativas.

Dicho organismo se encarga de autorizar el funcionamiento de las cooperativas, lleva un registro de las mismas, las asiste y asesora técnicamente en aspectos económicos, sociales, jurídicos, educativos, etc., les brinda apoyo económico y financiero, entre otras funciones.

Existen también organismos a nivel provincial que regulan el funcionamiento de las cooperativas que funcionan en su territorio.

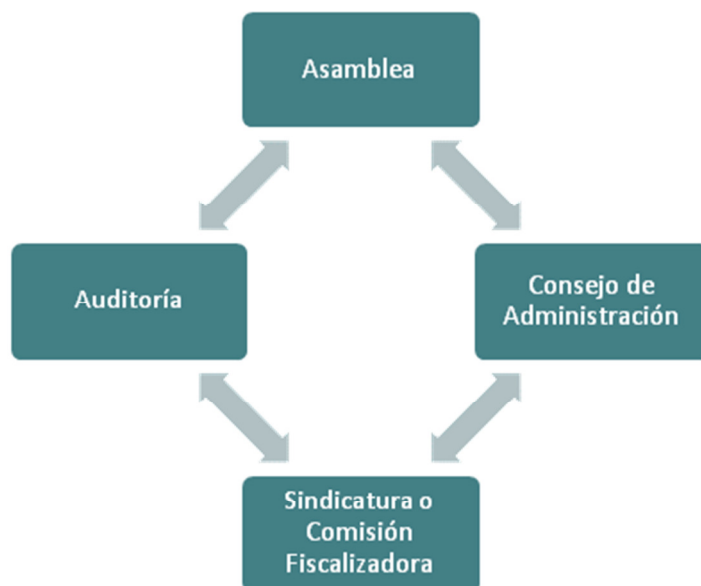
En cuanto a su constitución, organización administrativa y política, si bien las cooperativas no pueden transformarse en sociedades comerciales o asociaciones civiles, pueden asociarse con ellas, siempre que sea conveniente para el desarrollo de su objetivo social.

Poseen un estatuto y se forman por Asamblea constitutiva con designación de consejeros y síndicos. Tanto los fundadores como los consejeros son responsables por los actos practicados y bienes recibidos hasta que la cooperativa se halle regularmente constituida. El estatuto establece la cantidad de asociados, el nombre de la organización, el gobierno de la misma, su objeto y actividad, su funcionamiento en general, entre otros aspectos.

Pueden asociarse a ellas el Estado Nacional, Provincial o Municipal, así como empresas del estado.

El capital se divide en cuotas sociales indivisas y de igual valor.

Los **órganos de gobierno** en las cooperativas son los siguientes:



La **Asamblea**: es la máxima autoridad de la cooperativa. Está conformada por todos sus asociados. Puede ser ordinaria o extraordinaria. En la misma cada asociado tiene voz y derecho a voto. Una de sus funciones es la de designar a los asociados que formarán el Consejo de Administración. También se tratan diferentes temas como los objetivos estratégicos, los balances, la elección de los Consejos de Administración y Síndico, y otras grandes decisiones. La Asamblea debe reunirse por lo menos una vez al año. Su equivalente en la empresa sería la Asamblea de Accionistas, con la diferencia que, en la cooperativa, cada asociado tiene derecho a un voto, independientemente del capital que haya aportado. La forma de funcionamiento de la Asamblea expresa fundamentalmente el principio de la democracia y la integración, valores esenciales de las cooperativas.

El **Consejo de Administración**: está encargado de la administración. Sus miembros son elegidos según establezca el Estatuto y no deben ser menos de 3. Estos ejercen el gobierno

permanente de la organización y su equivalente en la empresa sería el Directorio. Son los encargados de administrar, dentro de sus facultades, los bienes y recursos de la cooperativa.

El Consejo de Administración tiene a su cargo la designación de las personas que van a realizar las actividades operativas de la cooperativa, siendo la principal de estas personas, el Gerente. El Gerente es un empleado de la cooperativa que ejecuta las decisiones tomadas por el Consejo, puede ser asociado o no. Por debajo del gerente en la estructura administrativa existen secciones, divisiones, departamentos de acuerdo con las necesidades del objeto y la actividad a la que se dedique la cooperativa.

La **Sindicatura o Comisión Fiscalizadora**: es el órgano de contralor, está compuesta por Síndicos, los cuales tienen control contable y de gestión y rinde cuentas a la Asamblea informando respecto del funcionamiento de la cooperativa. La Sindicatura es un órgano de las cooperativas obligatorio por ley y tiene a cargo el control del cumplimiento de la ley, del estatuto y de las resoluciones que tome la Asamblea.

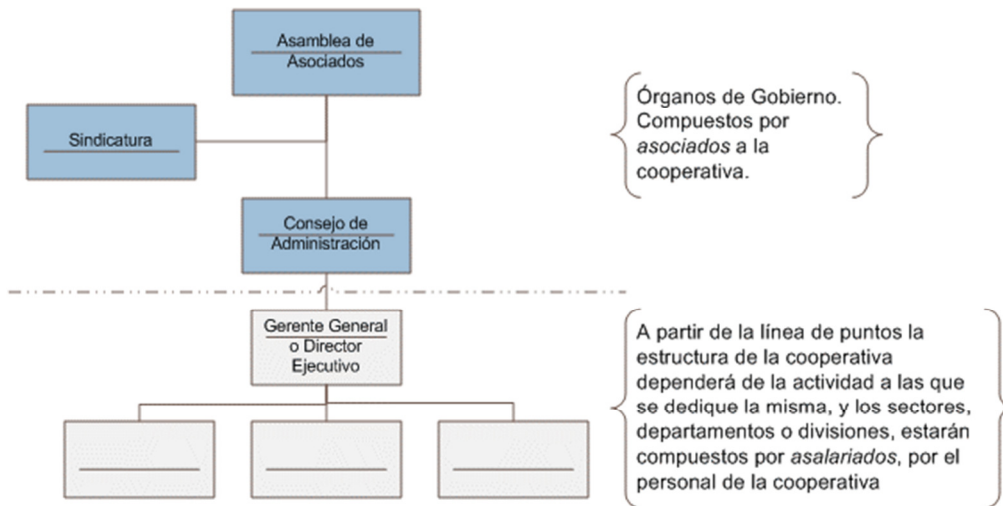
La **Auditoría**: la Ley de Cooperativas dispone con carácter obligatorio que las cooperativas deben contar con un servicio de Auditoría Externa a cargo de un Contador Público Nacional, que periódicamente debe producir un informe y emitir dictámenes con su opinión sobre la gestión administrativa del período y la forma en que ella está reflejada en la contabilidad.

Algunos factores que son necesarios para que una cooperativa funcione adecuadamente son los siguientes:

- Iniciativa del grupo de socios fundadores.
- Necesidades comunes de los potenciales asociados, que puedan resolverse mediante la organización.
- Apoyo financiero, técnico y/o administrativo por parte del movimiento cooperativo o del Estado, sin llegar a crear una relación de dependencia.
- Manejo empresarial eficiente.
- Capacitación adecuada de los socios.
- Adecuación cooperativa permanente

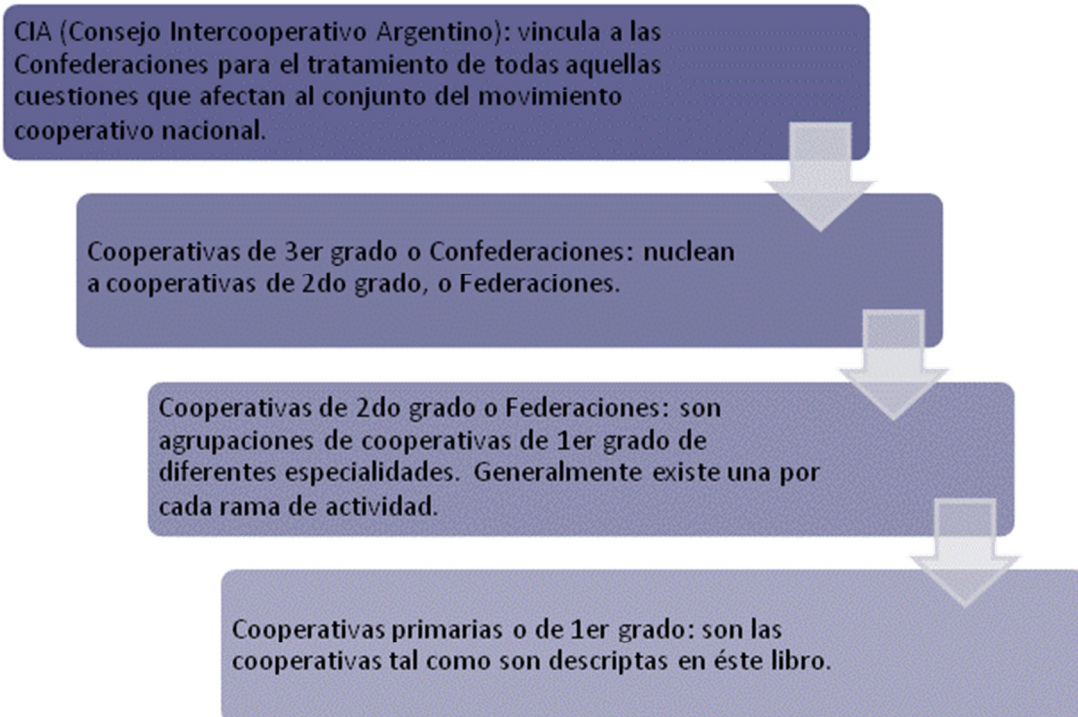
Rasgos estructurales

En las Cooperativas, el sistema de organización no es una cuestión formal sino de sustancia. Por la naturaleza de las cooperativas no es susceptible de cambiar su forma.



Integración

En cuanto al agrupamiento de cooperativas para lograr la integración cooperativa, pueden encontrarse los siguientes niveles:



Algunas cooperativas de 3º grado o Confederaciones en nuestro país son:

- CONINAGRO (Confederación de Cooperativas Agropecuarias).
- COOPERA (Confederación de Cooperativas de la República Argentina).

Entre las de 2º grado o Federaciones que dependen de COOPERA pueden mencionarse:

ACTRA (Asociación de Cooperativas de Trabajo).

- FACC: de consumo.
- FACE: eléctrica.
- FECOFAR: de farmacéuticos.
- FACS: de seguros

Entre las de 2º grado o Federaciones que dependen de CONINAGRO se encuentran:

- FACA: agrarias.
- ACA
- SANCOR: tamberos de Santa Fe y Córdoba
- UCAL: algodóneros.
- UCOGA: ganaderas.

Cada una de estas agrupaciones de 2º grado está formada por cooperativas de 1º grado.

A nivel provincial, en Buenos Aires, existe FECOOTRA (Federación de Trabajadores de la Provincia de Bs. As.) fundada en 1988. Dicho organismo cumple con tareas de asesoramiento general, control y educación, realiza gestiones ante organismos públicos o privados a pedido de las cooperativas.

Constitución

Para crear una cooperativa se requiere fundamentalmente que exista alguna vinculación entre un grupo de personas que consideren que la solución cooperativa es la mejor para determinado problema de consumo, de prestación de servicios, de producción o de trabajo.

Cuando el grupo de personas lo decide, se convoca a una reunión preparatoria en la que por votación democrática de los presentes se elige una Comisión Provisoria cuya función es sistematizar la promoción y la información y convocar en el momento oportuno a la Asamblea Constitutiva.

En dicha Asamblea las personas que deseen vincularse a la Cooperativa eligen una Mesa Directiva que la presida y consideran los siguientes puntos:

- Designación de los asociados que firmarán el acta de la Asamblea
- Informe de la Comisión Provisoria o grupo iniciador
- Discusión y aprobación del estatuto, el que contiene las normas que regirán la vida de la cooperativa.
- Suscripción e integración de cuotas sociales de capital.
- Elección de los miembros titulares y suplentes del Consejo de Administración, por votación de los asociados.
- Elección de un síndico.

Realizada la Asamblea, el Consejo de Administración debe elevar la documentación correspondiente a las autoridades de aplicación de la Ley de Cooperativas y gestionar la aprobación del Estatuto y la inscripción de la entidad en el Registro respectivo. De esta forma la entidad adquiere el carácter de persona jurídica y queda en condiciones de realizar las operaciones para las que fue creada.

Impacto de las Cooperativas en la economía: información estadística

El movimiento cooperativo ha adquirido una relevancia creciente en todo el mundo, a punto tal que reúne a unos mil millones de personas. Brindan empleo a más de cien millones de personas, lo que representa un 20% más que la totalidad de las empresas multinacionales. El total de cooperativas a nivel mundial representa un poder económico casi equivalente al de Italia, quinta economía del mundo.³²

En Argentina funcionan más de 28.000 cooperativas. El 77% son de trabajo, siendo las más importantes las de servicios telefónicos. Tanto es así que el 80% de la población rural de nuestro país recibe servicios eléctricos de este tipo de organizaciones.³³

La cooperativa más grande es la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca que cuenta con 1,2 millones de asociados. Elabora productos de marca propia, se la distingue por la calidad de servicio, reconociéndose además por su impacto a nivel social y cultural.

Diferencias de una cooperativa con una empresa:

Las principales diferencias con una empresa son las siguientes:

Objetivos y valores

Las cooperativas persiguen la realización de determinados valores que van más allá de su objeto principal, se encamina al logro de objetivos que trasciende su función inmediata.

Los propietarios de las empresas privadas tienen intereses basados en la obtención de lucro y buscan maximizar los beneficios en relación con el capital aportado, mientras que la cooperativa busca el esfuerzo mutuo, la inversión y la solidaridad. Brindan servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna.

³² Guarco, A. (2014). El cooperativismo argentino. Una esperanzadora mirada al futuro. Interccop Editora Cooperativa Ltda. CABA.

³³ INAES

En la empresa la identidad con los objetivos viene dada por las fuerzas del mercado y por tanto puede plantearse un cambio en la misma, mientras que en la cooperativa los asociados participan en su construcción y por ende no se negocian.

Además, se comparten valores básicos más homogéneos que en una empresa. En las relaciones sociales prevalece un ideal de comunidad basado en un sistema de valores, mas que un sistema de roles.

Gobierno

Las decisiones en la empresa son tomadas por mayoría o por quienes representan a la misma, o sea que las mismas están a cargo de los propietarios y se toman en relación con el capital integrado. En cambio, en la cooperativa son tomadas democráticamente, cada asociado posee un solo voto y todos votan para decidir. Se basan en el principio de igualdad.

Así en la cooperativa la autoridad es delegada temporariamente y está sujeta a revocación, lo cual supone la capacidad en las personas de una autodisciplina y una conducta de colaboración y compromiso. Las decisiones se toman basadas en valores duraderos. El consenso es básico para articular esfuerzos y el poder surge de la convicción de los asociados.

Las nociones de política, gobierno y gerencia son diferentes, estando presentes las ideas de asamblea, participación, democracia y pluralismo.

Ganancias o excedentes

En las empresas privadas las ganancias se invierten o son distribuidas entre quienes aportan el capital, en proporción a las sumas aportadas. En las cooperativas, si existen excedentes, se capitalizan o se distribuyen entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o al uso que hubieran hecho de los servicios prestados. De tal forma, los excedentes vuelven a cada uno en la justa proporción en que contribuyeron a formarlos.

Factor Humano

En la empresa privada el trabajador es un medio para el logro de los fines de la empresa. En las Cooperativas, en cambio, el factor humano deja de ser un medio para constituirse en la finalidad suprema.

CAPÍTULO 6

Organizaciones de Servicio

Importancia y características generales de las organizaciones de servicio

Existe una gran variedad de organizaciones prestadoras de servicio, de allí la dificultad de caracterizarlas en forma generalizada. No obstante, ello intentaremos establecer algunos rasgos distintivos que permiten diferenciarlas principalmente de las productivas.

Es importante destacar que a partir de los años 90 se advierte un aumento significativo en la cantidad de organizaciones de servicios que actúan en nuestro medio, fenómeno que se denota también en el resto del mundo. En lo que respecta a nuestro país podríamos relacionar este hecho con los siguientes factores:

1. El proceso de privatización o tercerización iniciado por el Estado que puso en manos de organizaciones privadas una serie de servicios que brindaban principalmente Empresas Públicas bajo la modalidad monopólica, en sus inicios. Además, Organismos del Estado a nivel nacional, provincial y municipal, también han derivado la prestación de servicios que estaban bajo su órbita a empresas privadas. En este sentido, podemos mencionar en el ámbito municipal, por ejemplo, los servicios de limpieza y recolección de residuos, los de ornamentación y parquización, entre otros. Especialmente a partir de los años 2000, se han creado numerosas cooperativas prestadoras de servicios al Estado, sobre todo a nivel municipal.

2. Otro factor que influyó asimismo en el incremento de este tipo de organizaciones ha sido el “achicamiento” de las grandes empresas, producto de las sucesivas crisis económicas, cambios tecnológicos, etc. por lo que han sido sometidas a procesos de “reingeniería”, “downsizing” y otras técnicas administrativas, que han dado como resultado la tercerización de ciertas actividades, como por ejemplo el desarrollo de sistemas de información, la selección y capacitación de personal, servicios de mantenimiento, etc.

3. Cabe mencionar además que el crecimiento del flujo turístico que se viene desarrollando, tanto en la Argentina como a nivel mundial, ha provocado un aumento importante de distintas organizaciones de servicios relacionadas con el Turismo, tales como: hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otras.

4. Por otra parte, factores relacionados con la inseguridad, han dado origen a la generación de servicios de vigilancia a cargo de nuevas prestadoras especialistas en seguridad.

5. El desarrollo tecnológico en comunicaciones y en informática ha provocado además la creación de organizaciones de servicios relacionadas con el ocio y el tiempo libre, tales como las que crean, desarrollan y prueban juegos en red, por ejemplo.

6. Un factor que ha contribuido también a la generación de empresas de servicios bajo la modalidad de “deliveries” ha sido la transformación del rol de la mujer en la organización familiar por su cada vez mayor inserción en el mercado laboral.

Por último, cabe destacar que en esta “era del conocimiento” por la que nos encontramos transitando, las organizaciones de servicio que crean y desarrollan nuevos conocimientos y tecnologías son cada vez más relevante por el impacto que provocan en otras organizaciones y en la sociedad toda.

Algunas de las **características diferenciales de las organizaciones prestadoras de servicios**, entonces, son las siguientes:



- **Relación directa con el usuario:** en estas organizaciones el área básica que presta el servicio está en permanente relación con el usuario, a diferencia de lo que sucede con el área de producción en una organización productiva y con el área de compras en una organización comercial.

- La **diferenciación del servicio** que prestan con relación al que prestan otras organizaciones de su mismo tipo, y más aún si están en un mercado competitivo se torna en un factor clave. Como el servicio es igual al que presta la competencia, muchos esfuerzos se centran en las actividades de diferenciación.

El servicio de por sí tiene muchos aspectos **intangibles**, a diferencia de los productos donde los atributos diferenciales son reconocidos a simple vista por parte de los clientes.

Por lo tanto, al ser la misma prestación (por ejemplo un seguro, una caja de ahorro, una cobertura social, un fondo de retiro) las organizaciones tratan de diferenciarse por medio de atri-

butos intangibles (solidez, confianza) o por otros que no son comprobables en el momento de la compra (la promesa que dentro de 30 años se otorgará un seguro de retiro)

- **Mayor exposición de las áreas básicas al contexto:** por lo explicado en el punto 1. Esto determina que ciertos aspectos como la presencia del personal, la calidad de atención, entre otros, se tornen importantes, a diferencia de lo que puede suceder con un trabajador del taller de una organización de producción.

- La venta es solo el inicio de la **relación** que puede interrumpirse en cualquier momento, a diferencia de las organizaciones que venden bienes durables y a similitud de las organizaciones comerciales.

- **Mayor desarrollo de las áreas de apoyo** fundamentalmente las gerencias de Recursos Humanos y Organización y Sistemas, y en algunas organizaciones también Finanzas, dependiendo de la finalidad de la misma. En el área de Recursos Humanos se advierte, en algunas de estas organizaciones, la relevancia que se le otorga a la actividad de capacitación, ya que la venta del servicio depende en gran parte de la habilidad y actitud de quien lo ofrece. Asimismo, se observa la necesidad de mayor desarrollo de tecnologías blandas en este tipo de organizaciones y mayores gastos en personal, por cuando la venta del servicio requiere de un alto nivel de mano de obra intensiva.

No es tan marcada la división entre Áreas Básicas y de Apoyo como en las organizaciones de producción, porque:

- los servicios son muy poco diferenciables, al contrario de lo que ocurre con los productos.
- la atención al público se convierte en un factor diferenciador.
- el contar con información en tiempo y forma también.

- en las organizaciones de servicio la información que se genera en el Área Básica de Prestación del Servicio interesa por igual a la Organización y al cliente. Por ejemplo: el saldo de una cuenta corriente, lo que se registra en un expediente en una historia clínica, en el legajo de un alumno o en una cuenta de capitalización.

La *diferenciación* se obtiene muchas veces por estas áreas y no por las básicas. Por ejemplo, porque atienden bien a los clientes (recursos humanos), porque les permiten realizar sus operaciones por teléfono o Internet (organización y sistemas), o porque les otorgan descuentos en otras organizaciones (finanzas).

- En general las organizaciones de servicio intentan **estandarizar los procesos de trabajo y prestar servicios uniformes**, es decir tienen establecidos y normalizados los servicios que van a prestar. Muchas de ellas poseen Tecnologías Mediadoras (de acuerdo a la clasificación de Thompson), tal el caso de los Correos, que median entre dos sectores que necesitan comunicarse o los Bancos que median entre el sector oferente y el demandante de dinero.

Sin embargo, existen algunas organizaciones que prestan **servicios** que se denominan **personalísimos**, en los cuales el proceso de trabajo intenta o debe modificar comportamientos o situaciones del cliente. En éstas el cliente requiere un servicio y acude a la organización que le brinda la prestación del mismo. Con respecto a esta demanda generalmente sucede:

- que venga cargada de componentes subjetivos.

- que la organización deba prestar el servicio cumpliendo con ciertos principios o valores a pesar de que el cliente pueda no estar de acuerdo en ese momento. Tal el caso de la organización educativa en la que el profesor desaprueba a un alumno, o en las organizaciones del Poder Judicial, cuando el Juez le quita a un padre la tenencia de su hijo, o en un Hospital, cuando el médico prescribe una dieta a un paciente.

En este tipo de servicio si bien la organización puede uniformar las prestaciones que va a brindar, primero debe escuchar al cliente. Obsérvese que en los casos mencionados se trata de organizaciones que utilizan Tecnologías Intensivas, de acuerdo con la distinción que hace Thompson al respecto, donde se establece una interdependencia por retroacción, donde el poder está concentrado en la base de la organización.

- En general es más difícil determinar el **precio de los servicios** que el de los productos. El precio de los productos se calcula en función del costo más un porcentaje de utilidad, considerando además como parámetro el precio de la competencia. En lo que hace al precio de los servicios, como ya se ha mencionado que el énfasis del marketing está puesto en la diferenciación, se consideran además para su conformación la imagen, el prestigio, la calidad en el trato con el usuario potencial, todos factores de medición cualitativa más que cuantitativa.

HOSPITAL

Concepto

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido al Hospital como *parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar. El hospital es también un centro de formación de personal sanitario y de investigación.*

Se trata de organizaciones cuya actividad principal tiene que ver con la **salud**. Por lo tanto, se puede definir al **fin** de las mismas como la “satisfacción de las necesidades de salud de la población, entendida ésta como el bienestar físico, psíquico y social y no la mera ausencia de enfermedad”³⁴. El hospital busca brindar un servicio de salud óptimo para toda la gente de su comunidad.

Los hospitales son uno de los tipos organizacionales más complejos y sus fines y actividades se han ido modificando y ampliando a lo largo del tiempo. En un principio, los hospitales eran más un refugio para los enfermos y necesitados que lugares de tratamiento médico. Eran meros depósitos de enfermos sin recursos y terminales. Los ricos eran tratados en sus casas con médicos privados. La tecnología médica de esos días no permitía realizar tratamientos y por lo tanto los hospitales estaban orientados a hacer confortable la enfermedad y a separar a los enfermos de los sanos.

³⁴ Según la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS)

Eran instituciones meramente caritativas financiadas básicamente por la clase alta de la comunidad a la que pertenecían, en donde los médicos no tenían gran participación. Los mismos ejercían la profesión en forma independiente sin la necesidad de que organizaciones complejas intervinieran en su relación con el paciente.

El gran desarrollo de la ciencia y las tecnologías médicas, así como la profesionalización y especialización de la medicina, que tuvieron lugar desde fines del siglo XIX, han modificado la responsabilidad y las funciones del hospital y lo han convertido en un tipo de organización muy compleja.

Así el hospital ha expandido los límites de su actividad y actualmente tiene **múltiples fines** que incluyen:



Sus múltiples objetivos hacen que este tipo de organización sea a la vez un hospital, un hotel, un centro de tratamiento y una Universidad.

Sistema de salud argentino

El sistema de salud argentino está conformado por tres subsectores: el público, el de la seguridad social y el privado.

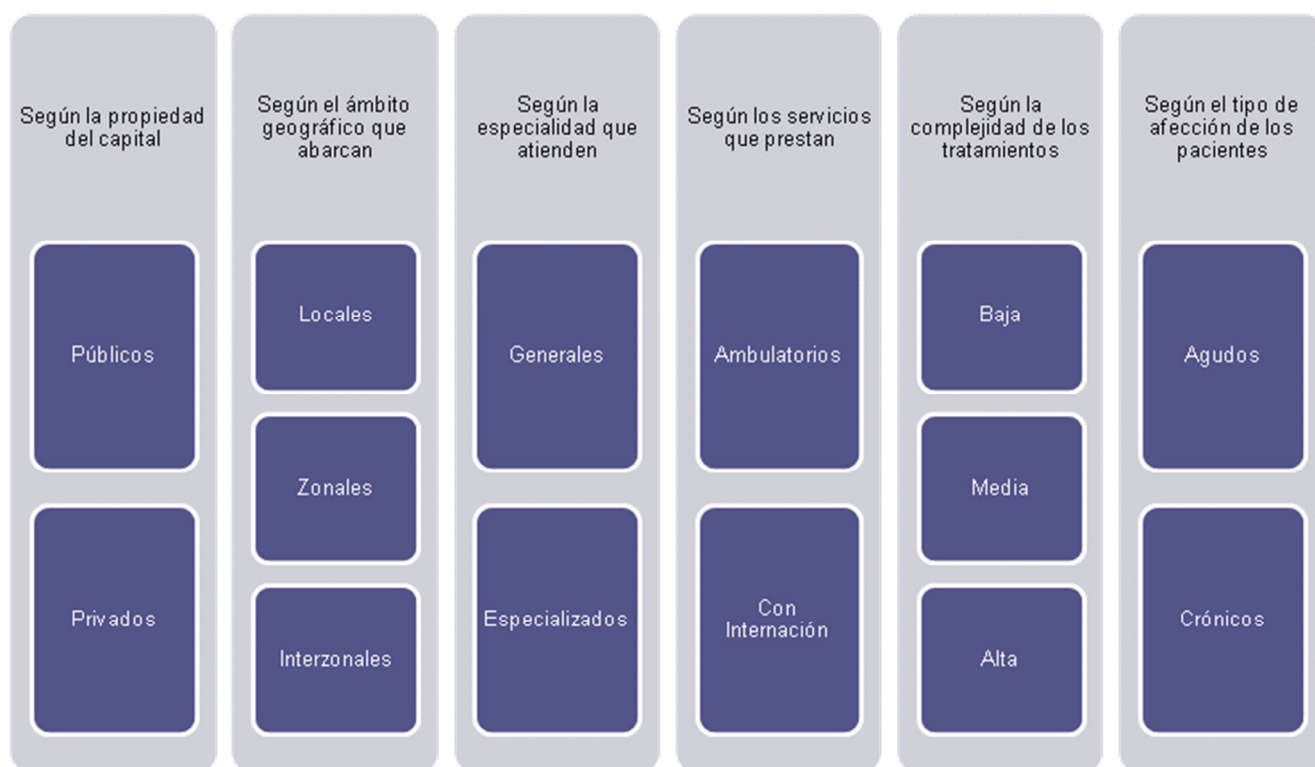
El primero garantiza la asistencia sanitaria universal para las personas a través de los centros de atención primaria y los hospitales. El sector de la seguridad social está compuesto por más de 300 instituciones formadas principalmente por los sindicatos organizados a nivel nacional y provincial que brindan cobertura de salud a través del pago de una cuota y funciona como intermediario entre los médicos y las organizaciones de salud, y el afiliado (obras sociales nacionales, provinciales, PAMI). Finalmente, el sector privado se financia principalmente a través de los planes de medicina prepaga. Estos funcionan de manera similar a la seguridad social, brindan cobertura de salud a sus socios en contraprestación al pago de una cuota y en muchos casos poseen instituciones propias en donde prestan dicho servicio (hospitales, clínicas).

Como se observa, los hospitales se encuentran enmarcados en los subsectores público y privado del sistema de salud.

Según el Censo del 2010³⁵, en Argentina, la población sin obra social u otro plan de salud, a nivel nacional representa el 36%. En cuanto a la población con cobertura de la Seguridad Social, en su conjunto, representa el 46% de la población. Se ha estimado que del gasto total de los hospitales públicos en todo el país un 30% corresponde a prestaciones brindadas a beneficiarios de seguros de salud, lo cual implica que no sólo el hospital público soporta la demanda de las personas sin acceso a cobertura de salud sino también a parte de la población que si la tiene. Esto destaca el importante rol que tienen los hospitales públicos en nuestro país en la atención de los servicios de salud de la población.

Clasificación

Existen diferentes tipos de hospitales según los criterios que se tengan en cuenta para su clasificación.



Según la propiedad del capital:

Se clasifican en Públicos o Privados.

³⁵ Fuente: Censo Nacional de Población Hogares y Vivienda, 2010 (INDEC/MECON)

La existencia de **Hospitales Públicos**³⁶ se basa en que la salud es un derecho de la sociedad y por lo tanto un deber del estado. Es obligatorio para el Estado asegurar la salud de la población y por esto provee los servicios necesarios a través de Hospitales Públicos. Los mismos son organismos públicos por lo que poseen las características típicas del modelo burocrático.

Actualmente la mayor cantidad de Hospitales Públicos depende del nivel provincial o municipal del Estado y prácticamente no existen hospitales nacionales. Los Hospitales provinciales dependen del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires y los de nivel municipal dependen de la Secretaría de Salud y Acción Social de cada Municipio.

Los **Hospitales Privados**³⁷, llamados también Clínicas o Sanatorios (según la cantidad de camas que posean), pueden conformarse como Empresas (por ejemplo, bajo la forma jurídica de Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad Limitada), Asociaciones Civiles, Mutuales, Cooperativas o hasta Fundaciones, y poseen las características de cada uno de estos tipos organizacionales respectivamente.

La principal fuente de *financiamiento* de los *Hospitales Públicos* es la partida presupuestaria que el nivel correspondiente del estado les asigne. En cambio, los *Hospitales Privados* se financian principalmente con los recursos que reciben de las Obras Sociales y de los Servicios de Medicina Prepaga. Los Hospitales Públicos además pueden generar recursos genuinos de las Obras Sociales, en caso de que pacientes que tengan este tipo de cobertura se atiendan en los mismos, esto se realiza a través del Sistema de Atención Médico Obligatorio S.A.M.O.

El control de los recursos financieros tanto en los Hospitales Privados que, en los Hospitales Públicos, es un proceso relevante y riguroso. En el ámbito público dentro de la órbita del Ministerio de Salud existe un área de control de gestión de costos que se ocupa del análisis de costos y gastos en los hospitales. En el sector privado esta actividad se ejerce dentro de la propia organización en áreas de auditoría y control de gestión

El Hospital Privado se enfrenta a un mayor grado de competencia que el Hospital Público, dado que percibe al resto de los hospitales, tanto públicos como privados, como potenciales competidores.

Otra diferencia entre ambos tipos es la complejidad de las prestaciones brindadas por cada uno. Generalmente los Hospitales Públicos brindan cobertura en una mayor cantidad de especialidades, además las mismas son de mayor complejidad.

Si bien los Hospitales Privados muchas veces son empresas con la forma de sociedades anónimas (S.A.) o sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L.), tienen características particulares que las distinguen de las empresas tal como tradicionalmente las conocemos, por ejemplo:

³⁶ Serían ejemplos de hospitales públicos los siguientes: Hospital Interzonal de Agudos Especializado en Pediatría Sor María Ludovica (Hospital de Niños), Hospital Interzonal General de Agudos Gral. San Martín (Policlínico San Martín), Hospital Interzonal General de Agudos Prof. Dr. Rodolfo Rossi (Hospital Rossi), Hospital Zonal General de Agudos San Roque (Hospital San Roque), entre otros.

³⁷ Serían ejemplos de hospitales privados los siguientes: Hospital Italiano, Hospital Español, Sanatorio Argentino, entre otros.

- Prestan un servicio que es un derecho de la sociedad. Con la universalización del derecho a la salud y a la asistencia se han convertido en empresas de interés público, que además de eficacia, efectividad y calidad deben cuidar específicamente la eficiencia y la equidad.

- Están fuertemente influenciadas por políticas públicas y regulaciones legales.

- Se financian en gran parte por recursos de la seguridad social a través de las obras sociales del estado.

Según el ámbito geográfico que abarcan:

Se clasifican en Locales, Zonales e Interzonales, de acuerdo con el criterio sustentado por el Ministerio de Salud.

Locales: cubren las necesidades de la población en el ámbito local.

Zonales: cubren las necesidades de una zona sanitaria.

Interzonales: abarcan más de una zona sanitaria.

Actualmente en la provincia de Bs. As. existen XII regiones sanitarias.

Según la especialidad de la que se ocupan:

Hay Hospitales Generales y Especializados.

Los **Hospitales Generales** se ocupan de la atención primaria de todas las especialidades más importantes.

En cambio, los **Hospitales Especializados** atienden patologías específicas. Por ejemplo: Hospitales Oncológicos, Instituto del Quemado, etc.

Según los servicios que prestan:

Pueden ser Ambulatorios o con Internación.

Los servicios **Ambulatorios** son aquellos que no implican que el paciente deba internarse en la institución para poder recibir el servicio, por ejemplo: consultas médicas a diferentes especialistas, realización de ecografías, de radiografías, entre otros. Se entienden por ambulatorias a las clínicas que prestan principalmente este servicio, siendo la internación sólo por excepción, por lo que poseen muy pocas camas.

Con Internación son las organizaciones de salud que poseen camas para la permanencia del paciente hasta su recuperación.

Según la complejidad de los tratamientos que realiza:

Hay Hospitales de Baja, Media y Alta Complejidad.

Los de Alta Complejidad dan respuesta a patologías que requieren tratamientos a través de una mayor diversidad de tecnologías que los de Baja o Media complejidad, como son el tratamiento de enfermedades terminales, la realización de resonancias magnéticas y tomografías computadas, entre otros.

Según el tipo de afección de los pacientes:

Existen hospitales de Agudos, o Crónicos.

En los hospitales de **Agudos** los pacientes permanecen en la institución hasta que son dados de alta, una vez superada la enfermedad.

En los **Crónicos** los pacientes requieren de prolongadas estadías, en muchos casos durante toda su vida, como por ejemplo los neuropsiquiátricos.

Características específicas de las Organizaciones de Salud

Los hospitales, centros de salud, sanatorios o clínicas son organizaciones de servicio y poseen todas las características específicas de dicho tipo de organizaciones, que condicionan la forma en que se estructuran y se gestionan. Por ejemplo: el paciente forma parte de la producción o prestación del servicio, intangibilidad de los servicios médicos, el servicio se elabora y se consume en el mismo momento, heterogeneidad de los servicios, etc.

A su vez, por la especificidad de las organizaciones de salud éstas tienen características particulares que se pueden resumir en los siguientes puntos.

Objetivos y Valores

Cómo se mencionó al inicio, el hospital persigue una serie de fines, entre los cuáles el principal es satisfacer las necesidades de cuidado y tratamiento de los pacientes.

Estos fines se apoyan en un sistema de valores, dónde el que prevalece es el bienestar del paciente. Esto tiene su origen en los valores socioculturales que primaron en los comienzos de estas organizaciones, los cuales han sido la caridad y la asistencia de los pobres e indigentes. Hoy en día la sociedad da prioridad al bienestar individual y a la salud física y psíquica, influyendo estos principios en los valores y creencias de la organización y por ende, en los objetivos perseguidos por la misma.

Este valor de bienestar del paciente brinda un sentido de unidad en el desarrollo de la tarea diaria de cada uno de los grupos de actores que intervienen en el hospital como mecanismo de coordinación voluntario hacia el logro de un fin común.

En cuanto a los objetivos perseguidos por el hospital, ha habido una evolución de los mismos, desde brindar el mejor cuidado al enfermo hasta el tratamiento de la salud y el cuidado del paciente. Esto se debió fundamentalmente a los avances tecnológicos en este ámbito. Así también se fue ampliando e incorporando a sus objetivos los de educación, enseñanza y prevención e investigación.

Respecto de los objetivos cabe destacar que suelen presentarse conflictos por diferencias de objetivos, ya que el cuerpo médico concentra sus metas en el cuidado del paciente, mientras que el cuerpo administrativo orienta las mismas al logro de la eficacia y la eficiencia de la organización como un todo (Katz y Rosensweig 1990).

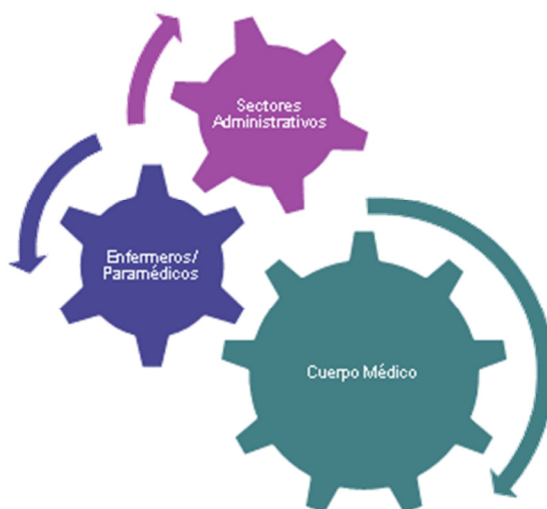
Autoridad y Grupos de Poder

En este tipo de organizaciones coexisten distintos componentes de la autoridad, destacándose el de posición y el del conocimiento.

La *autoridad formal*, existente en todo tipo de organizaciones, surge de la estructura formal y se delega de los niveles superiores a los inferiores a medida que la organización crece y se desarrolla, y está representada por la posición que se ocupa en la jerarquía administrativa. La *autoridad del conocimiento* se identifica principalmente en la que poseen los profesionales médicos que integran la organización.

La existencia simultánea de estos dos componentes de autoridad puede, en muchas ocasiones, generar conflictos. Por ejemplo: cuando un médico cumple la función de director del Hospital por su capacidad de gestión, pero en los niveles medios de la organización existe otro médico que posee un alto grado de influencia por los conocimientos que posee. En estos casos pueden existir conflictos ya que es probable que éste último tenga mayor influencia sobre los empleados que el director.

Por lo tanto, en el hospital, la autoridad no emana de una sola fuente y no fluye a lo largo de la línea jerárquica, como sucede en la mayoría de las organizaciones burocráticas. Por el contrario, en este tipo de organizaciones existen distintos grupos de personas con roles y actividades bien diferenciados. Ellos son los siguientes:



Cada uno de estos grupos tiene una base para el ejercicio de la autoridad; sin embargo, estas fuentes de poder no se encuentran claramente delineadas y separadas existiendo muchas interfases entre las mismas, las cuales crean conflictos, como ya se ha mencionado. No existe una línea de autoridad entre estos niveles y es difícil seleccionar a alguno de los tres como poseedor de la autoridad central. La autoridad está distribuida y compartida, más que adherida a la escala jerárquica.

Suelen ocurrir también conflictos por superposición de autoridad o ambigüedad en el ejercicio de la misma, tal el caso del cuerpo de enfermeros cuando recibe órdenes de los médicos respecto de los tratamientos a aplicar a los enfermos, y a su vez de los administradores en lo referente a cumplimiento de horarios, uso de uniformes, etc.

El Sistema Psicosocial

“Un hospital debe entenderse como un conjunto de personas que sirve a personas, lo que implica que los complejos procesos tecnológicos y productivos que allí se desarrollan se deben contemplar como el resultado de la voluntad, la inteligencia, el conocimiento y las emociones de quienes participan en dichos procesos”³⁸.

Como se evidencia en la anterior definición, si bien el hospital hace uso de tecnologías sofisticadas y tiene una estructura compleja, una de sus características fundamentales es la importancia que tiene el sistema psicosocial. “Un hospital es fundamentalmente un sistema-hombre. Es un sistema humano social complejo: su materia prima es humana, su producto es humano, su trabajo está hecho principalmente por manos humanas, y sus objetivos son humanos...”.

Los hospitales tienen sistemas de estatus y papeles claramente definidos y esto se evidencia especialmente en la profesionalización de la salud, tanto médicos como enfermeros, cuyos papeles están muy bien delimitados y tradicionalmente poseen un estatus especial derivado de su profesión u oficio, que influye en las relaciones de trabajo que se dan dentro de las instituciones hospitalarias (Katz y Rosensweig 1990).

La existencia de los distintos grupos anteriormente mencionados, con estatus, funciones y actividades bien diferenciadas (cuerpo médico, enfermeros y personal administrativo), lleva a que existan muchos conflictos entre los participantes, especialmente cuando estos están asociados a dos diferentes roles con demandas incongruentes.

El **médico** con frecuencia enfrenta un conflicto entre su papel profesional como un practicante independiente y su papel institucional como miembro participante del hospital.

La profesión del médico en los orígenes de las organizaciones hospitalarias, como ya se ha dicho, estaba dissociada de los hospitales, ya que los mismos ejercían principalmente la práctica independiente, sin la necesidad de que organizaciones complejas intervinieran en su relación con el paciente.

Esta característica, sumada a su formación profesional, destacan el papel del médico centrado en el paciente. Esto lleva a que el papel institucional requiera alguna adaptación con el objeto de funcionar efectivamente dentro de una organización. Por ejemplo: el uso del quirófano para operaciones debe ser programado teniendo en cuenta los requerimientos del hospital y de otros médicos. Además, su motivación por aumentar el tratamiento y la cura del paciente individual debe ser modificada por los requerimientos organizacionales para todos los pacientes. Así, los médicos deberán cumplir con ciertas normas y procedimientos de la institución para el uso de los recursos e instalaciones.

Sin embargo, en la actualidad los médicos se encuentran cada vez más participando con distintos roles dentro de la estructura de la organización de los hospitales y se les hace cada vez más difícil, debido al desarrollo tecnológico, alcanzar los requerimientos para la cura del paciente sin disponer las instalaciones y recursos de los mismos.

³⁸ Artaza O. - Gestión de Recursos Humanos, La transformación de la gestión de Hospitales en América Latina. OPS

Las necesidades de los médicos de coordinación de las actividades del hospital con otros colegas, con enfermeros, con diferentes departamentos de servicios y personal administrativo, requiere el desarrollo de relaciones de grupo efectivas.

Los **enfermeros** tienen un conflicto en cuanto su rol como auxiliar de los profesionales médicos y como miembros de la jerarquía administrativa, dónde deben hacer de enlace entre ambos sectores. Además, se genera un conflicto por la relación que establecen con el paciente, sumado al conflicto de autoridad al que se ha hecho referencia anteriormente.

Por otra parte, y cómo ya mencionamos, el **personal administrativo** entra habitualmente en conflicto con el cuerpo médico. Los médicos tienen un deseo de actuar con un alto grado de autonomía, basado en su profesión y en su fuerte orientación hacia el cuidado del paciente individual; mientras que el cuerpo administrativo debe velar por la utilización óptima de los recursos para todos los pacientes y para todos los grupos de interés de la institución. Entonces, el deseo de autonomía entra en conflicto con las necesidades de coordinación, haciendo necesaria la existencia de un liderazgo democrático – participativo. En este mismo sentido, ya se ha mencionado el conflicto de autoridad que conlleva.

El **paciente** es clave, ya que el mismo es a la vez cliente y producto del hospital.

La relación médico - paciente es muy particular, ya que este último por un lado está enfermo y requiere los servicios de un profesional, y por otro, tiene miedo y resistencia lo que le genera la necesidad de salir del hospital cuanto antes.

Contexto

Podemos encontrar una gran variedad de factores, componentes y organizaciones de diversa índole, que forman parte del medio ambiente que influyen en el hospital. Dichos componentes constituyen el primer factor que va a determinar la estructura de este último.

Con respecto al **medio específico** pueden mencionarse los siguientes componentes:

- **Ministerio de Salud:** a través de su función de regulación y control determina muchas de las actividades del hospital.

En el caso de los Hospitales Públicos, estos se encuentran bajo su dependencia, o sea que no formaría parte de su ambiente. El Ministerio los dota de recursos financieros, interviene en la designación de su personal, aprueba o no los programas institucionales y de prestaciones, entre otras funciones.

- **Proveedores:** organizaciones que proveen a los hospitales de los distintos bienes y servicios necesarios para poder prestar sus servicios (insumos hospitalarios, alimentos, material descartable, entre otros).

- **Facultades de medicina y otras instituciones educativas:** son un tipo particular de organización proveedora, ya que brinda al hospital los recursos humanos que van a trabajar en el mismo (médicos, enfermeras, radiólogos, etc.).

- **Pacientes:** son los usuarios de los servicios que brinda el hospital, a la vez que forman parte de los mismos. Sus características van a determinar la gestión del hospital, la estructura y los servicios a brindar.

Generalmente se da que cuanto más bajo es el nivel socioeconómico de la comunidad, mayor es la cantidad de pacientes que se atienden en el hospital, y a la inversa.

- **Obras sociales y Servicios de Medicina Prepaga:** actúan como medio de obtención de recursos genuinos para el hospital. La relación con las mismas es un factor fundamental en la determinación de la estructura.

- **Competidores:** serían otros hospitales y las clínicas. Como se mencionó anteriormente este componente tiene una mayor influencia e intensidad para los hospitales privados que para los públicos.

- **Colegios de médicos y agremiaciones médicas:** los mismos agrupan a los profesionales de la salud determinando sus incumbencias, ámbitos de competencia, etc.

- **Organizaciones intermedias:** organismos que nuclean a las clínicas y hospitales privados para actuar en representación de los mismos y lograr mejores condiciones de prestación de servicios médico-asistenciales (ejemplo: Fecliba y Acliba en la Provincia de Bs. As.).

Por otra parte, en cuanto a los factores que intervienen a nivel del **ambiente general**, pueden mencionarse como más importantes los siguientes:

- **Sociocultural:** evolución de los valores de la sociedad en cuanto bienestar del paciente.

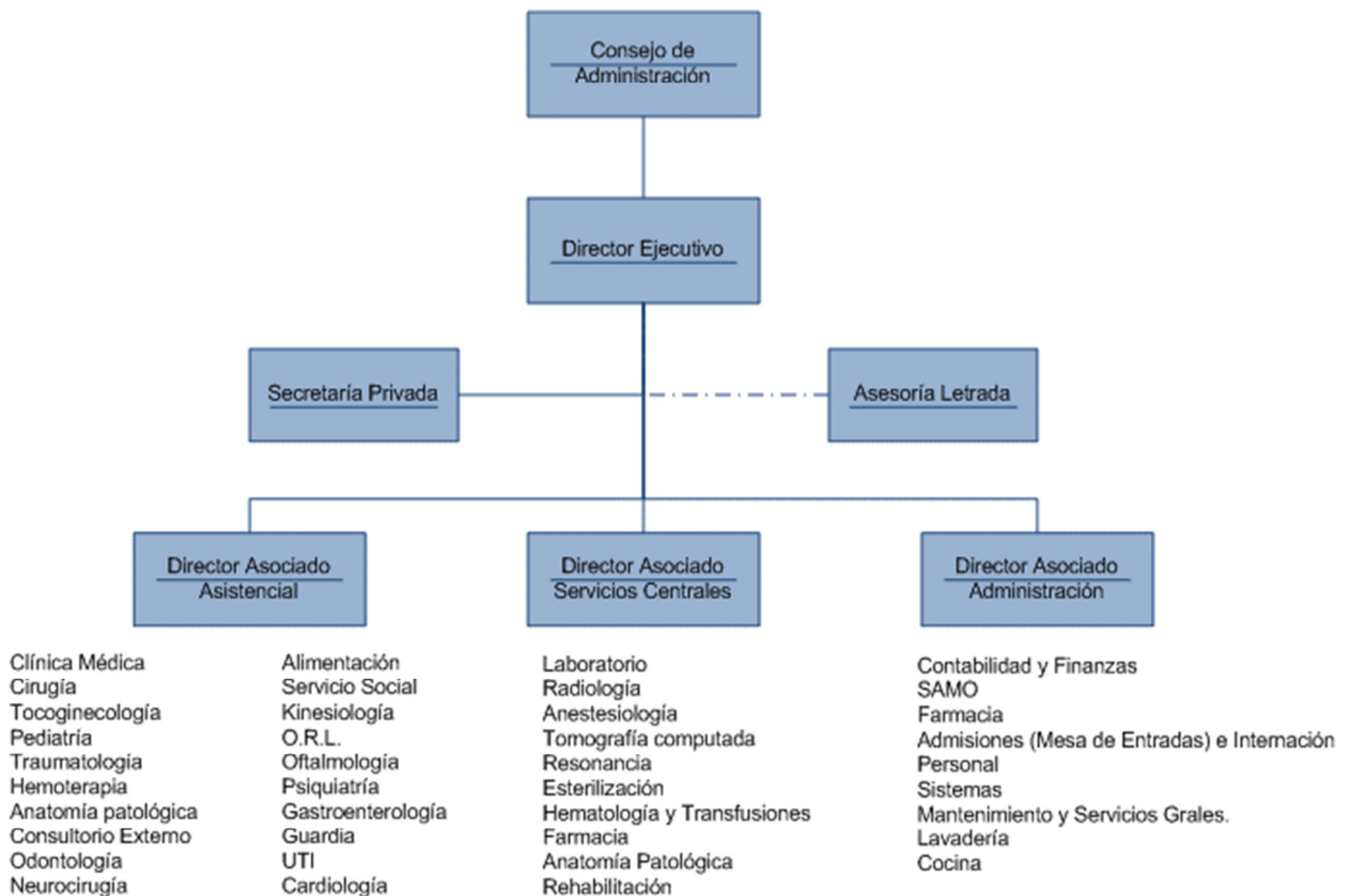
- **Demográfico:** por cuanto las características de la población a quien va a atender el hospital son un determinante fundamental del tipo de prestaciones que brindará el mismo.

- **Tecnológico:** el desarrollo tecnológico de una sociedad determinada tiene una influencia importante en la prestación y calidad del servicio de salud que pueden brindar los hospitales a la población.

- **Político – económicos:** los hospitales, especialmente los públicos, se constituyen en instrumentos para la ejecución de las políticas de salud, sus planes y programas. El nivel de desarrollo económico de un país, a su vez, es un condicionante importante tanto en el diseño como en la implementación de estas políticas.

Rasgos estructurales

A continuación, se presenta un organigrama tipo de la conformación estructural de un hospital:



Las áreas básicas del hospital son las de prestaciones de los distintos servicios de las diferentes especialidades, indicadas en el área asistencial. Son aquellas dedicadas a la curación, prevención, investigación, educación, capacitación y tratamiento.

Las áreas de apoyo son aquellas relacionadas con las actividades administrativas como ser finanzas, compras, personal, sistemas, limpieza y mantenimiento, cocina, farmacia, lavandería, admisiones e internaciones, entre otras.

Determinantes de la estructura

a) Tamaño

El tamaño de estas organizaciones puede medirse a través de los siguientes indicadores:

- Cantidad de personal
- Cantidad de camas para internación (es el indicador más utilizado a nivel internacional)
- Cantidad de consultas o pacientes que se atienden (ambulatorios)
- Monto de facturación

Generalmente los hospitales públicos son grandes de tamaño considerando todos los indicadores anteriores.

b) Complejidad

En un hospital existe gran diferenciación y especialización extensiva de las actividades. Así, la complejidad del área médica estará dada por el número de especialidades correspondientes a las prestaciones brindadas.

Hay una gran división del trabajo entre sus miembros, configurando una estructura compleja en cuanto a la diferenciación horizontal. Existe, no sólo un gran número de especialidades médicas diversas, sino también de apoyo, como áreas de enfermería, farmacia, admisiones, limpieza, cocina, lavandería, entre otras.

En cuanto a la diferenciación vertical, la misma es reducida, existiendo pocos niveles jerárquicos.

El presentar estructuras aplanadas es una de las características de las organizaciones con alto grado de profesionalización.

Generalmente, tampoco existe dispersión espacial, son más bien organizaciones concentradas geográficamente.

c) Formalización

Si bien por el tipo de profesionales que en ellas trabajan no existe para la prestación del servicio un alto grado de formalización, las instituciones tratan de normar los procedimientos médicos a través de la generación de guías clínicas, en las cuáles se describen pasos a seguir por los profesionales ante la presentación de determinadas patologías. Existen protocolos emanados de los Colegios Profesionales como así también de las instituciones hospitalarias.

Así, las actividades básicas de tratamiento están formalmente escritas y cuentan con el respaldo de los médicos.

Esto constituye un problema en ámbitos muy profesionalizados, como el del hospital, ya que el pretender acotar la discrecionalidad de los médicos genera conflictos.

Por otra parte, los hospitales (especialmente los públicos) responden a las características del modelo burocrático, debido a lo cual se encuentran altamente formalizados en las áreas de Administración, tales como contabilidad, personal y compras, entre otras. Esta característica también se da en las organizaciones de salud privadas de gran tamaño.

Asimismo, en las áreas de servicios centrales, suele haber alta formalización en cuanto a la prestación de los servicios vinculada con la certificación de calidad de servicios como hematología, laboratorio, farmacia, comida, así como lo vinculado con higiene y esterilización de todo el hospital.

d) Tecnología:

En los hospitales la tecnología fundamental es la tecnología médica, que incluye no solo las tecnologías físicas (aparatos, equipos de diagnóstico y tratamiento, entre otras) sino también las tecnologías blandas o del conocimiento (conocimientos y habilidades). Éstas últimas son esenciales en este tipo de organizaciones.

El cuerpo médico es la fuente primaria de tecnología ya que tiene el conocimiento necesario para el desempeño de la tarea, basados en el entrenamiento y especialización intensiva. Las enfermeras también son una fuente importante de conocimientos y de aporte de técnicas, así como también otros profesionales que integran el hospital (químicos, bacteriólogos, radiólogos, etc.) El número creciente de estos especialistas ha creado una estructura organizacional más compleja, lo que conlleva al abordaje de enfoques más sofisticados para la coordinación de las actividades.

Las tecnologías utilizadas principalmente en las áreas básicas de los hospitales son las tecnologías desincorporadas, o sea, aquellas que se aplican a los sujetos para modificarlos y dan como resultado un producto que en su aspecto exterior no es distinto al de su origen.

Si tenemos en cuenta otra clasificación de tecnología de Thompson podemos decir que en los hospitales se utilizan tecnologías intensivas, aquellas en donde existe una interacción que se da por retroalimentación. Existe una relación bidireccional, un conocimiento que se aplica a un sujeto y en consecuencia de la respuesta que se obtiene se decide continuar con la misma tecnología o modificarla. Por ejemplo: el médico emplea una tecnología de diagnóstico y de tratamiento sobre un paciente, le indica una medicación y en función de la respuesta que se observe en el estado del paciente, el médico continuará o modificará la terapia.

Es importante destacar que los avances tecnológicos han permitido desarrollar tecnologías modernas, tales como las de diagnóstico por imágenes que condicionan las prácticas médicas y genera mayor grado de especialización.

Finalmente, como en todo tipo de organizaciones, en los hospitales hay tecnologías básicas (prevención, tratamientos, terapias, diagnóstico) y de apoyo (las de gestión).

Funciones administrativas básicas

En las organizaciones de salud, al igual que en todo tipo de organización, se cumplen las funciones administrativas básicas (presupuestación y contabilidad, compras y contrataciones, administración de personal, tramitación y procesamiento de la información, mantenimiento y seguridad, relaciones institucionales: con el público en general, con organismos públicos y privados, etc.) y se llevan adelante en cada una de sus áreas, los diferentes procesos administrativos.

La complejidad de la estructura de los Hospitales sugiere que el sistema administrativo también lo sea.

Dentro de la función administrativa, adquieren particular relevancia las actividades relacionadas con Limpieza y Cocina, dado el tipo de organización de que se trata. Las actividades de Limpieza son fundamentales por cuestiones de asepsia, mientras que las de Cocina requieren una atención y cuidado especiales dada la complejidad de estas (horarios de comidas, tipos de comida para cada tratamiento, necesidad de administrarlas a determinados pacientes, etc.).

La diversidad de la base de poder y la estructura de autoridad crea una dispersión de la planificación y el control en la organización. La Dirección del Hospital tiene la autoridad legal y será responsable de la planificación a largo plazo, tomando las decisiones estratégicas de la organización. El cuerpo médico, por otro lado, tiene el conocimiento técnico y la autoridad concerniente al tratamiento del paciente por lo que tendrá la responsabilidad de planeación de estos aspectos. El administrador y los diferentes sectores administrativos están a cargo del funcionamiento del hospital y deben participar en la planeación y control organizacional, tomando decisiones respecto de la asignación de determinados recursos dentro de la organización. Obviamente, el administrador debe apoyarse en el cuerpo médico respecto de la información técnica con relación a sus planes.

El alto grado de diferenciación y especialización del hospital y la existencia de diferentes grupos con actividades bien diferenciadas (médicos, enfermeras, administración, etc.) con relaciones y dependencias especiales entre los mismos, hacen absolutamente necesaria la coordinación de las actividades del hospital, haciendo de este proceso uno de los procesos administrativos claves en este tipo de organizaciones.

Los médicos coordinan sus actividades por el mecanismo de estandarización de habilidades y muchas veces por ajuste mutuo, dadas las características de su actividad (manejo de situaciones poco usuales, no rutinarias). Además, existe un elevado uso de reglas y procedimientos administrativos para coordinar las actividades (estandarización del proceso de trabajo), especialmente en las áreas de apoyo, es decir el sector Administrativo.

Cómo ya se mencionó, el valor del bienestar del paciente actúa como impulsor de las actividades que se desarrollan en el hospital y como coordinador hacia el logro de ese fin común.

El análisis realizado de las organizaciones de salud sugiere que este tipo de organizaciones es muy especial y diferente de cualquier otro tipo. La complejidad de su estructura administrativa hacen difícil ajustarla al modelo burocrático puro. Tampoco se puede asemejarla a una empresa típica dado que su énfasis primario en los factores humanos, el alto nivel de profesionalización y especialización del conocimiento, el alto grado de conflicto, así como el resto de sus características específicas analizadas hacen que sea un tipo de organización difícil de administrar y por lo tanto un verdadero desafío para los profesionales de nuestra disciplina.

BANCO

Concepto y características generales del Banco

El Banco "es una entidad financiera autorizada por el Banco Central de la República Argentina a operar en la intermediación habitual entre la oferta y la demanda pública de recursos financieros", según se desprende de los artículos 1 y 19 de la Ley 21.526. Cabe destacar que:

a) Se ocupan de la intermediación entre la oferta y la demanda pública y habitual de recursos financieros, ya que todas aquellas operaciones que realicen los particulares y/o empresas

entre sí no revisten tal carácter, y por lo tanto se encuentran fuera del campo de acción de la Ley de Entidades Financieras.

b) Pueden adquirir formas jurídicas de sociedades anónimas o sociedades cooperativas (art. 9 de la citada ley), y en función de su capital los Bancos pueden ser clasificados en privados, extranjeros, nacionales, provinciales y municipales o mixtos.

c) Deben contar para funcionar como Bancos Comerciales con la autorización expresa del Banco Central de la República Argentina (BCRA), que les impone, además, requisitos respecto de la integración de capitales mínimos, como así también idoneidad en sus directores.

d) También deben contar con autorización del BCRA para la apertura de cada nueva sucursal.

No obstante, el cumplimiento de lo anteriormente expuesto es facultad del BCRA el otorgar o no la autorización, basándose en razones de política financiera del Gobierno Nacional.

Su **finalidad** es "satisfacer las necesidades de intermediación financiera de una sociedad o parte de ella".

Cabe destacar que los Bancos son entidades sujetas a fuertes esquemas regulatorios y de control por parte del Estado, dado que trabajan con lo que se denomina una "institución tutelada", que es el ahorro de la comunidad.

Los Bancos son organizaciones que se ven directamente afectadas por los factores económicos. En nuestro país han sufrido modificaciones importantes, debido a las frecuentes crisis financieras, inestabilidad monetaria, inseguridad jurídica, entre otros aspectos. A partir de los años 90, y debido al cambio de la política económica, el sector ha atravesado por un proceso de extranjerización. Los que eran Bancos privados nacionales vendieron la casi totalidad de los paquetes accionarios a Bancos extranjeros, iniciándose un proceso que resulta en la disminución del tamaño de estas organizaciones y en la gran diversificación de servicios.

A continuación, se mencionan algunas características particulares que hacen a la operativa bancaria:

- Los Bancos captan el dinero de las unidades superavitarias de dinero (con capacidad de ahorro), a través de instrumentos como las Cajas de Ahorro, los Plazos Fijos y las Cuentas Corrientes, entre otras, y los canalizan a las unidades deficitarias a través de créditos.

Por los servicios financieros que prestan reciben un interés. Se denomina Tasa Activa a aquella que se aplica sobre los créditos otorgados y Tasa Pasiva la que corresponde a las operaciones de toma dinero. Por lo tanto, las Tasas Activas son mayores que las Pasivas.

Los Bancos calculan una tasa de costo financiero en función a la Tasa Pasiva y los Encajes Técnicos, a la que adicionan el "spread" o margen de utilidad, que sirve para cubrir el resto de los costos y obtener los resultados deseados.

- El Encaje Bancario: el Banco Central fija los niveles de reservas de disponibilidades (efectivo, depósitos en el Banco Central, etc.) que deben mantener todos los Bancos del país. No pueden prestar todo el dinero que reciben, sino que deben mantener cierto porcentaje de efectivo sobre los depósitos que les permita hacer frente a las posibles devoluciones de ahorristas o

a pérdidas potenciales. Esta diferencia entre lo que ingresa como inversión y lo que pueden prestar, es lo que se conoce como Encaje Bancario.

No obstante, las imposiciones del BCRA, existe el llamado “Encaje Técnico” que evalúa cada entidad en función de su cartera de depósitos (plazos

y clientes), cartera de créditos (plazos y categoría de deudores) y estado del mercado, siendo generalmente de alrededor del 20% del promedio de depósitos.

- Actualmente el área de Servicios (tarjetas de crédito, cobro de servicios públicos y de impuestos, débitos automáticos, micropréstamos, etc.) tiene una alta incidencia en los resultados económicos de los Bancos y se han ampliado ostensiblemente las operatorias, de acuerdo a lo establecido en el art. 21 de la Ley de Entidades Financieras que las autoriza a ...”realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios que no les sean prohibidas por la presente Ley... o por las normas que con sentido objetivo dicte el BCRA”. En este mismo sentido, muchos Bancos se han transformado en verdaderos Holdings y han ampliado mucho su cartera de productos y servicios a través de organizaciones vinculadas. Un claro ejemplo lo encontramos en el Banco Provincia de la Provincia de Bs. As. con Provincia ART, Provincia Seguros, Provincia Salud, BAPRO, Provinfondos, etc.

Operaciones bancarias

A continuación, listamos las principales operaciones bancarias existentes:

- **Caja de Ahorros:** en pesos o en dólares, son obligaciones que toman los bancos y que reditúan a los depositantes, generalmente particulares, un interés que se acredita mensualmente.

- **Cuentas Corrientes:** permiten la emisión de cheques (órdenes de pago) a la fecha o diferidos y movimientos de efectivo. Respecto del movimiento de cheques de distintos bancos existe una operatoria denominada “clearing” por la que a través de las “cámaras compensadoras” (lugar donde se concentran los cheques de distintas entidades) se procede a la compensación de los saldos por intermedio de las cuentas que los bancos poseen en el Banco Central.

- **Plazo Fijo:** son obligaciones emitidas por los bancos con fecha predeterminada de vencimiento. No pueden ser efectivizados hasta esa fecha y reditúan intereses. A su vencimiento los fondos pueden ser retirados o el plazo fijo renovado.

- **Créditos personales:** son amortizables en cuotas que pueden ser iguales, crecientes o decrecientes. Los montos de estos créditos no son muy elevados y se otorgan a clientes del banco, a sola firma o con garantías personales.

- **Descuento de documentos:** es una operatoria propia de las empresas. Consiste en adelantar el valor de una factura, por ejemplo, por cobrar aplicándose tasas de interés variables, generalmente en función a la categorización de las empresas deudoras, o sea a mejor categorización menor tasa.

- **Créditos prendarios:** son operaciones de financiación de ventas de automotores nuevos o usados canalizados a través de los concesionarios de automotores. Se otorgan los créditos

con la garantía prendaria constituida sobre el bien mueble, el cual se ejecuta en caso de incumplimiento por parte del deudor.

- **Créditos Hipotecarios:** son operaciones de crédito a más largo plazo (10 años) con garantía constituida sobre el bien inmueble objeto de la operación.

- **Otras Líneas de créditos:** suelen constituirse determinados tipos de créditos destinados a sectores específicos, por ejemplo: Pymes, pequeños productores agropecuarios, profesionales, etc.

- **Adelantos en cuentas corrientes:** son autorizaciones que realiza el banco a titulares de cuentas corrientes para “girar en descubierto” hasta un monto determinado, o sea emitir cheques sin la suficiente provisión de fondos en la cuenta. Son a corto plazo y se cobran intereses especiales.

- **Operaciones con tarjetas de crédito:** comprende la emisión de tarjetas, pagos a comerciantes, emisión de resúmenes, y cobro de los mismos. También se ocupan de la financiación de las operaciones cobrando intereses por el servicio.

Toda la operatoria realizada por los bancos con tarjetas de crédito depende de las administradoras de estas (ej. Visa, Master, etc.), actuando los mismos como intermediarios.

- **Cobro de impuestos, tasas y servicios varios:** se efectúan por caja, por descuento directo de las cuentas corrientes o cajas de ahorro que posean los clientes o a través de los sistemas informatizados vía Internet.

- **Operaciones de comercio exterior:** comprende tanto la prefinanciación de las exportaciones como la financiación de importaciones y emisión de cartas de crédito a importadores.

- **Operaciones cambiarias:** compra y venta de monedas extranjeras.

- **Fondos comunes de inversión:** es un servicio que presta el banco por el cual administra un mix de acciones cotizables en bolsa. Es una opción de inversión no garantizada ni en su capital ni en su rendimiento.

- **Otras operaciones:** como por ejemplo seguros de vida, sobre las personas, o contra incendio, robo, granizo, sobre los bienes, o de caución, sobre las operaciones.

Los **Cajeros automáticos (ATM)** a través de los cuales se realizan pagos de sueldos, se reciben depósitos, se efectúan pagos de impuestos y servicios, transferencias de fondos, etc., es un método implementado por los bancos que facilita el desarrollo de las operaciones brindando un servicio más rápido y no restringido a un horario determinado.

Lo mismo también sucede con las **Terminales de Autoservicio (TAS)** que permiten hacer operaciones limitadas a cuentas de cliente del banco. En este caso algunas operaciones solo pueden realizarse durante el horario bancario (como ser depósitos en cuentas, pago de tarjetas de crédito, etc.)

En los últimos años otros mecanismos que permiten agilizar las transacciones y ampliar el horario de uso de los servicios bancarios son homebanking y servicios por telefonía móvil. A través de estos canales se pueden realizar consultas de movimientos, estado de cuentas, próximos pagos, así como realizar pagos, transferencias, constituir plazos fijos, etc.

Además, los canales más modernos que cada vez tienen más desarrollo son IVR y Fonobanco.

Clasificación

Existen diferentes tipos de Bancos, según el criterio tomado para clasificarlos. Entre los mismos se puede encontrar:

Según el origen de sus capitales: pueden ser Cooperativos, Privados, Público o Mixtos,

Según el área geográfica que abarcan: Locales, Regionales, Nacionales o Internacionales.

Contexto

Las relaciones con los diferentes componentes del medio ambiente son fundamentales en la determinación de la estructura del Banco. En este sentido factores del medio ambiente general, tales como: cambios en la política monetaria, medidas económicas que afecten las transacciones a nivel nacional o internacional, entre otras, afectan el mercado financiero y por ende tienen influencia directa en las operaciones bancarias.

En lo que hace al medio ambiente específico, podemos distinguir:

- Banco Central de la República Argentina:

En este tipo de organizaciones el Banco Central tiene una importancia vital, en tanto se constituye en el organismo de contralor. Además de autorizar su creación y funcionamiento controla a los Bancos a través de un conjunto de informes periódicos que requiere, como así también de inspecciones que verifican la verosimilitud de la información consignada en ellos.

Es esta institución la que posee la facultad de suspender o revocar las autorizaciones para funcionar cuando detecta anomalías o graves problemas financieros en ellos.

- Competidores:

Es necesario mencionar que en el negocio bancario la característica de su mercadería (el dinero) está vinculada a la seguridad, al respaldo, la seriedad, etc., como factores determinantes en la preferencia de los potenciales clientes, a la hora de manifestar sus preferencias.

Además, la interrelación entre las distintas entidades bancarias es muy estrecha, ya que el cierre de un Banco puede afectar la confiabilidad del sistema y generar una caída en los depósitos o extracciones masivas de ellos (corrida bancaria), arrastrando así a otras entidades.

- Clientes:

Aquellas personas y organizaciones públicas, privadas, nacionales o internacionales, que consumen los servicios prestados por los Bancos.

- Sindicatos:

Las organizaciones que representan los derechos de los trabajadores se vinculan permanentemente con estas entidades a la hora de pactar salarios en convenciones colectivas de trabajo, o en situaciones de conflicto donde también influye el Ministerio de Trabajo, a nivel nacional o provincial, dependiendo de la jurisdicción de la entidad.

- Asociaciones de bancos:

Como por ejemplo ADEBA, en el caso de los bancos privados
(<http://www.adeba.com.ar/institucional.html>)

- Organismos auditores externos

Como ser presentaciones para SOX, COBIT, etc., de aquellos bancos que reportan a este tipo de organismos.

Rasgos Estructurales

Los bancos pueden estar estructurados de diversas maneras dependiendo de su tamaño, su complejidad y de la influencia que ejercen sobre el mismo los componentes del medio ambiente.

Se destaca que al ser las entidades bancarias organizaciones prestadoras de servicios incorporan permanentemente nuevas tecnologías informáticas, de allí la importancia que detentan las áreas de Organización y Métodos y Sistemas de Información, implementando permanentemente nuevos desarrollos que permiten a los clientes realizar las operaciones bancarias “on line” a través de Internet, como el caso del “HomeBanking” o aplicaciones para telefonía móvil. Otro aspecto de esta área es el gran volumen de operaciones a procesar y la necesidad de adaptación permanente de los sistemas a los requerimientos cambiantes del Banco Central. Sumado a esto, se encuentra presente el hecho de la fuerte regulación de sus operaciones y la necesidad de generar información de control para organismos externos (BCRA, Cámara Electrónica de Compensación de Medios de Pago Minorista de la República Argentina-COELSA, etc.)

Por todo lo anterior, los bancos suelen tener grandes áreas de Tecnología y Sistemas, que funcionan las 24 horas del día.

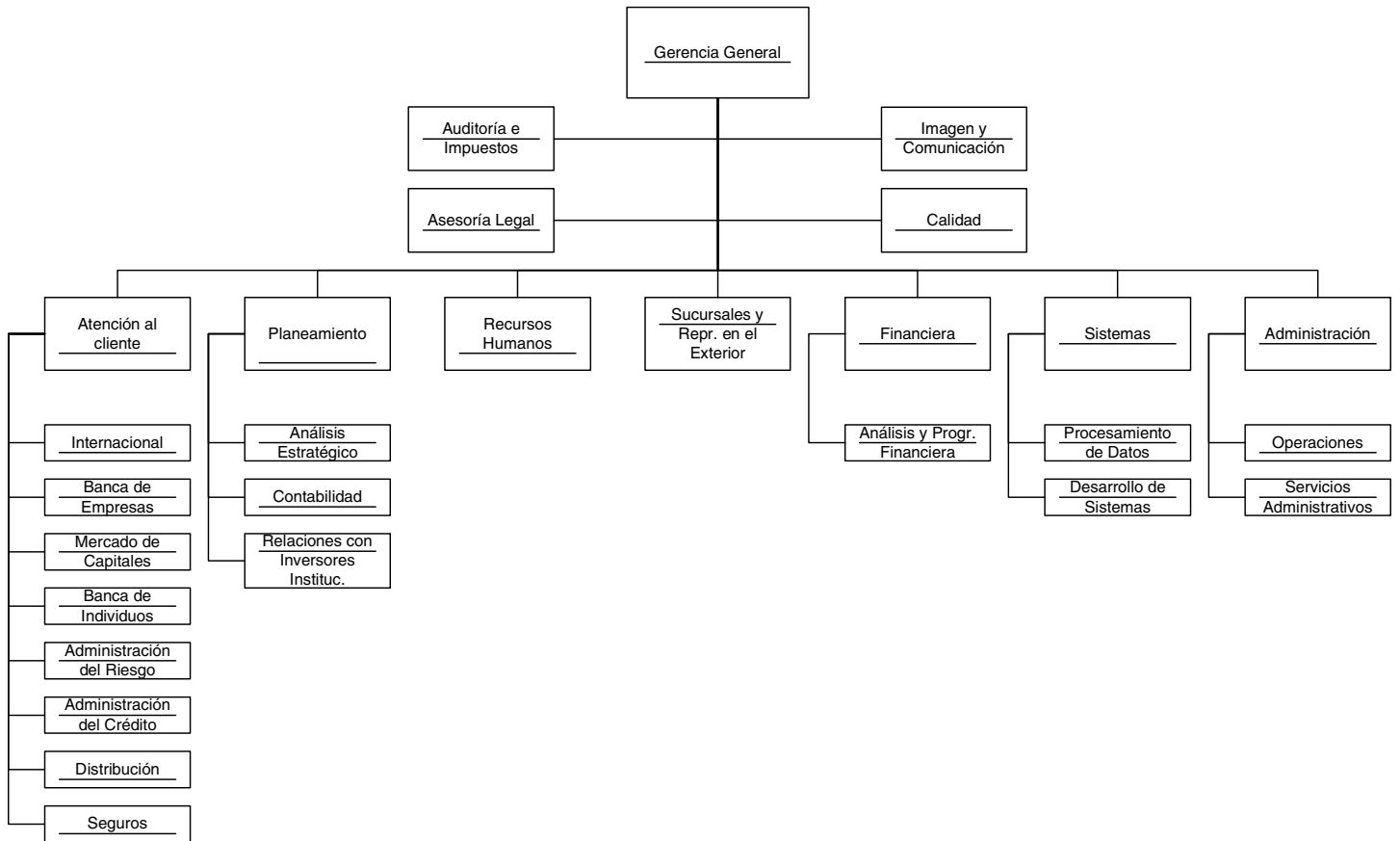
También se encuentran muy desarrolladas las actividades de capacitación en el área de Personal por cuanto la atención al público requiere de una preparación específica porque de ella depende en gran medida la venta del servicio.

Otra actividad relevante es la Publicidad y Promoción, en sus distintas manifestaciones: campañas publicitarias en distintos medios (internet, redes sociales, televisión, radio), folletería, etc. que tienen como propósito inducir a los potenciales clientes a la compra de los servicios que ofrecen. Los bancos trabajan fuertemente con programas de fidelización, como ser descuentos por día y por rubros, puntos quiero, aerolíneas plus, francés go, etc.

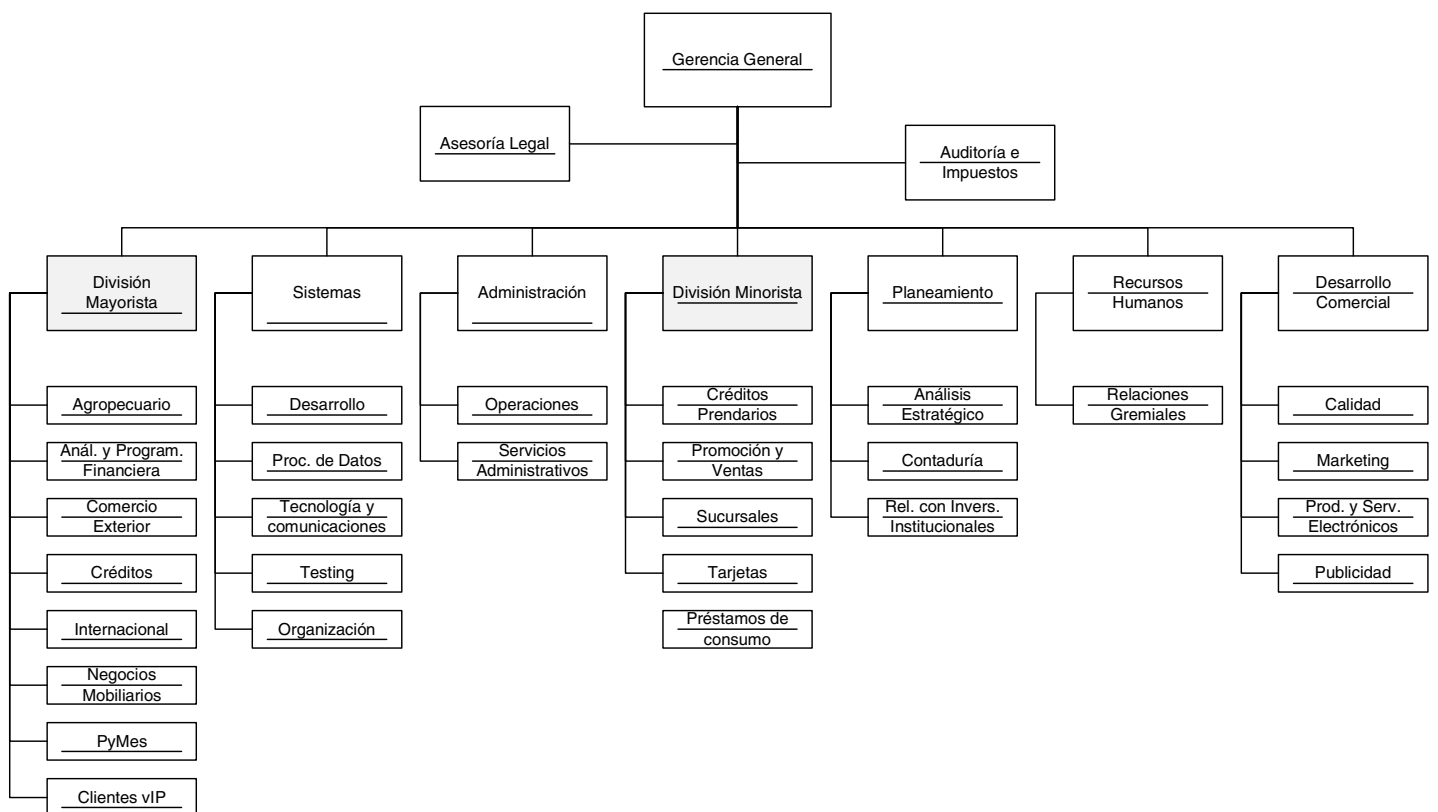
A continuación, se presenta un modelo de estructura de un Banco de tamaño grande con sucursales y con criterio de departamentalización funcional.

En segundo lugar, se presenta un modelo de estructura de un Banco grande, pero con criterio de departamentalización por clientes para la parte de prestación de servicios básicos.

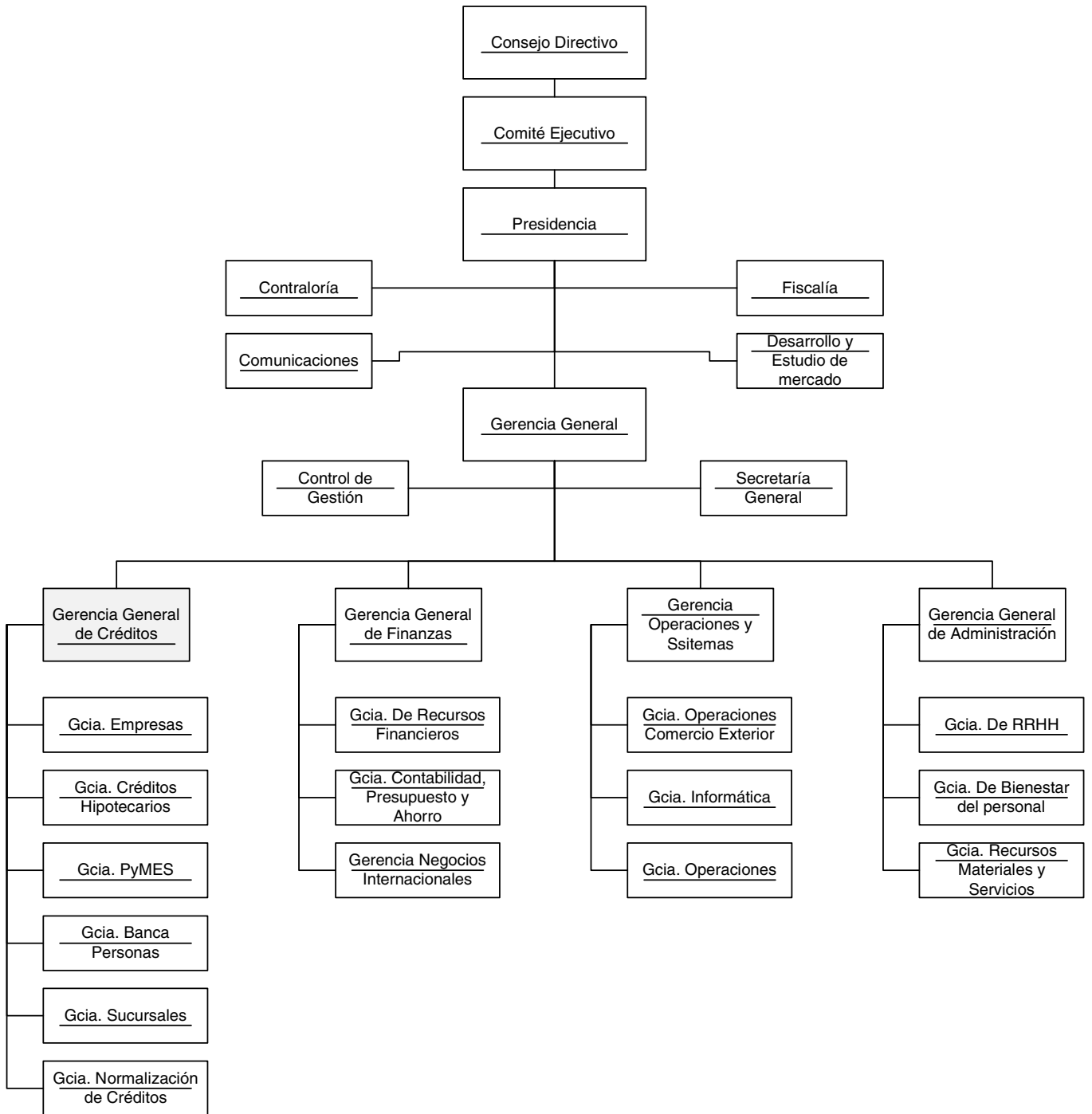
Departamentalización por funciones:



Departamentalización por funciones y por clientes:



Departamentalización por funciones y por clientes – otro ejemplo:



Para distinguir las áreas básicas y las de apoyo se debe tener en cuenta que generalmente la departamentalización varía según cada organización. La misma puede ser por productos, por clientes o por funciones. Las Áreas Básicas son en general Comercial y Finanzas y las Áreas de Apoyo, Sistemas; Personal y Administración.

En la estructura descrita en el primer organigrama las actividades básicas se encuentran en: Atención al cliente, Planeamiento, Sucursales y Finanzas. Mientras que en el segundo organigrama se encuentran en División Mayorista y División Minorista.

A pesar de que las decisiones político-estratégicas y tácticas se toman a nivel de Casa Matriz, en cada una de las sucursales se cumplen las funciones administrativas básicas siguientes:

- presupuestación y contabilidad,
- compras y contrataciones,
- administración de personal,
- tramitación y procesamiento de la información,
- mantenimiento y seguridad,
- relaciones institucionales: con el público en general, con organismos públicos y privados.

Cada una de las actividades detalladas posee una relación funcional respecto de las mismas a nivel central.

Con respecto a los determinantes de la estructura, puede mencionarse lo siguiente:

a) Tamaño

Si tenemos en cuenta la cantidad de personal este tipo de organizaciones son siempre grandes, ya que la naturaleza misma de la actividad, así lo impone.

Otros aspectos que miden el tamaño en estas organizaciones son la cantidad de clientes (para cada tipo de producto: Cuenta Corriente, Caja Ahorro, Tarjeta de Crédito, etc.), la cantidad de operaciones, la cantidad de pesos depositados, o prestados, la cantidad de sucursales con que cuenta.

b) Formalización

La formalización es alta o máxima, ya que posee tanto formalización externa originada en todas las disposiciones que dicta el BCRA, denominadas circulares que regulan la circulación monetaria, los encajes mínimos, valor cambiario, requisitos de operatoria con cheques, requisitos de operatoria con moneda extranjera, entre otras tantas, como formalización interna, constituida por todos los procedimientos administrativos, propios de las organizaciones grandes en tamaño y muy burocratizadas.

Todas las operaciones del banco están normadas en procedimientos, debido a que deben ser desarrolladas por personas que se encuentran dispersas geográficamente (en cada una de las sucursales) y deben cumplir con muchas pautas legales externas e internas. Para ello suelen contar con una red interna (Intranet) en la cual se encuentran disponibles todos los procedimientos, formularios, políticas y demás aspectos de regulación del trabajo.

Nuevamente en relación a este punto, volvemos a destacar la importancia de las áreas de Sistemas y Organización, así como de RRHH en cuanto a la capacitación en este tipo de organización.

c) Tecnología

La tecnología utilizada en el Banco, de acuerdo a la clasificación de Thompson, es mediadora, ya que intermedia entre dos sectores, la oferta de dinero y la demanda del mismo. Se destaca asimismo el uso de tecnologías blandas y de última generación, acordes a las características de este tipo de organizaciones.

Los sistemas de información hacen a la esencia de su actividad ya que no solo deben procesar un sin número de operaciones diarias, sino que también por reglamentación del BCRA deben presentar balances diarios, por lo tanto este sistema debe generar información para el control y para la toma de decisiones.

Sumado a esto, el banco basa la prestación de su servicio financiero en transacciones soportadas por sistemas de información que deben estar en funcionamiento las 24 horas del día los 365 días del año. De ahí que existan en las áreas de sistemas una departamentalización por turnos, que permita mantener la disponibilidad de la tecnología mediadora en todo momento.

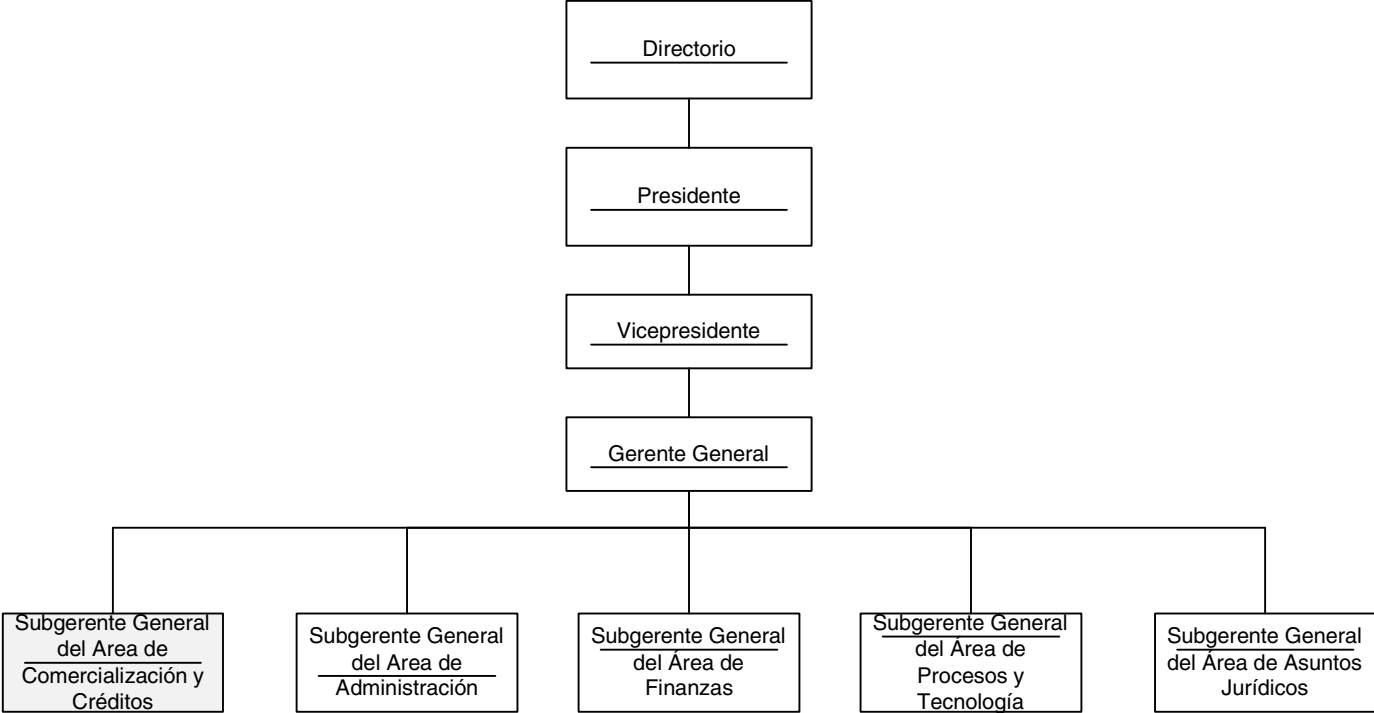
d) Complejidad

En cuanto a los factores a tener en cuenta para determinar la complejidad, esta organización es compleja en sus tres dimensiones: la Horizontal (departamentos) la Vertical (niveles jerárquicos) y la dispersión espacial (sucursales).

El banco es una organización en la que existe una alta diferenciación horizontal de las tareas con un nivel importante de especialización. Un ejemplo al respecto lo constituye la gran diversificación de servicios que brinda.

Respecto de la profesionalización, también es alta, especialmente en los niveles jerárquicos y el directorio, destacándose un alto grado de reclutamiento de profesionales en ciencias económicas.

Adicionalmente se adjunta otro modelo de organigrama de un banco público de Argentina, a nivel de subgerencias, para que pueda apreciarse la importancia de las áreas mencionadas, sea cual sea el tipo de banco del que se trate:



Bibliografía

- Barcos, S. (2009). *Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración*. La Plata: Ed. HABER.
- Etkin, J. (1978). *Sistemas y Estructuras de Organización*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. México: Ed. UTEHA.
- Hall, R. (1980). *Organizaciones, estructura y proceso*. Madrid: Ed. Prentice-Hall Internacional.
- Kliksberg, B. (1973). *El Pensamiento Organizativo*. Buenos Aires: Editorial Depalma.
- Boqué, G. y Schulman. (1996). *PYMES. Administrar para crecer*. Buenos Aires: Ed. Docencia. Schumacher E. F. 82001). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: Ed. AKAL.
- Vazquez J. y Stering H. (2003). *Dirección eficaz de Pymes*. Buenos Aires: Ed. Macchi..
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Ed. Cengage Learning.
- Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Varios autores. Ed. Hipsométrica: Madrid
- Frischknecht, F. (1995). *Empresas de Familia. Conflicto y Política*. Buenos Aires: Ed. Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias".
- Informe GEM. (2002). (Global Entrepreneurship Monitor).
- Lamattina de Ferrari, M. M. *Análisis Organizacional de las Trading Companies*. Revista Administración de Empresas. Tomo XVI.
- Colaiacovo J., Avaro R. y otros. (1992). *Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional*. Buenos Aires: Ed Macchi. *Las PYMES en la Argentina de FIEL*.
- Martínez Nogueira, R. (1985). *Empresas familiares, análisis organizacional y social*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Samitier, J. A. (1993). "Algo sobre pequeña y mediana Empresa". Buenos Aires: Ed. Macchi.
- SEPYME (Secretaría de las PyMes) Ministerio de Economía de la Nación. *Información sobre Programas de Fomento*.
- Steinhardt, R. (1991). "Temas para la pequeña y mediana empresa". Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Trabajo Investigación "Creación de PyMes en el nuevo escenario de los negocios". Programa de Incentivos U.N.L.P.E063. Directora: Lic. Liliana Galán.
- Trabajo de Investigación "Proyecto PAC-001 Pymes" Fac. de Ciencias Económicas U.N.L.P. Secretaría de Investigación UNLP. Directores Lic. N. Paolini- Cr. J. Corona
- Paolini, N. Denda, E. (1999). "Regionalización y municipio de la Pcia. de Bs. As. La Plata: Editorial UNLP.

- Artaza O. Gestión de Recursos Humanos, La transformación de la gestión de Hospitales en América Latina. OPS
- Kast F. y Rosenzweig J. (1990). "Administración en las Organizaciones ". México: Ed. McGraw-Hill.
- Benedetto, G. (1998). "La lógica económica del Tercer Sector". Documento 14 Publicación del centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas UBA. Buenos Aires. Agosto de 1998.
- Castelli, B. (1985). "Mutualismo y Mutualidades". Intercoop Editora Cooperativa Ltda. Buenos Aires.
- Castelli, B. (1999). "Camino a la Economía Social". Editorial Docencia Fundación Hernandarias Buenos Aires, Argentina.
- Fardelli Corropolese, C. (1998). "Acerca de la vida asociativa: la particularidad de las cooperadoras escolares". Documento 8 Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social; Cuadernos de Economía Social Año IV – 6, 1998 Según época.
- Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social; Cuadernos de Economía Social "Información Social no Económica al Servicio del Mutualismo y de la Comunidad".
- Thiry, B. (1998). "Economía pública y economía social" - Documento 5 Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.
- Thompson, A. A. y otros. (1995). "Qué es el tercer sector en la Argentina. Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro"- Documento CEDES/110 Serie Organizaciones No Gubernamentales y Filantropía - Buenos Aires.
- Valverde R. (1988). "El Mutualismo". Cuadernos de Economía Social Año X Nro 28. Buenos Aires.
- Offe, C. (1988). "Partidos políticos y nuevos movimientos sociales". Ed. Sistema. Colección Politeia.
- Sachs, I. (2002). "La preeminencia de lo social: la reducción del abismo entre el discurso ético y las demás prácticas del crecimiento regido por el mercado. Observatorio Social nº 10.
- Kliksberg, B. (2002). "Hacia una nueva visión de la política social en América Latina. Desmontando mitos". Seminario: Los Desafíos Éticos del Desarrollo. Bs. As.
- Kliksberg, B. (2002). "Hacia una economía con rostro humano". Ed. Grafínor. Buenos Aires.
- Las Heras, J. M. (2003). "La Sociedad Civil no es un cuento". Ed. Macchi. Bs.As.
- Benencia, R y Flood, C, A. (1998-2000). Trabajo de Investigación: "Evaluación de proyectos de Desarrollo Social en Áreas Rurales Argentinas". UBACYT. UBA.
- Benencia, R y Flood, C. A. (1997). "La dimensión institucional del desarrollo social: necesidad de una actualización conceptual en sus marcos de análisis". III Simposio Nacional de Análisis Organizacional. UBA. Buenos Aires.
- Martínez Nogueira, R (1996). "Los pequeños proyectos: ¿microsoluciones a macroproblemas?, en: La trama solidaria. Pobreza y microproyectos de desarrollo social. GADIS, Imago-Mundi. Bs.As.
- Stein, A. (1991). "Las ONG y su rol en el desarrollo social de América Latina", en La encrucijada de los 90. América Latina en Pensamiento Iberoamericano. Madrid.
- Thompson, A. (1995). Público y Privado. "Las Organizaciones sin fines de lucro en la Argentina". UNICEF-LOSADA. Buenos Aires.

- Thompson A. (1995). "Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro. Documento CEDES/110.
- Mallimaci, F. "Políticas Sociales: hacia una nueva relación entre estado y sociedad civil. Las organizaciones no gubernamentales de promoción y desarrollo", en Dialógica nº 1, CEIL, Buenos Aires.
- Drucker P, (1994). "Dirección de Instituciones sin fines de lucro". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- Bleger I; Ayala, J. C.; Larocca H. y varios autores. (1999). "Entidades sin fines de lucro". EU-DEBA.
- Montes, V. (2014). Administración de Cooperativas. Versión digital. Universidad Nacional de Quilmes.
- Carello, L. (1986), "La cooperación y la economía social en el mundo" en: Cooperativismo y economía social, Intercoop Editora Cooperativa Ltda., Buenos Aires.
- Castellii, B. (1999), Camino a la economía social, Editorial Docencia, Buenos Aires
- Guarco, A. (2014), El cooperativismo argentino. Una esperanzadora mirada al futuro, Intercoop Editora Cooperativa Ltda., Ciudad Autónoma de Buenos
- Artaza O. (2001). Gestión de Recursos Humanos, La transformación de la gestión de Hospitales en América Latina. Washington, D.C. OPS.
- Kast F. y Rosenzweig J. (1990) "Administración en las Organizaciones ". Cap. 20 Análisis organizacional comparativo: el hospital. Ed. McGraw-Hill. México.
- Wanger Vallianos, C. (2001). "Administración de Organizaciones sin fines de lucro". Ed. Universo Económico. Buenos Aires.
- Paolini, Odriozola y otros. (2019). "Conociendo la Administración". Ed. Haber. La Plata.
- Informe "Existencia Jurídica de las ONG" del Instituto de Desarrollo Económico. Banco Mundial. Revista Apertura n° 87. Año 2000.
- Revista de Ciencias Sociales. Desarrollo Económico nº161. Abril-junio 2001.
- Revista Empresa nº128. Febrero-marzo 1998

Normas y legislación

Constitución Nacional

Constitución de la Provincia de Buenos Aires

Ley 20337/73 (Cooperativas)

Ley 19836/72 (Fundaciones)

Ley Orgánica de municipios (Decreto-Ley 6769/58) y sus modificatorias.

Ley de Contabilidad y Contrataciones de la Provincia de Buenos Aires

Código Civil de la República Argentina

Ley Nacional Nº20.321 modificada por la Ley 23.566 (Mutuales)

Ley Nacional Nº19.836 (Fundaciones)

Ley Nacional Nro 25.855 (Voluntariado Social)

Ley Federal de Educación 24.195

Estatuto de la UNLP ed.2008

Manual de Estructura de la Facultad

Ley 20.321 Asociaciones Mutuales

Ley 19.331 Instituto Nacional de Acción Mutual

Ley 20337/73 de Cooperativas

Páginas web:

<http://www.inaes.gob.ar/es/>

<http://www.economiasocial.gov.ar>

Los autores

Norma Adela Paolini

Títulos: Lic. en Administración (FCE - UNLP). Estudios de posgrado en el país y en el extranjero.

Actividad Docente: Profesora Titular Ordinaria de Administración I, cátedra A de la Fac. de Cs. Económicas de la UNLP y Profesora Asociada Ordinaria de Introducción a la Administración de la UNNOBA.

Actividad Profesional: Funcionaria en la Municipalidad de La Plata, con más de 40 años de servicio, habiendo ocupado el cargo de Directora General de Finanzas Públicas. Ha sido consultora externa en temas de estructura y procedimientos, y en materia fiscal tributaria en organismos públicos nacionales y extranjeros.

Libros publicados: “Modernización y Reforma del Estado. Provincia de Buenos Aires”. EDULP. 1999. Capítulos: Regionalización y Municipios de la Pcia de Buenos Aires. Recursos Fiscales y El Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires. Coautora.

“Aprendiendo el Proceso Administrativo, y algo más...”Ed. Dei Genitrix.2007. Coautora.

“El proceso administrativo” El quid de la Administración. Edit. Haber. La Plata, abril de 2011. Autora.

Investigación: categorización III Programa de Incentivos de la U.N.L.P. Integrante, Codirectora y Directora. Temas: Organismos del Estado, Pymes, Emprendedorismo, Cultura y Clima Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Otras actividades: Miembro activo y ha sido secretaria de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General). Disertante en congresos nacionales e internacionales de Administración. Ha sido miembro del Consejo Académico de la Fac. de Cs. Económicas de la UNLP y del Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNNOBA.

Julieta Odriozola

Licenciada en Administración (FCE-UNLP). Alumna de Especialización en Docencia Universitaria (UNLP) y Maestría en Tecnologías de Información aplicadas a educación (FI-UNLP).

Prosecretaria de Educación Continua (Secretaría de Asuntos Académicos – FCE-UNLP).

Adjunto cátedra A de Administración I (FCE-UNLP) y Ayudante Diplomado cátedra Sistemas de Información (FCE-UNLP).

Consultora especializada en diseño, revisión e implementación de mejoras en procesos organizacionales y sistemas, con experiencia en diferentes tipos de organizaciones, tanto del sector público como privado.

Participante de proyectos de investigación y extensión (FCE-UNLP). Investigación sobre la función directiva para el caso de las universidades públicas. Extensión: fortalecimiento de la institución Barrios del Plata, fomento e inclusión de personas con discapacidad (FCE-UNLP)
Socio fundador DUTI (Asociación de Docentes Universitarios de Tecnologías y Sistemas de Información de Facultades de Ciencias Económicas). Socio de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General).

Paolini, Norma Adela

Diferentes tipos de organizaciones : ¿Por qué no todas son iguales? / Norma Adela Paolini ; Julieta Odriozola. - 1a edición para el alumno - La Plata : Universidad Nacional de La Plata ; La Plata : EDULP, 2019.

Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-950-34-1740-9

1. Organizaciones. 2. Estructura. I. Odriozola, Julieta. II. Título.
CDD 658.04

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata

47 N.º 380 / La Plata B1900AJP / Buenos Aires, Argentina

+54 221 427 3992 / 427 4898

edulp.editorial@gmail.com

www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2019

ISBN 978-950-34-1740-9

© 2019 - Edulp

S
sociales


Editorial
de la Universidad
de La Plata



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA