

Secretaría de Asuntos Académicos

Colección 60 Aniversario | Libros de Cátedra

Elena M. Denda
Silvia Rossi
Ma. Amanda Plano

Facultad de
Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

ADMINISTRACIÓN I | CÁTEDRA B

El tercer sector ¿es el tercero en la Argentina?

Organizaciones, integrantes
y poblaciones objetivo

ADMINISTRACIÓN I

CÁTEDRA B

**EL TERCER SECTOR
¿ES EL TERCERO EN ARGENTINA?**

ORGANIZACIONES, INTEGRANTES

Y POBLACIONES OBJETIVO

Elena M. Denda

Silvia Rossi

Ma. Amanda Plano

Denda, Elena M.

El tercer sector, ¿es el tercero en Argentina? : organizaciones, integrantes y poblaciones objetivo /
Elena M. Denda ; Silvia Rossi ; Ma. Amanda Plano. - 1a ed. - La Plata: Universidad Nacional de La Plata,
2013.

E-Book.

ISBN 978-950-34-1024-0

1. Organizaciones. I. Rossi, Silvia II. Plano, Ma. Amanda III. Título
CDD 650



Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EduLP)
47 N.º 380 / La Plata B1900AJP / Buenos Aires, Argentina
Teléfonos: (0221) 427-3992 / 427-4898
editorial@editorial.unlp.edu.ar
www.editorial.unlp.edu.ar

Corrección: Cintia Kemelmajer / Diagramación: Andrea López Osornio

EduLP integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2013
ISBN N.º 978-950-34-1024-0

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
©2013 - EduLP

AGRADECIMIENTOS

Las autoras agradecemos la iniciativa de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, en particular de la Secretaría de Asuntos Académicos, quien en el marco del 60 aniversario de nuestra facultad, impulsó la convocatoria a las cátedras para el armado de un libro digital, generando la iniciativa que dio origen a esta publicación.

A su vez, agradecemos especialmente las colaboraciones de los profesores y auxiliares María Marta Aguirre, Juan Pablo Di Giován Batista, Silvina Echayre por sus aportes para la elaboración de este libro; a todos los docentes y a los alumnos de la cátedra B de Administración I por el esfuerzo aplicado a la realización de los trabajos prácticos relativos a las OSC aquí expuestas.

Un especial agradecimiento a las personas que desde las organizaciones acompañaron nuestra tarea con voluntad y compromiso, esperamos que ellos sean los beneficiarios directos de la formación de nuestros alumnos.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
PRÓLOGO	7
CAPÍTULO 1	
TERCER SECTOR: QUÉ ES, QUÉ TIPOS DE ORGANIZACIONES LO INTEGRAN.....	9
CAPÍTULO 2	
¿QUÉ SIGNIFICA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR?.....	13
CAPÍTULO 3	
OSC PARADIGMÁTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	17
CASO: UN TECHO PARA MI PAÍS.....	18
CAPÍTULO 4	
EL VOLUNTARIADO. NUEVOS INTERROGANTES SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	46
CAPÍTULO 5	
LAS OSC DE INMIGRANTES Y BARRIALES: TRAYECTORIAS Y DESAFÍOS ACTUALES.....	50
CASOS: ASOCIACIÓN ESPAÑOLA ANDALUZ LA PLATA.....	51
UNIÓN VECINAL LA PLATA.....	64
CAPÍTULO 6	
LAS NUEVAS INICIATIVAS.....	73
CASOS: PATRIA NUEVA.....	73
ASOCIACIÓN CULTURAL “ESPACIO DE LA PALABRA”.....	95
ASOCIACIÓN CIVIL “BARRIOS DEL PLATA”.....	104
BIBLIOGRAFÍA	121
LOS AUTORES	123

PRESENTACIÓN

El presente documento contiene material conceptual y empírico dirigido a los alumnos de la asignatura Administración I, común a las carreras de Contador Público y Licenciados en Administración y Economía¹ de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Para ellos se han seleccionado los contenidos referidos a la descripción de organizaciones que integran el tercer sector, entendido como aquel conjunto de organizaciones que no pertenecen al estado (ni parcial ni totalmente) ni son empresas en un sentido clásico.

El prólogo que inicia esta obra da cuenta del doble propósito del tema en la asignatura: facilitar la enseñanza aprendizaje y establecer un vínculo temprano con los futuros ámbitos laborales de los egresados de esta facultad.

El tema alude a repensar la sociedad y sus actores y los espacios en los que los jóvenes que hoy inician su formación desarrollarán sus vidas, ejercerán su actividad profesional y contribuirán al despliegue de sus potencialidades y al mejoramiento de la comunidad a la que pertenecen.

El tema tiene una particular significación ya que la variedad de formas organizativas surgidas de las iniciativas sociales espontáneas, que no se configuran con el patrón empresario clásico ni resultan de actos potestativos del estado, se han multiplicado en todos los países del mundo al ritmo de las incapacidades relativas de los gobiernos para cubrir las necesidades de amplios conjuntos sociales y a nuevas demandas de las minorías o sectores. No existe sobre el tema acuerdo en la ciencia. Se trata de un fenómeno complejo, generado por varias causas concurrentes y con el que nos enfrentamos cotidianamente como integrantes de la sociedad. Por lo tanto, es abundante el material existente sobre variados aspectos de estas *realidades*

¹ El tema corresponde a la unidad 8. La variedad de las organizaciones en la sociedad – 4. Tercer Sector: cooperativas, mutuales. Organizaciones intermedias: asociaciones profesionales. ONG del Programa vigente de la asignatura- Aprobado por Resolución 103/12. Disponible en <www.au24.econo.unlp.edu.ar>.

desde diferentes disciplinas: la economía, la gestión pública, la política, el derecho, la psicología social, la sociología general, y por supuesto la administración y la contabilidad.

La abundancia de perspectivas nos ha impulsado a proponer este material de apoyo al aprendizaje para recortar los conceptos básicos vinculados al tema y mostrar los resultados logrados por nuestros alumnos en la aproximación empírica a esas organizaciones.

El material de aplicación representa ejemplos de reconocimiento de los aspectos teóricos acerca de las características generales y condiciones de funcionamiento de organizaciones de la zona de La Plata y Gran La Plata que integran el sector, seleccionadas de una base de datos disponible en nuestra facultad a partir de un proyecto de investigación² y de la vinculación de la cátedra con la Secretaría de Extensión de la misma facultad.

Los trabajos incluidos están aprobados con diferentes calificaciones y se han mantenido esencialmente como fueron elaborados por sus autores, que en cada caso se mencionan, para que la impronta de la relación entre los alumnos-investigadores y los referentes de las organizaciones se expresen tal como se produjo, porque también es significativa.

Por último, y no menos importante, es la posibilidad de utilizar las descripciones como base para nuevos trabajos, que las critiquen o las profundicen, y por ello también pensamos en nuestros colegas docentes como destinatarios de este material.

Es auspicioso y ha sido motivador el impulso de la Universidad, y el particular estímulo de la facultad, para que realicemos este trabajo.

² Proyecto de investigación E-098: *Directorio de Organizaciones de la sociedad civil en la ciudad de La Plata y zona de influencia*, acreditado ante la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de La Plata, años 2009-2010, finalizado y aprobado.

PRÓLOGO

Para qué aprender sobre las organizaciones

En un contexto caracterizado por la diversidad, el cambio y las desigualdades sociales, las organizaciones de la sociedad civil, del tercer sector u organizaciones no gubernamentales son actores protagónicos en el desarrollo de los países de la región. Ellas intervienen fuertemente en el cambio de paradigma que sobrepasa la elaboración de una agenda social, para transformarse en una sobre el desarrollo sostenible que reúne lo económico lo social y lo medio ambiental. En este rol, aglutinan las voluntades ciudadanas comprometidas con la satisfacción de necesidades básicas de la comunidad y es desde este lugar, son interlocutores relevantes de la Universidad. Una Universidad que también transita un cambio de paradigma, que atraviesa sus funciones básicas tradicionales en la docencia, la investigación y la extensión. Esto se evidencia en esta propuesta donde el proyecto de Investigación sobre organizaciones de la sociedad civil objetivada en la elaboración de un directorio de las mismas, con el fin de constituir un insumo para direccionar las actividades de extensión, identificando su actividad básica y las necesidades de la población atendida. Avanzando en el camino de la integralidad, los docentes investigadores de la cátedra de Administración promovieron la participación de los alumnos y graduados en trabajos de campo en esas mismas organizaciones. En ese sentido, el texto que prologo expone una posibilidad de enfrentar el desafío de promover en la enseñanza universitaria de grado la interrelación pedagógica y curricular de la investigación y la extensión como estrategia y contenidos en el proceso de formación. Desde una mirada orgánica, como expresan las autoras, la incorporación temprana de los estudiantes en esta lógica en la facultad promueve que las intervenciones

profesionales no resulten espacios herméticos donde la investigación, la docencia y la extensión se verifican como caminos separados.

La enseñanza debe apoyarse en la investigación, que a su vez debería orientarse al servicio de la sociedad, y la extensión no sólo es un nexo entre las funciones de docencia e investigación con la proyección a la comunidad, sino que puede entenderse como un núcleo de ordenamiento y acción curricular. La participación del estudiante de pregrado, especialmente, asegura que esa vivencia será parte esencial de su formación técnica y ciudadana.

Por lo dicho, este trabajo se constituye en un instrumento útil para docentes, graduados, alumnos y actores mismos de las organizaciones de la sociedad civil, también partícipes directas e indirectas en este emprendimiento.

La particularidad de la obra es la forma simple y explícita en la que se introduce al lector en la problemática de este tipo de organizaciones. El contenido caracteriza las organizaciones sociales, interpelando la denominación de *tercer sector*, plantea ejemplos y casos prácticos elocuentes. Recorre el contenido de la asignatura, a través de la aplicación de los saberes que se imparten respecto a los objetivos, estructura y procesos organizacionales. El texto entonces se constituye en aporte valioso para docentes, graduados y alumnos, pero también para todos aquellos que deseen profundizar en el conocimiento de este tipo de organizaciones.

El área de extensión universitaria de la FCE, celebra esta iniciativa de la cátedra B de Administración I, que demuestra que el trabajo conjunto de la investigación la docencia y la extensión ha comenzado a transitar un camino diferente de producción de conocimiento con posibilidades ilimitadas de crecimiento.

MG. LILIANA GALÁN

Secretaria de Extensión FCE UNLP

CAPÍTULO 1

TERCER SECTOR: QUÉ ES, QUÉ TIPOS DE ORGANIZACIONES LO INTEGRAN

El *tercer sector*, llamado así por su distinción en términos generales, de los otros dos sectores de la sociedad –el gobierno y la empresa-, ha sido reconocido como un actor importante en la movilización comunitaria y el apoyo autogestionado en las obras de beneficencia, la dotación de servicios y las actividades de campaña (Salamon y Anheier, 1997). El tercer sector abarca una gran variedad de organizaciones, desde grandes ONG (organizaciones no gubernamentales) y sindicatos, hasta grupos informales de apoyo autogestionados y organizaciones comunitarias (Lewis, 2000).

Este tercer sector comprende un universo heterogéneo de instituciones por la diversidad de tipos de organizaciones que lo integran: fundaciones, clubes, mutuales, sociedades de fomento, colectividades, sociedades de beneficencia, entre otros.

La noción de sociedad civil define un espacio social y de instituciones que están fuera del Estado. En particular, a partir de los años '90, esta sociedad civil ha sido asociada a un nuevo proceso, caracterizado por algunos autores por “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, que pusieran alto a la desintegración social que conlleva el individualismo extremo fomentado por las políticas neoliberales” (Osorio, 2004).

Analizando los orígenes de las organizaciones de la sociedad civil, es interesante hacer referencia a una breve reseña difundida en la revista *Tercer Sector* (2005), donde se expresa que a partir de mediados del siglo XIX, con

las diversas corrientes de inmigrantes llegados a nuestro país, surgieron las primeras actividades de las sociedades de socorros mutuos, focalizadas en apoyar acciones asistenciales impulsadas algunas de ellas por la Iglesia Católica.

En relación a su evolución, esta publicación sintetiza que a partir de 1930, surgen las sociedades de fomento buscando dar respuesta a necesidades barriales, y a partir de la década del '60, surgen organizaciones de promoción y desarrollo. Con posterioridad, como consecuencia a la última dictadura militar, se crearon los organismos de defensa de los derechos humanos. Ya por los años '90, con la implementación de políticas neoliberales, surgieron las OSC defensoras de los consumidores, y las abocadas a la atención de las necesidades básicas insatisfechas de la población. En esta misma década también se incrementó la cantidad de fundaciones empresarias.

El informe concluye: “el sector social evidenció un crecimiento sostenido a fines del siglo pasado. Sólo en la década del '90 aumentó un 53% el número de OSC, según datos de GADIS (2004)”.

A lo largo del tiempo se han utilizado diversas denominaciones para referirse a las organizaciones relacionadas con el tercer sector. Términos como *instituciones sin fines de lucro*, *organizaciones no gubernamentales* (ONG), *organizaciones filantrópicas*, *organizaciones de bien público*, *organizaciones de la sociedad civil*, entre otros, constituyeron sinónimos. Esta diversidad de términos para referenciarlas tiene que ver con el contexto político y cultural de cada sociedad, así como con el momento en que éstas realizaron su intervención o aporte a la sociedad.

Por otra parte, la atención que actualmente reciben desde las universidades y centros de investigación se basa en su protagonismo y la amplitud de servicios que prestan, pero desde la construcción misma de los estados y aún antes, se pueden identificar formas asociativas orientadas a las actividades asistenciales. Para un interesante recorrido por antecedentes en nuestro país se pueden consultar, entre otros, dos documentos del CEDES³ (Campetella, 2000). Por ello podemos considerar que la evolución del tercer sector es un fenómeno

³ Centro de Estudios Estado y Sociedad.

social que se produce en una relación de interdependencia con las dinámicas de los otros dos sectores, decir que difiere en el contexto social y momento histórico en que se considere.

Según Thompson (1995), una primera aproximación de las organizaciones que conforman el *tercer sector* consiste en incluir las que cumplen en principio con siete características principales: formales, privadas, sin distribución de beneficios, autogobernadas, no comerciales, no partidarias, voluntarias.

Citando a Barcos (2001) podemos afirmar que las organizaciones de la sociedad civil son "...agrupaciones privadas, por lo general, voluntarias, formadas para actuar sobre el sistema político, las relaciones de clase o el sistema de acción histórico (por ejemplo: los partidos políticos, los sindicatos, las organizaciones de empresarios o industriales, las asociaciones profesionales, etc.) o para brindar bienes o servicios a la sociedad, usualmente en forma gratuita o poco onerosa (por ejemplo: mutuales, fundaciones, clubes, centros de fomento, etc.)".

La cuestión de las tipologías

En principio hay que reconocer que el análisis de cada una de las variables que caracterizan a las OSC requeriría elaborar una clasificación. Esto no hace inútiles a las clasificaciones sino que induce a poner atención a los criterios que proponen diferentes autores porque todos ellos aportan una perspectiva de análisis. Se presentará como ejemplo una clasificación apropiada al nivel de profundidad del tema en esta instancia de formación.

Un primer aporte (GADIS, 2004: 12) es considerar una distinción importante: si la OSC se propone la ayuda mutua (metas orientadas a sus integrantes) o si se orienta a la atención de necesidades de terceros, que podrían denominarse como organizaciones con orientación filantrópica.

Se pueden considerar entre las de **ayuda mutua** a las *asociaciones de afinidad* e incluir en ellas a mutuales, cooperadoras escolares y hospitalarias, clubes sociales y deportivos, centros de jubilados, gremios y sindicatos, asociaciones

profesionales, asociaciones de colectividades y cámaras patronales. El otro grupo es el de las *organizaciones de base*, que incluye clubes barriales, comedores comunitarios, asociaciones vecinales, sociedades de fomento, bibliotecas populares.

Todas las mencionadas son organizaciones de primer nivel en el sentido que asumen su propia representación, pero también existen las que representan a otras organizaciones, éstas son las federaciones y confederaciones. Es un nivel de asociatividad de OSC, que incluye a redes y foros.

En cuanto a las OSC de **iniciativa filantrópica** podemos reconocer las *fundaciones empresarias*, *organizaciones de apoyo* tales como las OSC de prestación de servicios sociales y culturales, OSC de promoción y desarrollo, OSC de defensa de derechos, centros de estudios e investigación.

CAPÍTULO 2

¿QUÉ SIGNIFICA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR?

La responsabilidad social

En forma habitual leemos o escuchamos hablar de RSE –Responsabilidad Social Empresaria- ó RSC –Responsabilidad Social Corporativa-, haciendo referencia a las empresas que llevan adelante un negocio rentable asumiendo también los efectos ambientales, sociales y económicos que provocan con el desarrollo de sus actividades en el contexto en el que están insertas.

La visión de la RSE es esencialmente **dinámica** y **variable**; y ha ido evolucionando, en forma conjunta con el desarrollo social. Se han ido incluyendo nuevos temas como ser: el comercio justo, la cooperación al desarrollo, el equilibrio entre trabajo y familia, etc.

Cuando analizamos las organizaciones del *Tercer Sector* también debemos prestar atención al concepto de responsabilidad social; por eso consideramos más adecuado hablar de RSO -Responsabilidad Social de las Organizaciones- ó simplemente RS –Responsabilidad Social- como modo de incluir en el análisis a **todas las organizaciones**:

- Organizaciones del Primer Sector: Sector Público (Estado),
- Organizaciones del Segundo Sector: Mercado (Empresas),
- Organizaciones del Tercer Sector: Organizaciones no Gubernamentales (ONGs.) u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) (Burry, 2010).

Es importante destacar que “la identidad (misión y valores) de las organizaciones del Tercer Sector reclama prácticas socialmente responsables,

pero no debemos dar por hecho que las organizaciones del Tercer Sector, por el mero hecho de serlo, las adoptan” (Cordero y De la Cruz, 2012).

Por otro lado, la responsabilidad social es **una obligación y un compromiso** de cualquier organización con sus *partes interesadas* y, sobre todo, con sus destinatarios últimos, que en el caso de las organizaciones del Tercer Sector, son las personas, las familias y las comunidades en situación de exclusión y/o vulnerabilidad.

Entendemos por *grupos de interés* de una organización o *partes interesadas* o *stakeholders*, a cualquier individuo o grupo, interno o externo a ella, que pueda afectar o ser afectado por sus políticas, objetivos, decisiones y acciones, a corto, mediano o largo plazo; incluyendo también a las generaciones futuras. Podemos citar como partes interesadas externas: a los destinatarios finales o beneficiarios, los financiadores, los aliados, los proveedores, etc. Y como partes interesadas internas: a los socios, los empleados, los directivos, los voluntarios, etc.

Esas obligaciones y compromisos surgen, por un lado, por las expectativas de las partes interesadas y, por otro, de los riesgos e impactos que pueden tener las decisiones y actuaciones de la organización sobre los derechos y oportunidades de sus destinatarios finales.

Es fundamental que también las organizaciones del Tercer Sector definan su perfil de Responsabilidad Social, en base a las obligaciones y compromisos asumidos con sus partes interesadas, y que determinen *cómo van a gestionar esas obligaciones y compromisos en lo cotidiano*, pues no es una cuestión que pueda dejarse librada a la buena voluntad o buena intención de las personas que en un momento determinado forman parte de la organización (sobre todo a la luz de la gran rotación de las personas que trabajan como voluntarias en algunas de las organizaciones de éste sector)

Podemos distinguir entonces dos planos de análisis diferentes, pero necesariamente vinculados entre sí.

-*Un primer plano interno*: hacia adentro de la organización, relacionado en forma directa con el gobierno y la gestión de la misma, así como con los compromisos y obligaciones asumidos con las partes interesadas internas

como por ejemplo: los trabajadores voluntarios, los asociados, los empleados remunerados.

-*Un segundo plano externo*: hacia fuera de la organización y que tiene que ver con las actividades de la organización y el modo en el que cumple con sus obligaciones y compromisos y sus relaciones con las partes interesadas externas a la organización como por ejemplo los destinatarios, la sociedad en su conjunto, etc.

Esta división teórica puede resultar práctica a la hora de pensar y diseñar una estrategia de Responsabilidad Social para una organización del Tercer Sector.

Podemos decir que la Responsabilidad Social de las organizaciones del Tercer Sector se basa en varios pilares (Cordero y de la Cruz, 2012) en los que hacer foco:

- en una buena orientación hacia las partes interesadas, promoviendo su *inclusión*;
- en la visión integral de los impactos y/o resultados que sus acciones generan en la sociedad a la que le brindan su apoyo;
- la sostenibilidad (económica, social y ambiental) en el tiempo, considerando también el mediano y largo plazo. Debemos destacar que esta mirada de largo plazo obliga a adoptar una perspectiva intergeneracional. Esto es, buscar la satisfacción de las necesidades y expectativas sobre los derechos y oportunidades de la actual generación, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, ni violar sus derechos o limitar sus oportunidades;
- la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión. Es necesario que las organizaciones del Tercer Sector construyan, en forma permanente, su legitimidad y generen confianza, rindiendo cuentas sobre su accionar; propiciando de este modo un vínculo fluido con las partes interesadas y la sociedad en su conjunto. Entendiendo que la confianza se construye con las decisiones y acciones de todos los días, acompañada y sostenida con la coherencia y la transparencia.

Ahora podemos decir que la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones del Tercer Sector está muy ligada con la creación y el

mantenimiento de la legitimidad social que le conceden los diferentes actores sociales y partes interesadas, dado que en este tipo de organizaciones la relación con las partes interesadas es más cercana, pues *son entidades que surgen de la sociedad y están conformadas en su mayoría por personas voluntarias y que actúan priorizando un interés general o colectivo, muchas veces dejando de lado intereses personales.*

El mayor activo que tiene una organización del Tercer Sector es su *prestigio* y el reconocimiento obtenido en la sociedad en donde actúa. Si bien es un activo intangible, resulta clave a la hora de entender sus capacidades, su eficacia y su potencial de trabajo; pues está sustentando en la coherencia con su identidad a lo largo de toda su trayectoria.

Desde este punto de vista, el desarrollo de una línea de trabajo orientada a la Responsabilidad Social, en las organizaciones del Tercer Sector, debe permitir:

- 1) Reforzar la coherencia de la propia organización, de su misión y valores, de sus actividades y de sus formas de hacer.
- 2) Facilitar la eficacia de sus intervenciones sobre la realidad.
- 3) Realizar una rendición de cuentas transparente y eficaz a sus partes interesadas, colaborando así a sostener la legitimidad de la organización.

Por lo cual las estrategias de Responsabilidad Social de las organizaciones del Tercer Sector no deberían ser un tema más, sino un factor clave a la hora de construir y reforzar la identidad, razón de ser y eficacia organizacional.

.

CAPÍTULO 3

OSC PARADIGMÁTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES

La posibilidad de plantear este tema surge de la propia iniciativa de nuestros alumnos que durante la cursada 2013 fueron orientados a seleccionar OSC para su trabajo integrador, como una forma de realizar un aporte desde la Cátedra B a la celebración del 60º Aniversario de la creación de nuestra facultad, tomando un aspecto que se viene desarrollando con creciente atención: la vinculación sociedad-universidad.

Las organizaciones *sin fines de lucro, con fines comunitarios*, han logrado *visibilidad* en la sociedad globalizada actual para aquellos sectores de las sociedades que acceden a los medios de comunicación masiva. Para los sectores de la población que no están incluidos en esa red, pueden ser sin embargo, aquellas personas que se acercan con elementos para subsistencia (Médicos sin Fronteras), para la educación, para paliar los efectos de las exclusiones, protección de derechos y todas las formas de ayuda que se han ido desarrollando. Las OSC no son excluyentes en estos campos, existen organizaciones supramundiales con importantes trayectorias (UNICEF), pero han encontrado posibilidades de ayuda concreta básicamente apoyadas en la creación de redes, con estructuras flexibles, dinámicas de interacción conectadas en nodos y políticas facilitadoras de acciones conjuntas.

Como ejemplos de estas OSC ampliamente difundidas en el mundo y con espacio en las comunicaciones vamos a presentar un trabajo referido a una sede local que han elaborado alumnos de la cursada 2012.

Un techo para mi país, Argentina⁴



Orígenes

Un Techo para Argentina A.C. (asociación civil) es la denominación legal de la organización no gubernamental a nivel nacional que nace en Chile en el año 1997. Después de concluir unas misiones en el pueblo de Curanilahue (provincia de Arauco, Chile), un grupo de jóvenes universitarios apoyados por Felipe Berríos sintieron la necesidad de denunciar la situación de extrema pobreza en que viven millones de personas en asentamientos precarios y dar una solución concreta a éstas, a partir de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social.

El proyecto se expandió por toda Latinoamérica a partir del 2001, año en que El Salvador y Perú se vieron azotados por un terremoto. Los voluntarios se organizaron en una oficina central, con conceptos básicos claros, una forma común de trabajo y un mismo espíritu. En cada lugar se encarnó el proyecto

⁴ El trabajo fue elaborado por los alumnos cohorte 2012-Administración I-B-Comisión 07: *Menescardi, Macarena (82548/6) Menescardi, María Paz (80386/7) Rabasa, Bautista (82840/7) Savignone, Santiago (83071/3)*, quienes realizaron el relevamiento de información y produjeron la descripción utilizando fuentes secundarias y entrevistas. El informe se concluyó en junio/2012. En línea: <www.techo.org>.

tomando los desafíos propios de la pobreza de cada país. El nombre elegido hace referencia directa al fin de la ONG, el cual es brindar *un techo* a los sectores más desfavorecidos de Latinoamérica.

Un Techo para mi País (UTPMP) es una asociación civil con representantes legales; apartidaria y arreligiosa. Ésta es reconocida por su trayectoria, responsabilidad, y por ayudar a los más carenciados. No posee fines de lucro, ya que su finalidad no es maximizar ganancias, sino brindar bienes y servicios a un sector de la sociedad (los excluidos) de forma gratuita o poco onerosa.

De acuerdo a su tamaño la podemos clasificar a **nivel internacional** como una gran organización debido a la cantidad de voluntarios (420 mil voluntarios movilizados), la cantidad de viviendas construidas (80 mil viviendas de emergencia) y los miles de socios que realizan un aporte económico mensual.

A **nivel nacional**, es una mediana organización con vistas a convertirse en una gran organización, porque si bien no llega a todas las provincias del país, es reconocida y cuenta con una gran cantidad de voluntarios (56 mil voluntarios movilizados de Argentina). Tiene presencia en las zonas más pobladas de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Neuquén, Misiones, Santa Fe y Salta, y ha trabajado junto a más de 4000 familias. Se llevan construidas 4049 viviendas de emergencia a la fecha de este informe.

Además, se encuentra presente en el resto de las provincias en caso que surja alguna catástrofe causada por la naturaleza, la cual repercute directamente en la situación habitacional de los ciudadanos. Durante el verano y el invierno realizan construcciones en zonas del país que durante el año les es imposible llegar, ya sea por falta de voluntarios fijos o de fondos para el financiamiento continuo de la actividad. En estas oportunidades trabajan en conjunto con otras ONG's del ámbito local para lograr mejores resultados.

Misión, valores y fines

Al vincular el concepto de misión y fin podemos decir que el de esta ONG es mejorar la calidad de vida de las familias que viven en situación de pobreza a

través de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social, en un trabajo conjunto entre jóvenes voluntarios y estas comunidades. Se busca denunciar la realidad de los asentamientos precarios en que viven millones de personas en Latinoamérica e involucrar a la sociedad en su conjunto, logrando el compromiso con la tarea de construir un continente más solidario, justo y sin exclusión.

En toda asociación civil se vinculan con la mejora de la calidad de vida de una parte de la comunidad y la ayuda o asistencia ante distintas contingencias sociales. Ello constituye una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización, además de servir para apreciar el éxito de la misma. A la vez, da a conocer su **visión** sobre lo que aspira a lograr desde la organización en un futuro lejano al afirmar en su página web que aspira a contribuir en el logro de un nuevo escenario: “una Latinoamérica sin extrema pobreza, con jóvenes comprometidos con los desafíos propios de sus países, donde todas las familias cuenten con una vivienda digna y puedan acceder a más oportunidades para mejorar su calidad de vida”.

Los resultados que se esperan de las acciones que realiza la organización se plasman en sus **objetivos generales**:

En Un Techo para mi País Argentina se busca la integración de los diferentes actores sociales: jóvenes, empresas, sector público, medios de comunicación y la sociedad en general, para terminar con la injusticia de la pobreza.

Al hablar de la integración de la sociedad hace referencia a que, en la búsqueda por generar soluciones innovadoras al gran problema de la pobreza, no se debe excluir a ninguna persona o institución, cualquiera sea su condición social, religiosa o política. La diversidad de los actores con los cuales trabaja la ONG es indispensable para establecer y reforzar las bases de un esfuerzo conjunto.

La sociedad es un aliado crucial en este proyecto. No sólo se pide a las personas su participación como donantes de recursos económicos, sino que se las invita a involucrarse activamente en el proyecto.

Los jóvenes, a través del voluntariado, dan muestra de su interés por modificar esta realidad. Los medios de comunicación asumen su parte: informando, promoviendo este tipo de iniciativas y tomando a las ONG como fuentes informativas de las problemáticas que se viven en la sociedad.

No se ignora las dificultades que plantea una iniciativa tan ambiciosa como la de acabar con la extrema pobreza. Sin embargo, estamos convencidos de que la participación, la motivación que eso genera y el interés que despierta en todos los involucrados, dan inicio a una cadena de concientización que potencia un sinfín de iniciativas mayores.

Un Techo para mi País es una **marca registrada**, entendiéndose esta como la parte que se protege legalmente y que es de apropiación exclusiva, o sea, que no se permite que otra persona use el nombre de marca o su símbolo sin autorización.

Rasgos de complejidad en la organización

Relaciones con el medio que la ONG no controla

En casos como cuando las empresas que solían donar los materiales para la construcción ya no pueden o desean donarlos, la ONG debe ensayar otra alternativa para financiarse, buscando alguna empresa que pueda colaborar para lograr su objetivo.

Generalmente se busca vincular a la empresa con una ONG de tal modo que la misma comprenda la importancia de su aporte y siga apostando al trabajo diario de Un Techo para mi País. Se suelen firmar convenios por períodos en los que la empresa queda comprometida: de esta forma se puede planificar a mediano plazo.

Al ser una ONG con gran cantidad de voluntarios, mucho depende de la predisposición de éstos. Es importante fortalecer la conformación de los equipos para que se comprometan con la causa y la tomen como propia.

Rasgos de adaptación en la organización

Si surge alguna catástrofe natural, la organización debe actuar, es decir, deben informarse de lo sucedido anteriormente, y ver cómo pueden ayudar.

Ejemplo: temporal en Córdoba 2012

El lunes 30 de enero hubo una fuerte tormenta en Córdoba que provocó muchos daños en la ciudad, dejó más de 600 evacuados y destrozos en los asentamientos. Ese mismo miércoles un equipo de Un Techo para mi País puso en marcha un relevamiento en los 19 barrios de Córdoba en los que trabaja, el cual mostró que al menos 61 familias se quedaron sin hogar. Luego siguieron avanzando con el relevamiento, se pusieron en contacto con los referentes de los asentamientos donde la ONG aún no ha trabajado, para lograr información sobre todos los asentamientos de la ciudad a los que afectó la tormenta. Además de eso, se comunicaron con el intendente y vice de la Ciudad de Córdoba, para ponerse a disposición y coordinar esfuerzos.

Características de la organización como sistema abierto

- Importación de energía: son todos los elementos que utilizan para brindar servicios, sean materiales o los distintos conocimientos que cada una de las personas poseen.
- Proceso interno: es el momento mismo en que los voluntarios brindan sus servicios a la hora de realizar cursos de capacitación a los pobladores de los barrios, y también en el momento que comienzan a construir la vivienda junto con los beneficiarios.

- Salidas, productos u *outputs*: es cuando la vivienda ya se ha construido y los integrantes de ésta comienzan a habitarla.
- Sistema como ciclo de eventos: los insumos que van a hacer posible la *prestación* del servicio a los pobladores sin recursos son sostenidos por empresas que donan los materiales para poder realizar la vivienda, y también a través de la cuota de socios que brindan mes a mes. Esto genera un ciclo constante, ya que los voluntarios van a poder seguir construyendo a medida que reciban las donaciones de las empresas y el 10% del valor total que aportan las familias a la hora de construir las viviendas.
- Entropía negativa: para que la ONG se mantenga en constante evolución, lo ideal, es contar con un gran número de voluntarios para que no se disuelva la ONG y puedan seguir participando y ayudando en distintos barrios donde la mayoría de sus habitantes se encuentran viviendo en condiciones habitacionales precarias.
- Entrada de información, retroalimentación negativa y procesos de codificación: los voluntarios que se encuentran en los niveles más altos de la ONG, fijan la cantidad de viviendas que se van a construir durante el año y deberán cumplir dentro de las posibilidades. Si llega a surgir alguna idea o cambio, lo que corresponde es hacer un informe de presentación y luego se decidirá si éste puede llevarse a cabo.
- Estado constante y homeóstasis dinámica: la ONG siempre lleva a cabo sus objetivos, pero en caso que surja algún cambio, deben estar preparados para enfrentarlos para así poder seguir funcionando. La ONG siempre se dedica a la construcción de viviendas de emergencia, y dependiendo de los diversos factores externos podrá realizar más o menos viviendas, pero siempre mantendrá su carácter básico.
- Diferenciación interna y externa: Un Techo para mi País se distingue externamente del resto de las ONG por su nombre, su símbolo que lo identifica, el área geográfica, sus fines, y realiza actividades específicas y diferenciadas a las del resto de las ONG que le da una identidad distinta. Internamente, tiene sus propios métodos y formas de trabajo, regido por normas propias internas. Por ejemplo, en las provincias donde se encuentra la organización, se están

las sedes, y estas a su vez tienen divisiones donde se encuentran los directores de áreas, gerentes (social y comercial) y voluntarios.

- Equifinalidad: los voluntarios buscan la mejor forma para construir las viviendas. Se parte de distintas situaciones geográficas y económicas, y los distintos modos de financiar la vivienda a modo de construcción. Por ejemplo, construcción con empresas, con familias, con colegios secundarios, con universitarios. Los fondos para la financiación surgen de diferentes lugares pero la finalidad va a ser siempre la misma: construir una vivienda de emergencia.

Responsabilidad Social

El primer paso del proyecto es la construcción de viviendas de emergencia, para luego desarrollar planes integrales de habilitación social. Estos planes se implementan como respuesta a las inquietudes y necesidades planteadas desde cada uno de los barrios y giran en torno a educación, fomento productivo y microcréditos, capacitación en oficios, arte y recreación, asesoramiento jurídico y salud.

Uno de los principales objetivos de UTPMP es involucrar a toda la sociedad en la tarea de superación de la pobreza, y es así que buscan la mayor cantidad de socios que puedan contribuir de diferentes maneras.

Las empresas son un aliado clave para su trabajo en los barrios, no sólo desde el aporte monetario o las posibles donaciones para las diferentes actividades que llevan a cabo, sino que participan activamente en la acción social que realizan. Creen que para lograr un real cambio en la sociedad, el sector privado en su conjunto tiene que desempeñar una participación concreta y articularse con los diferentes actores sociales, en la búsqueda de soluciones para alcanzar una comunidad sustentable y equitativa para todos.

Desde UTPMP ofrecen diferentes alternativas de participación para el sector empresarial, a través de las cuales el mismo puede canalizar sus objetivos de Responsabilidad Social y trabajo por la comunidad.

Voluntariado Corporativo Construye con tu empresa

Una de las principales y más importantes actividades en las que UTPMP busca involucrar a las empresas es el voluntariado corporativo. Son las mismas empresas junto a sus directivos y empleados, las que en esta ocasión pueden poner manos a la obra en el barrio y construir ellos mismos, junto a las familias, las viviendas de UTPMP.

Para realizar la construcción las empresas deben pagar por cada casa que construyen, como mínimo, una casa más, la cual se destina a la construcción con jóvenes voluntarios.

El plan *Construye con tu empresa* se presenta como una oportunidad para conocerse, trabajar y ayudarse mutuamente entre personas que viven distintas realidades. Es una muy buena manera también, de reforzar relaciones de trabajo entre los empleados de la empresa, generando nuevos vínculos en un ambiente ajeno a lo laboral.

Esta actividad además de significar una ayuda concreta para familias que están viviendo en condiciones de extrema pobreza, constituye una excelente instancia para mejorar la comunicación en la empresa y enriquecer el clima organizacional.

La modalidad de trabajo que se genera en los días de construcción produce un valioso trastoque de roles, mediante la realización de un trabajo en equipo y generando un vínculo muy especial entre éste y la familia beneficiada. A su vez, la vivencia de la construcción en un asentamiento urbano marginal permite conocer más de cerca las dificultades reales que tienen miles de argentinos para vivir en el país, despertando así una fuerte conciencia de solidaridad y dando sentido al propio trabajo como una forma de construir un país mejor.

El compromiso, desafío y responsabilidad de construir una vivienda, así como la autorrealización que otorga a los empleados de la empresa el poder actuar sobre la realidad de su comunidad, son algunos de los factores motivacionales que se hacen presentes en la construcción y hacen de ella una experiencia difícil de olvidar.

Otras formas de colaborar que tiene una empresa

Los porcentajes de ventas: se dona un porcentaje de ventas durante un periodo de tiempo en el que se asocia la marca con UTPMP.

Aporte fijo: se dona mes a mes una suma fija de dinero.

Campaña 1 + 1: la empresa se compromete a donar el mismo monto de dinero que sus empleados o clientes hayan aportado a la organización durante un período de tiempo previamente determinado.

Mediante asociaciones: prestar servicios de recaudación y ajuste sencillo, este tipo de campañas es utilizada por empresas prestadoras de servicios básicos (tarjetas de créditos, tarjetas de casas comerciales, cuentas de servicios, etc.) a través de este sistema se descuenta mensualmente un monto de dinero antes establecido con el cliente.

El vuelto: es una de las campañas más funcionales y con menos costos de aplicación. Consiste en pedir el aporte de los clientes mediante la donación del vuelto a la organización (implementado en la cadena de supermercados *Easy*).

Donaciones en especies o servicios: las empresas pueden realizar sus aportes a la institución desde aquellos servicios o productos que ellas mismas elaboran. Un claro ejemplo es la prestación de servicio celular de la empresa *Nextel* durante los días de construcción (de 2 a 3 días), la cual proporciona equipos y minutos libres para comunicarse entre los voluntarios que desempeñan roles y tienen que estar continuamente comunicados.

Apadrinando un barrio: una empresa se compromete a solventar parte del costo que tiene la implementación de los programas de UTPMP en un barrio. Esto se da generalmente cuando se trata de barrios en las inmediaciones de la empresa.

Elementos de la organización

Recursos Humanos:

- Miembros no permanentes: tienen un papel fundamental, colaboran sin remuneración alguna. Hasta la fecha son 56 mil los voluntarios movilizados

(cálculo efectuado sumando los voluntarios que participaron en diversas tareas desde la instalación en Argentina). La ONG tiene una base de datos con 31.602 personas, las cuales se inscribieron a través de la web con el objetivo de participar de las actividades que realiza la misma en los distintos barrios.

Cabe destacar que estas cifras no representan el número de voluntarios fijos con los que cuenta la organización en las tareas diarias que realiza, siendo este mucho menor.

Se puede hacer una diferencia entre los que se consideran *voluntarios movilizados*, que son el total de los voluntarios que participaron en distintas actividades, sumados estos por cada actividad. Por ejemplo, en una construcción participan 2.500 voluntarios y en una investigación sobre el estado de los asentamientos 700 voluntarios, el total corresponde a 3200 voluntarios movilizados aunque se repita la misma persona en las dos actividades.

Y los *voluntarios fijos* los cuales participan de manera activa en la ONG, son voluntarios que participan al menos en dos actividades de las que realiza UTPMP en el mes.

- Cantidad de personal de tiempo completo: 26 contratados. Indispensables para que UTPMP funcione correctamente. Dado el crecimiento exponencial de la organización ha sido necesario contratar voluntarios con un salario mínimo, los cuales trabajan en un horario fijo y en días establecidos. Por supuesto que a la vez asumen una responsabilidad mayor sobre el rumbo de la ONG que otros voluntarios.

Recursos materiales

- Materiales para la construcción de viviendas.
- Materias primas: proyector, pizarrón, sillas, mesas, muebles, herramientas, elementos de limpieza.
- Oficina central donde se realizan las reuniones semanales para llevar a cabo sus actividades.
- Recursos naturales y energéticos: agua, luz solar y artificial, aire.

Ideas, conocimientos e información

- Conocimientos de los voluntarios a la hora de transmitir información a los niños en la etapa de habilitación social.
- Información necesaria para resolución de problemas internos.
- Se consigue información acerca de los barrios para luego saber con cuál trabajar de ellos, se realizan relevamientos. Por ejemplo, el Catastro 2011 se realizó con el objetivo de censar con precisión y excelencia cada uno de los asentamientos informales de los partidos del aglomerado del Gran Buenos Aires, ya que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) no tiene como unidad de análisis los asentamientos informales. Se concluyó que existen en el Gran Buenos Aires 864 villas y asentamientos en los que residen 508.144 familias, y en el Catastro 2009 en el Gran La Plata se computaron 104 asentamientos en los que residen 1600 familias.

Recursos tecnológicos

- Técnicas que utilizan los voluntarios en la segunda etapa del proyecto (Habilitación Social) para transmitir su conocimiento a los niños interesados en aprender, a través de libros, enciclopedias, libros de lectura, visitas a centros culturales.
- A nivel constructivo, se crean manuales para saber las técnicas a la hora de construir las viviendas, el cual se encuentra en constante cambio. Existe un sector de voluntarios que se ocupan de innovar los métodos constructivos.

Nombre, prestigio, símbolo, marca

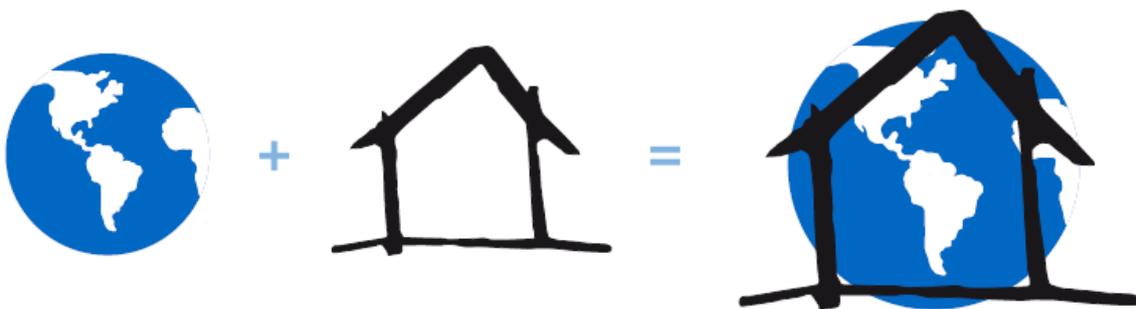
Un Techo para mi País es una marca registrada, entendiéndose ésta como la parte que se protege legalmente y que es de apropiación exclusiva, o sea, que no se permite que otra persona use el nombre de marca o su símbolo sin

autorización. La marca es una firma, es la reivindicación de una paternidad. Es un importante símbolo de identificación, garantía y responsabilidad para una empresa o institución.

El origen de la marca Un Techo para mi País nace de la idea de representar el concepto de *vivienda* en el continente, es por eso que el isotipo (la parte iconográfica de la marca) es muy literal y se utiliza un dibujo en forma de casa que está sobre el mundo que nos enmarca en Latinoamérica.

En general, Un Techo para mi País como imagen busca ser una marca cercana a la vez fuerte, que integre la idea de casas para Latinoamérica.

La marca Un Techo para mi País está compuesta por un ícono que alude a una mediagua con estilo de trazo suelto y tras ésta un ícono que alude al globo



terráqueo que indica América Central y América del Sur.

Ambiente general

Aspecto socio-cultural: antes de comenzar a trabajar en determinados barrios, primero se realiza un relevamiento para saber con cuál tratar. Se tiene en cuenta la situación general de los vecinos, la cantidad de familias que habitan el barrio, los años que tiene el asentamiento, etc.

Una vez seleccionado el barrio a trabajar, se realiza lo que se denomina *detección y asignación*, donde se encuestan a las familias del barrio para conocerlos mejor, ver las condiciones en las que viven, si provienen de otro país (Paraguay, Bolivia, Perú por ejemplo) o son de Argentina, si poseen DNI, cuántas personas habitan en la vivienda, si en caso que se le construya para

qué utilizarían la vivienda de UTPMP, y todo tipo de preguntas que surjan a la hora de realizar las encuestas a las familias, ya que la vivienda no es un regalo, sino que éstos deben aportar aproximadamente el 10% del costo total de la vivienda para que asuman el compromiso y lo sientan propio.

Se realiza un proceso de seguimiento a las familias encuestadas y recién ahí se seleccionan a las familias con la que se va a construir. Es fundamental que la vivienda represente un cambio significativo en la vida del beneficiario, y sea la solución al menos a uno de sus tantos problemas.

Aspecto económico: se obtiene información mediante encuestas, se indaga si los integrantes de la familia trabajan, es decir, padre, madre, cuáles son los ingresos, si reciben algún plan de asignación por hijo (AUH), si los mismos hijos trabajan o van al colegio, si tienen deudas, si reciben ayuda económica por parte de algún familiar, si pagan impuestos, etc.

Aspecto político-legal: las empresas que deseen donar a UTPMP pueden deducir hasta el 5% de la ganancia neta en donaciones, según lo manifiesta la Ley de Impuesto a las Ganancias en su art. 81 inciso C. Es decir que, aproximadamente, de cada \$100 pesos que la empresa gane \$30 irían para la AFIP (en vez de \$35) y \$5 para la ONG. Esto solo si la ONG se enmarca entre aquellas que cumplen con el objetivo social que intenta fomentar la ley.

Ley de Impuesto a las Ganancias:

Art. 88. c) Las donaciones a los fiscos Nacional, Provinciales y Municipales y a las instituciones comprendidas en el inciso e) del artículo 20, realizadas en las condiciones que determine la reglamentación y hasta el límite del CINCO POR CIENTO (5%) de la ganancia neta del ejercicio. La reglamentación establecerá asimismo el procedimiento a seguir cuando las donaciones las efectúen sociedades de personas. Lo dispuesto precedentemente también será de aplicación para las instituciones comprendidas en el inciso f) del citado artículo 20 cuyo objetivo principal sea:

1. La realización de obra médica asistencial de beneficencia sin fines de lucro, incluidas las actividades de cuidado y protección de la infancia, vejez, minusvalía y discapacidad.

La Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba confirmó la sentencia dictada por el juez de primera instancia por la cual se decidió incluir a una asociación civil sin fines de lucro (UTPMP) -cuya actividad principal es la construcción de viviendas destinadas a personas carenciadas- dentro de las previsiones del art. 81 inc. c apartado 1 de la ley 20.628.

Recordemos que según dicho apartado, se prevé la deducción de hasta un 5% de la ganancia neta del ejercicio a las donaciones realizadas a instituciones que realicen actividades de cuidado y protección de la infancia, la vejez, minusvalía y discapacidad.

La mentada norma no prevé expresamente las labores desarrolladas por la actora. No obstante, la Cámara tuvo en consideración que esta donación se encuentra dentro del fin de la normativa que prevé la exención al Impuesto a las Ganancias, es decir los múltiples beneficios generados para el bien común.

Ambiente específico

Consumidores: son las familias que van a recibir la vivienda. Son los beneficiarios, dado el tipo de actividad que realizan.

Competencia: en Un Techo para mi País, no hay competencia alguna, de hecho, si hay otra organización, cuya finalidad es hacer el bien común, se unifican para satisfacer las necesidades del resto de la comunidad.

Proveedores: son las empresas que donan los materiales para poder construir las viviendas de emergencias. Al momento de la construcción son los que nos proveen servicios, ya sea de voluntarios a los barrios donde se va a construir como de transporte de materiales.

Socios: que colaboran con la ONG, aportan una determinada cantidad de dinero por mes para que con ese dinero, a fin de año puedan construir una vivienda más para las familias, y también poder participar de la misma construcción.

Crterios de departamentalización

- Por funciones: dentro del Director de Construcción Nacional, se encuentran las áreas que se especializan en Relaciones Institucionales Buenos Aires (contacto con los municipios, barrios, etc.); Director de Detección y Asignación (área que se encarga de realizar encuestas a los barrios para ver las condiciones habitacionales en las que se encuentran y asigna las viviendas a los beneficiarios); Director de Compras y Logística (área que se encarga de la compra de los materiales, de los alimentos que se van a consumir durante la construcción y deben encargarse que estos elementos lleguen en condiciones al lugar donde se va a realizar la construcción) y Jefe de Construcciones (coordina junto a un equipo la organización de todas las construcciones que se van a llevar a cabo durante todo el año).

- Por producto: por ejemplo en el área de Habilitación Social Nacional se agrupan las actividades para prestar microcréditos y capacitar en oficios a los vecinos. Microcréditos potencia a emprendedores para que sean capaces de crear y mantener un negocio rentable, que sirva de apoyo en la estabilidad económica familiar. Brinda capacitaciones y pequeños préstamos para capital de trabajo. De esta manera, el plan de microcréditos acompaña a los vecinos en el proceso de inclusión en la red de mercados financieros formales. Las capacitaciones en oficios desarrollan un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten el ejercicio de una actividad o un trabajo (ejemplo panadería, electricidad, peluquería, etc.) a los vecinos. La mesa de trabajo es cuando se reúnen los vecinos del barrio junto dos voluntarios de UTPMP para plantear los problemas que se presentan en el barrio y buscan la manera de solucionarlos trabajando en conjunto (por ejemplo, los vecinos de Ringuelet quisieron levantar una cancha de fútbol para el barrio, y para poder juntar el dinero realizaron una pollada, donde un porcentaje ayudó la ONG y el resto lo aportaron los vecinos con lo que recaudaron en ese evento). Y el plan de educación, que abre oportunidades educativas en los asentamientos por medio de metodologías de enseñanza-aprendizaje, en las que los alumnos se reconocen como autores de su vida y de su entorno. Se apoya y potencia en el

proceso educativo involucrando y compartiendo las responsabilidades con las familias, la comunidad y las redes formales existentes.

- Por área geográfica: dependiendo del director regional, en las sedes de cada provincia donde trabaja la ONG, se encuentran los directores generales que se encargan de mantener una mejor organización y coordinación, y llevar a cabo las actividades a realizar.

Uno de los principales problemas que tiene Un Techo para mi País es planificar a largo plazo ya que los recursos son escasos. La ONG genera fondos de los aportes de los socios y actividades concretas como lo son la colecta anual a nivel nacional, la cena de gala y donaciones de empresas.

El principal desafío es contar con donantes con aportes fijos, siendo el ejemplo más claro los socios, ya que se puede saber en un determinado plazo con cuánto dinero se va a disponer para planificar ciertas actividades.

Otro desafío que tiene la ONG es hallar nuevos voluntarios que quieran ser partícipes de ésta, ya que muchos no asumen el compromiso como deba hacer, ó porque no quieren hacerlo si no obtienen algo a cambio.

Fijación de objetivos

- **Negociación o regateo:** primero se realiza un relevamiento de los barrios a trabajar con voluntarios con experiencia. Se analiza la cantidad de familias que viven en el barrio, las condiciones habitacionales, la cantidad de años que tiene el barrio, si ya funciona dentro de éste una ONG o agrupación para tomar contacto sobre la situación del mismo, entre otros aspectos.

Como primera medida, la solución es la construcción de viviendas de emergencia, para luego seguir trabajando con las familias del barrio con el objetivo que puedan desarrollarse en comunidad.

- **Estabilización interna del control:** una vez encuestada una determinada cantidad de familias, se decide en base al presupuesto que se tiene, a cuántas familias se les otorgará la vivienda. Una vez

seleccionadas dichas familias, se firma un convenio donde se especifica el día de la construcción, el monto a pagar por la vivienda en forma de colaboración (un 10% del total de la vivienda) y demás aspectos importantes.

- **Adaptación a la experiencia:** durante las construcciones, los voluntarios adquieren experiencia, que luego aplican a futuras construcciones con el objetivo de lograr mejores resultados. Esto les ayuda a adaptarse en situaciones cambiantes que puedan presentarse en la ONG, y así poder solucionar problemas o desvíos que hayan ocurrido.

Tamaño y tecnología

Tamaño

- Capacidad física: Un Techo para mi País cuenta con ocho sedes en toda la Argentina (La Plata, Buenos Aires, Rosario, Neuquén, Misiones, Salta, Río Cuarto, Córdoba Capital). Éstas se utilizan para que los voluntarios se reúnan semanalmente para analizar las encuestas realizadas en los barrios, para planificar las construcciones próximas, etc.

En el 2011 se construyeron 1601 viviendas de emergencia y se abrieron 23 mesas de trabajo.

Este año se estiman construir 2384 casas y abrir 36 mesas de trabajo.

En la organización, actualmente hay 24 sedes en los barrios (salones comunales), denominados "Sedes TET"

Techo para Educación y Trabajo (TET):

Son módulos de madera de 6x6 metros. El objetivo es cubrir la necesidad de un espacio de uso común en la comunidad. Además de utilizarse como aulas y espacios de trabajo, las sedes TET son un símbolo de la unión y el trabajo en conjunto entre la ONG y la comunidad. Al igual que las viviendas

de emergencia, un porcentaje del costo de las sedes, la juntan los vecinos, quienes se reúnen y organizan diferentes actividades para juntar fondos.

- Personal a disposición: al hablar de una ONG, hacemos referencia a los miembros de la organización. Cuenta con 56 mil voluntarios movilizados a nivel Nacional y 2 mil voluntarios fijos y 400 mil a nivel latinoamericano.
- Con respecto a los activos de la organización, la misma cuenta con mesas, sillas, muebles y útiles, etc., que se encuentran en las sedes de la organización para que las puedan utilizar los voluntarios cuando hagan reuniones u otro evento.

Tecnología

Se cuenta con una gran variedad de tecnologías:

- Tecnología no incorporada como son los conocimientos y técnicas de los voluntarios, que van a ser transmitidos, por ejemplo, en la realización de encuestas de los sábados por la mañana, a los niños en las juegotecas cada sábado por la tarde, en la capacitación de oficios hacia las personas de los barrios carenciados.
- También hay tecnología dura, como computadora, retroproyectors, que forman parte de la tecnología de apoyo, ya que por medio de estas pueden transmitir información a los voluntarios para que tengan mayores conocimientos.
- La tecnología genera impacto sobre la ONG, ya que forman parte de la actividad de Un Techo para Mi País. Los conocimientos de los voluntarios van a ser los que se transmitan a las personas de barrio y ésta es la esencia de la creación de dicha ONG, la participación y capacidad de los voluntarios.

Profesionalización y complejidad en la estructura

- *Diferenciación horizontal:* dentro de las áreas de la organización existe diferenciación de trabajo. Por ejemplo, en el área de Director Social, se encuentra el Director de Formación y Voluntariado, que se encarga de capacitar a nuevos voluntarios que quieran ingresar en la ONG; el Director de Construcciones Nacional, se encarga de analizar todas las encuestas que se han realizado anteriormente para ver a quién se le va a asignar la vivienda, se encarga de las provisiones que se van a consumir durante la construcción, etc.; y el Director de Habilitación Social Nacional, se encarga de ver las actividades que se van a llevar a cabo en microcréditos, en educación, en la capacitación de oficios, etc. Buscan lograr el mismo fin, aunque cada área se plantee distintas metas con vistas al objetivo general de mejorar la calidad de vida de las personas en vulnerabilidad.
- *Diferenciación vertical:* los directores son la autoridad máxima de Un Techo para mi País y se recurre a ellos cuando surge una modificación ó conflicto, definiendo el curso de la organización junto con voluntarios. Las autoridades máximas son el Director Social y el Gerente General. Luego se ubican los directores de cada área a nivel nacional; le siguen los directores de cada provincia, los directores de las subáreas (subdirectores), y por último, los coordinadores de cada barrio, plan, mesa de trabajo, área.
- *Dispersión espacial:* la ONG comienza con sus construcciones en un principio en Chile, luego se expande a El Salvador y Perú, y más tarde en los países de Latinoamérica. En Argentina comenzó en Córdoba y luego se expandió a Buenos Aires, Neuquén. Salta, Misiones y Santa Fe. A cada lugar que llegó UTPMP se comenzó a trabajar al principio en un solo barrio y a medida que fue creciendo el número de voluntarios y recursos, se empezó a trabajar con varios barrios simultáneamente. Actualmente, se están trabajando con 85 barrios en todo el país.

Tipo de decisiones

Según la previsión del problema:

- *No programadas*: al cambiar de fecha una actividad, como por ejemplo ir a un barrio, ya que esta diluviando y es imposible el trabajo.
- *Programada*: un coordinador de barrio que no puede concurrir a la actividad del fin de semana, automáticamente otro voluntario lo reemplaza cumpliendo su rol.

Según el nivel de organización que las toma:

- *Táctico-logístico*: dónde se van a entregar los elementos de construcción, quién los va a recibir.
Capacitación a nuevos voluntarios.
- *Operativa*: integran nuevos voluntarios para poder continuar con la ONG.
Rotura de herramientas para la construcción
- La estrategia de gestión (que incluye la planificación) consiste en detectar las necesidades y planificar las acciones concretas en la medida en se cuenta con recursos.

Según el plazo:

- *Mediano plazo*: se desconoce el número de viviendas que se van a construir en 10 años, pero sí se pueden saber las que se realizarán en el año en curso.

Según el grado de conocimiento de las variables:

- *Bajo certeza*: al construir una vivienda de emergencia, se tiene conocimiento sobre los procedimientos a seguir y el resultado de los mismos.
- *Bajo riesgo*: al momento de transportar los materiales de construcción dentro de un barrio pueden existir dos o más caminos, y dependerá de los voluntarios que conozcan el barrio la selección del camino en mejores condiciones para ingresar al mismo.

- *Bajo incertidumbre*: se cambia el horario de una actividad por otro al que se espera que asistan más voluntarios, hasta que no se realice la actividad no se va a poder verificar si se tomo una buena decisión.

La ONG, tiene la particularidad de seguir los planes y programas que son enviados desde la Oficina Central de UTPMP. Planifican anualmente las metas y objetivos a nivel nacional en concordancia con el crecimiento de la asociación civil. Se detalla cuántas viviendas se tiene como objetivo construir a nivel nacional, y en qué modalidad (trabajos de verano e invierno, masivas con jóvenes, con empresas, con secundarios o con familias). También cuántas nuevas mesas de trabajo y sedes en los barrios se abrirán, en qué fecha se va a realizar la colecta anual nacional de UTPMP, cuántos van a comenzar con la etapa de habilitación social. Esto debe cumplirse durante los doce meses del año.

Los **trabajos de verano e invierno** tienen como objetivo aportar una solución a la situación habitacional, colaborar con aquellas provincias donde no hay presencia activa del Estado y que tienen una gran necesidad habitacional. Consiste en construcciones que se realizan durante el período vacacional que duran entre una semana y diez días. Se llevan a cabo en lugares donde no está presente, junto a otra fundación local que colabora en el proceso previo de la construcción, y que puede seguir trabajando posteriormente con la comunidad.

Las **construcciones masivas** tienen como objetivo aportar una solución a la situación habitacional y generar conciencia social en los jóvenes. Consta de un fin de semana donde se comparte y conoce la realidad de las familias a través del trabajo de construcción.

Las **construcciones con empresas** tienen como objetivo aportar una solución a la situación habitacional. A través del programa *construye con tu empresa* se busca que las empresas se sumen a la causa y así articular con los distintos sectores de la sociedad. Consiste en que cada empresa que participa financia un número de viviendas que construirá con sus empleados, y dona la misma cantidad de viviendas para que las construyan jóvenes voluntarios.

Las **construcciones con (alumnos) secundarios** tienen como objetivo aportar una solución a la situación habitacional. Generar un espacio para que los jóvenes de los últimos años del secundario se conviertan en agentes de cambio y se comprometan con la realidad de su país, así como involucrar a los colegios, como formadores de comunidad, en la construcción de un país más justo. Consiste en que cada colegio que participa financia el costo de la cantidad que luego construye junto a sus alumnos. Por ello se busca el compromiso y esfuerzo de toda la comunidad de los colegios sumándolos a los diversos eventos de recaudación de fondos.

Las **construcciones con familias** tienen como objetivo aportar una solución a la situación habitacional. Derribar preceptos y prejuicios, logrando que dos familias con diferentes oportunidades, se vean iguales y pueda compartir el significado de familia y de una vivienda más digna. Consiste en que cada familia que participa financia el costo de la vivienda que luego va a construir en conjunto con la familia que sea asignada.

Todos los voluntarios implementan sus propias formas de llevar a cabo su trabajo, siempre y cuando se cumpla con los planes preestablecidos, ya sea en detección y asignación (los voluntarios recorren a los barrios para ver las condiciones habitacionales que presentan la familia). Luego de un período de tiempo, se procede a la asignación de la vivienda, donde se satisface la necesidad básica y urgente de viviendas en los asentamientos. Se busca una solución concreta a problemáticas como el hacinamiento, precariedad, inundaciones. Las viviendas son casillas de emergencia (prefabricada); su medida es de 3x6 metros, posee cuatro chapas largas y cuatro cortas, seis vigas y dos vigas principales, dos paneles traseros y tres paneles de piso, seis costaneras, quince pilotes, aislante, dos paneles laterales, seis vigas secundarias y dos paneles frontales, y se registra en habilitación social (el objetivo es alcanzar la organización social de los asentamientos y consolidar comunidades capaces de superar la extrema pobreza. Para lograr esto nos enfocamos en la creación de una mesa de trabajo acompañadas por planes de educación, capacitación en oficios, microcréditos y salud, entre otros), etc.

Los **controles** comunes, constantes e indispensables son:

Según el momento en que se realizan:

- *Ex-ante*: antes de realizar la construcción, el Director de Compras y Logística (área de Director de Construcciones Nacionales), verifica si se encuentran todos los materiales, con cuántos voluntarios se contará y cuáles serán las familias a construir.
- *Simultáneo*: en el momento de la construcción, el Jefe de Cuadrilla (Área de Director de Construcciones Nacional), controla que se cumpla con lo planificado.
- *Ex-post*: Los *Monitores* (Área de Director de Construcciones Nacional), controlan que la vivienda tenga el uso correspondiente, es decir, que se utilice para solucionar el problema habitacional, y que la vivienda no presente ninguna falla en su construcción.

En concordancia con los niveles de la planificación:

- Control operativo: finalizada la construcción, el Jefe de Construcción (dependiente del Director de Construcciones Nacional), recorre el barrio para verificar que la vivienda esté en condiciones de ser habitada, que no presente ninguna falla técnica y comprobar la conformidad de las familias.
- Táctico-logístico: la ONG siempre va a adaptarse a los cambios que se presenten en el medio ya que se encuentra en constante evolución. Por ejemplo, cuando una empresa no puede donar los materiales de construcción, se buscan nuevas alternativas para que se pueda seguir construyendo.
- Político-estratégico: el Director de Administración y Finanzas Nacional, controla cuántas son las empresas que donarán los materiales para la construcción, y que la donación sea significativa, dado que en caso de que no se cumpla con los recursos mínimos, se buscarán nuevas alternativas para conseguir otros donantes.

La organización busca motivaciones positivas, logrando así, beneficios a la comunidad. No satisfacen necesidades fisiológicas, sino que buscan una motivación social.

Los voluntarios se encuentran muy motivados. Además de poder buscar una buena relación entre voluntarios, ejercen este compromiso debido a la situación de pobreza que vive el país, y buscan la manera de poder lograr una Nación más justa.

Hay mucho respeto entre todos, cualquiera sea la situación en la que viven. Los valores se mantienen desde los inicios de su vida, y permanecen hasta hoy, cada día cumpliendo un rol importante dentro de los que es la cultura de Un Techos para mi País.

Mecanismos de coordinación

- Adaptación mutua: los voluntarios interactúan entre sí para poder coordinar las actividades que se van a llevar a cabo en la organización.
- Supervisión directa: funciona cuando dos coordinadores de barrio asignan diversas tareas a los voluntarios para que puedan llevar a cabo el trabajo establecido.
- Estandarización del proceso de trabajo: hay procesos de trabajo pero no están totalmente estandarizados, y se espera que en un futuro lo estén.
- Estandarización de los resultados: las viviendas construidas están totalmente estandarizadas. Tienen una medida de 3x6 metros, y son viviendas prefabricadas.
- Estandarización de las habilidades: no existe estandarización de habilidades porque no son necesarios conocimientos previos para ingresar a la organización y para ser aplicadas en el trabajo.
- Estandarización de las normas: está muy estandarizado ya que todos poseen una misma creencia y objetivo, que es la de poder construir un país más justo y sin pobreza.

Sistema de información

La plataforma que se aplica se llama *Intratecho* y sirve para aportar información a toda la organización. Específicamente, el director de detección y asignación, puede llevar un conteo de la cantidad de voluntarios que recurren a los barrios. Se realiza una planilla de control para ver con cuántos voluntarios se van a contar semanalmente para ir a los barrios a detectar y asignar.

Descripción de un área de apoyo: formación y voluntariado

Función: contar con una cantidad de voluntarios comprometidos para poder ocupar roles en las actividades que realiza la ONG.

Tarea: captar nuevos voluntarios y formarlos según los principios de la ONG.

Objetivo: aumentar la cantidad de voluntarios en un equipo fijo.

Dependencia: Director Social.

Departmentalización: por funciones, se divide en diferentes actividades, por ejemplo, uno que se capacite para informarle a los nuevos voluntarios de Buenos Aires, y otro para capacitar a los de colegios secundarios.

Actividades:

- Reclutamiento y selección

→ **Reclutamiento:** realizan campañas para poder acercar nuevos voluntarios.

→ **Selección:** por ejemplo, para coordinar un barrio, se elige a voluntarios que tengan experiencia previa dentro de la ONG y que asuma el compromiso y responsabilidad para el puesto en que se desarrollará. Para una construcción, se determinan distintos perfiles para ocupar roles (jefe de escuela, jefe de cuadrilla, camionero, etc.), a demás desde cada área se recomiendan voluntarios.

→ **Inducción o socialización:** dar información necesaria al nuevo voluntario para poder realizar mejor su actividad y pueda integrarse al grupo rápidamente.

- *Relaciones industriales*

→ Motivación al personal (voluntario): cuando se incentiva al voluntario a realizar una actividad. Se recalca siempre el fin de la ONG para que puedan realizarlo con entusiasmo y que se comprometan más con esta realidad que no los deja vivir: la extrema pobreza.

→ Disciplina: siguen una determinada estructura para que UTPMP mantenga sus actividades en forma ordenada y puedan brindar los servicios. También se propone la idea que entre los miembros de la organización haya buena relación.

- *Planeamiento y desarrollo del personal*

→ Descripción y especificación de puestos: se identifica el compromiso que tiene el voluntario, la capacidad de realizar su trabajo de acuerdo al puesto que ocupa. A través de convocatorias, se realizan entrevistas a los postulados y luego analizan si son aptos o no para llevar a cabo el trabajo.

→ Evaluación de puestos: ven si el voluntario encargado de coordinar el barrio puede cumplir el rol como corresponda.

→ Recompensas y premios: la buena organización, la participación de los voluntarios en el barrio, demuestra que el coordinador ha logrado lo que sugería y por ello recibe el premio, la satisfacción de poder seguir coordinando, ya que demuestra que su trabajo ha funcionado de manera correcta.

→ Servicios para empleados: los voluntarios de cada ciudad se reúnen para conocer en qué área se destaca cada uno, las situaciones que han vivido con las personas que se encontraban en situación de calle, participan de actividades para conocerse mejor, para poder divertirse, realizan reuniones extra- Techo, porque no sólo buscan lograr una comunidad sustentable, sino brindar una buena relación entre todos los voluntarios para que pueda seguir participando de gran organización.

- Capacitación: se realizan charlas para nuevos voluntarios que quieran participar en UPTMP. Se les brinda como principio una información básica de su funcionamiento, de cómo trabaja la organización y luego con el tiempo van desarrollando sus capacidades y van aprendiendo para poder llegar a coordinar en un futuro u ocupar otro cargo de acuerdo a sus habilidades.

Conclusión

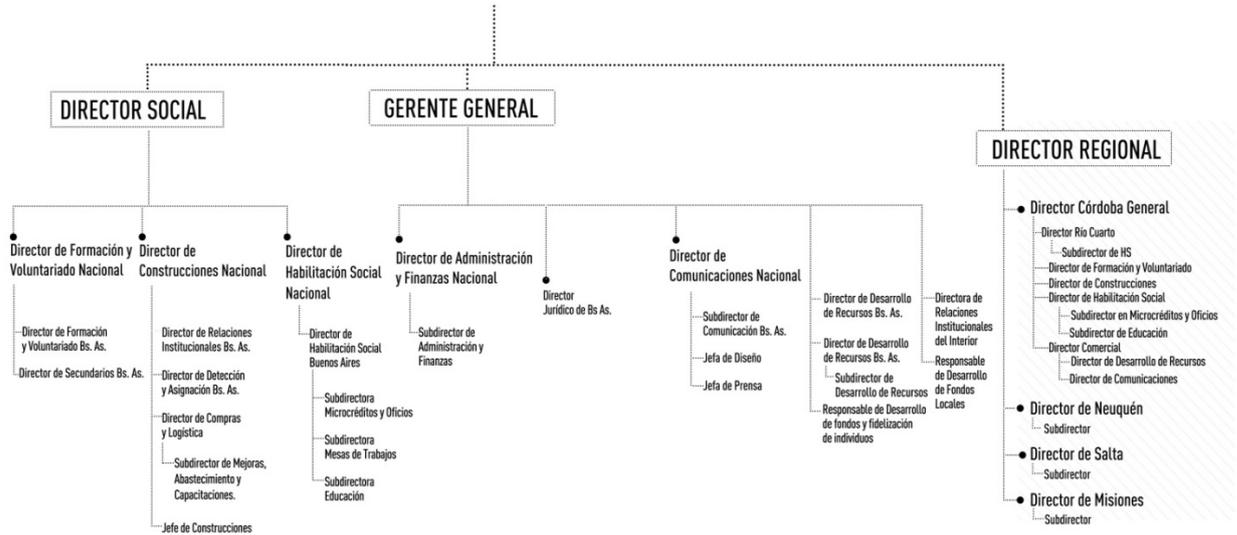
Trabajar sobre Un Techo para mi País, nos ayudó a conocer otra realidad que muchos no tienen presente en sus vidas, muchas son las familias que viven en situación de extrema pobreza, no tienen techo, paredes, piso, sino una mínima casilla, peligrosa e improvisadamente armada con piso de tierra, paredes de cartón, retazos de bolsas y chapas llenas de agujeros. Donde la diferencia de estar adentro o afuera no existe. Si llueve, se mojan, si hace frío, se enferman. Sabemos que esto no es justo, porque sabemos que lo que falta no es la voluntad, sino las *oportunidades*. Creemos en esas familias, en su desarrollo, en sus derechos y en sus capacidades para transformar su futuro. Pero para empezar, necesitan una base, un piso, *un techo*.

Y nos parece una gran manera de poder comenzar a través de este trabajo, a concientizar a los alumnos sobre este proyecto que busca ayudar, solucionar problemas habitacionales y poder vivir en un país más justo y sin pobreza, que no haya diferencias, y que todos tengamos los mismo derechos sin ningún tipo de discriminación.

Es importante que todos sepan y valoren lo que es poder vivir bajo un techo, poder comer todos los días, poder dormir, tener cobija y abrigo y tener la oportunidad de poder pertenecer a un grupo, de poder realizar estudios secundarios, universitarios, terciarios.

ORGANIGRAMA 2011

El siguiente Organigrama representa la estructura de rentados de Un Techo para mi País Argentina. Trabajando junto a ellos hay más de 1000 voluntarios sin los cuales sería imposible alcanzar las metas propuestas año a año.



CAPÍTULO 4

EL VOLUNTARIADO: NUEVOS INTERROGANTES SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Cuando se habla de *voluntariado* se busca describir los esfuerzos de las personas realizados por su propia voluntad y motivados por un sentido de solidaridad, quienes deciden ofrecer parte de su tiempo en beneficios de otros, sin recibir pago alguno.

Por ello, podemos decir que las dimensiones del trabajo voluntario son:

- a. Es una actividad que realizan los ciudadanos en un contexto de libertad, no hay obligatoriedad en el acto.
- b. Existe una motivación no económica.
- c. El beneficiario es un tercero.

En 2004, el Estado Nacional promulga la Ley 25.855, en relación al Voluntariado Social, la cual establece en su artículo 2º, que

Se entenderá por organizaciones en las que se ejerce el voluntariado social a las 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. Asimismo, en su artículo 3º define a las personas que serán voluntarios sociales, "...las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. No estarán comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas

actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico.

Esta ley también establece los derechos y obligaciones de los voluntarios, que actúen en el marco planteado en su artículo 3°.

Vinculado con las actividades de la de las organizaciones de la Sociedad Civil y en relación con la aplicación de la Ley mencionada anteriormente, existe en nuestro país el Centro de Organizaciones de la Comunidad (CENOC⁵). Este organismo definió a los voluntarios como “individuos, que en forma libre y espontánea y sin fines económicos por su trabajo, desean donar parte de su tiempo en pos de una causa determinado, con una organización específica” (CENOC, 2000).

En nuestro país, el trabajo voluntario pareciera estar directamente vinculado con situaciones de crisis. En estudios realizados en 1997, 1998 y 1999 se encontró que aproximadamente el 20% de la población estaba involucrada en actividades voluntarias. Entre 2000 y 2002 se evidenció un incremento del trabajo voluntario, alcanzando un pico de 32% en 2002. Esto muestra un aspecto interesante de la solidaridad ciudadana: la profundización de la crisis argentina atrajo a un número más grande de personas al trabajo voluntario. Sin embargo de allí en más y con la normalización de la situación, el número de trabajadores voluntarios disminuye, llegando a niveles cercanos o incluso menores a los anteriores a la crisis. En cuanto a las acciones de voluntariado, realizadas en épocas de crisis, los segmentos que encabezaron las mismas, fueron las mujeres, los niveles altos, los argentinos de edad media y los ciudadanos de Capital Federal.

El voluntariado en nuestro país, crece con el nivel educativo y socioeconómico, en los segmentos etarios de 35 a 64 años y es levemente más frecuente en Buenos Aires. Es interesante resaltar que es más frecuente entre los que trabajan (17%) que entre los que no lo hacen (12%)⁶.

⁵ CENOC: <www.cenoc.gov.ar>.

⁶ Informe TNS Gallup, El voluntariado en la Argentina – Estudios OMNIBUS. En línea: <prensaparaong.com.ar/media/uploads/pdf/informe_de_prensa_-_voluntariado_2013.pdf>.

De la mano del concepto de la Responsabilidad Social Empresaria, comienza a gestarse el concepto de Voluntariado Corporativo, el cual busca promover y sintetizar los esfuerzos organizacionales para la vinculación de sus tareas con el ámbito puramente social.

Se entiende por Voluntariado Corporativo al conjunto de actividades promovidas y facilitadas por las empresas con el fin de crear y sostener -brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos- un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales. El desafío del VC es generar espacios de articulación y sinergia entre las empresas, sus empleados y la comunidad. Estos tres actores conllevan motivaciones, objetivos y necesidades específicas diferentes, y si bien es complejo integrar estas visiones en el desarrollo de un trabajo mancomunado, su articulación supone un valor agregado significativo.

Este programa conforma tanto una respuesta interna de las organizaciones, en términos de política de Recursos Humanos, como también una iniciativa social externa de relaciones con la comunidad. Por un lado, es parte de una política de RRHH porque la empresa les ofrece a sus colaboradores una alternativa de participación ciudadana para canalizar las necesidades de trabajo comunitario y solidario. Además, cada empleado es un embajador de la empresa en la comunidad. Asimismo, es parte de una política de relaciones con la comunidad ya que a través de estas prácticas, establece alianzas con organizaciones sociales que muchas veces implican la generación de proyectos sociales conjuntos, creando un doble beneficio, social y económico para la organización. Se comienza a nivel organización con una gestión responsable en términos sociales, apareciendo el voluntariado como valor principal de la organización.

Esta práctica implica un crecimiento en valores ciudadanos de todos los involucrados siempre y cuando se vean reflejados en las acciones sus expectativas, intereses y objetivos. En un PVC, la empresa se beneficia al tener colaboradores motivados, que en muchos casos, se enorgullecen de trabajar en una empresa que apoye y dé lugar a este tipo de actividades y programas. Asimismo, si el programa resulta exitoso y los empleados son buenos

embajadores ante la sociedad, la empresa tendrá una mejor imagen de la comunidad. Por otro lado, el Voluntariado Corporativo facilita la existencia de un espacio donde se rompen las relaciones jerárquicas. También permite el fortalecimiento de habilidades que no se hubiesen podido manifestar en los canales habituales de la empresa. Pero, sobre todo, la empresa se enriquece al ser una organización que facilita a sus empleados un desarrollo más pleno como ciudadano.

A estas cuestiones puede agregarse un interés más general que engloba a los ya mencionados, que es la vocación por el ejercicio de un liderazgo integral. Esto es, además de buscar el liderazgo en ventas, producción, prestación de servicios, ser organizaciones ejemplares por los valores culturales, por la promoción de las personas y por el aporte al desarrollo social.

Existen dos caminos para llevar adelante este tipo de prácticas que se ven con mayor frecuencia. Uno, donde los voluntarios prestan su tiempo para una causa específica que no tiene relación con su actividad profesional y otro donde se pone al servicio de la sociedad, los conocimientos profesionales o técnicos de los empleados y el *know how*⁷ de la organización. En ambas modalidades se promueve una cultura de cooperación, un mayor conocimiento de las necesidades sociales y una excelente oportunidad de crecimiento personal.

Las formas más comunes de llevar adelante estos dos caminos son por medio de Jornadas de Voluntariado, Concursos de Proyectos y participación activa en organizaciones sociales (Fundación Compromiso, 2008).

Vemos así cómo con actividades de este tipo, las organizaciones promueven y acompañan actitudes y necesidades de su personal, permitiendo así un desarrollo más completo de los mismos y generando actitudes positivas tanto de cara a la organización como a su contexto.

⁷ Es una expresión inglesa que refiere a las capacidad y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de un tarea específica, basadas en los conocimientos y la experiencia: saber y saber hacer.

CAPÍTULO 5

LAS OSC DE INMIGRANTES Y BARRIALES: TRAYECTORIAS Y DESAFÍOS

En este capítulo presentamos los casos relacionados con organizaciones creadas por inmigrantes, que se presentan como *extrañas* a nuestros alumnos que aparentemente tienen un registro muy básico de los diferentes movimientos inmigratorios que desde el siglo XIX se dieron en nuestro país. Para ellos, lo más conocido como inmigración refiere a la proveniente de los países limítrofes: los orígenes europeos de sus propias familias se pierden en un tiempo indefinido. También, los sorprenden en general las características casi domésticas de algunas de estas organizaciones y las demostraciones de antiguos esplendores: los edificios en los que funcionan, las fotos, los eventos y festejos que han perdido brillo, la familiaridad entre los integrantes de los órganos de gobierno y los asistentes a las actividades. Las exposiciones orales de los trabajos son las que permitieron mostrar estos temas y compartir información.

Asociación Española AndaluZ La Plata⁸



Identificación de la organización

La organización que se describe es la Asociación AndaluZ, ubicada en 45 N°835 e/11 y 12 de la ciudad de La Plata. Este nombre surgió porque los integrantes de esta asociación en sus orígenes, eran inmigrantes provenientes de Andalucía, España.

Finalidad

La organización desde sus orígenes se creó con el fin de reunir a los inmigrantes andaluces provenientes de Andalucía (España), para mantener sus costumbres, cultura, por medio de diversas actividades que realizaban, en un principio, en casas de familia. Querían lograr traer a la Argentina, una tierra desconocida para los inmigrantes en esa época, un espacio que les recordara su tierra natal. Este objetivo a lo largo del tiempo se fue modificando, ya que no

⁸ El trabajo de campo fue realizado por los alumnos cohorte 2013 Hauch Evelyn (84394/5) Delgado Romina (84034/2) Meza Claudia (84683/2) Errecart Matías (84108/3) y Gómez Nahuel (84317/1), comisión 06, quienes recabaron información de fuentes documentales y de integrantes de la organización; también del sitio y fue finalizado en junio/2013.

sólo querían mantener la cultura andaluza, sino también hacerse conocer e incorporar socios argentinos, y que la tierra que hoy es su tierra, conozca y comparta la cultura propia de los andaluces.

Actividades

Las actividades culturales que se desarrollan en la organización son:

- Folclore: lunes y miércoles de 14:30 a 18:30.
- Flamenco: martes y jueves de 17 a 20.
- Coro: miércoles de 19:30.
- Taekwondo.
- Computación.

Para acceder a las actividades, se debe abonar una cuota mensual de \$5.

Para el desarrollo de las clases de Folclore, la organización tiene un convenio con el municipio de La Plata, el cual consiste en brindar desde el municipio una cobertura médica y una profesora que dicta clases gratuitas para los socios adultos mayores, y la organización, en contraprestación, dispone de manera gratuita del ballet de folclore para cualquier acto cultural que el municipio requiera y aporta el local para el dictado del curso.

Sector de la sociedad a la cual están dirigidas las actividades

Las actividades están destinadas a toda la comunidad, sean descendientes de Andalucía o argentinos. Las actividades se realizan con el fin de transmitir sus costumbres e incorporarla a la sociedad.

Imagen, símbolos y valores

La organización está fuertemente influenciada por la cultura española, ya que su fin era mantener rasgos de su tierra natal, para tenerla presente día a día. Posee una arquitectura similar a las viviendas de los pueblos de Andalucía. A su vez, la decoración es muy distintiva del lugar. Al ingresar a la organización, se puede observar cuadros, pinturas, banderas, escudos de las provincias que conforma Andalucía. Posee una fuente referente a los patios de las casas andaluzas, cerámicos decorados. Cuando realizan actos en público, se visten con la vestimenta típica de los pueblos andaluces. Y al reunirse en alguna fiesta, realizan comidas originarias de su pueblo.

Orígenes

Frente a la crisis de España en 1933, inmigrantes de Andalucía se instalaron en Argentina buscando nuevas posibilidades. La organización se creó con el fin de poder reunir a todos los andaluces que habían inmigrado de España, y que se sentían desolados en una tierra que desconocían, para ello se juntaban en casas de familias en donde realizaban peñas, comidas, bailes, cantaba, etc., todo aquello que le recuerde a su tierra natal. Con el paso del tiempo, la organización logro comprar una casa, en donde realizaban las mismas actividades, e incorporaron socios argentinos, y comenzaron a realizar actividades para la sociedad en general.

Clasificación de la organización

Tamaño

En cuanto al sujeto jurídico podemos denominar a esta organización como una asociación civil, ya que, es una persona jurídica-privada constituida por un grupo de personas a las que se les denomina asociados, cuya finalidad

principal es el bien común de sus integrantes pudiendo expandirlo hacia la comunidad en general; patrimonio propio que puede adquirir bienes y no puede subsistir por asignaciones del estado. La organización se considera mediana, ya que está integrada por entre 30 y 300 socios. Presenta una estructura simple debido a la baja diferenciación de funciones, especialización y jerarquización. A su vez el desempeño de su actividad no requiere un alto grado de tecnología, ya que simplemente necesitan la tecnología básica para el sector de computación; por ende no se adaptan con facilidad a los cambios tecnológicos. Según el capital, se clasifica en una organización privada porque el mismo proviene de sectores privados de actividad económica; según la actividad principal que desarrollan son organizaciones de servicios.

Formalización

Existe un estatuto por el cual todos los integrantes de la organización se rigen. En el mismo están las funciones de las áreas y los comportamientos que deberán adoptar los integrantes de las mismas, entre otros criterios. Este fue creado en 1933 con la conformación de la organización, y sufrió una reforma hace tres años. Por ejemplo, uno de los aspectos que se reformó fue la cantidad de miembros de la comisión directiva.

Características de la organización

La Asociación Española Andaluza es una institución cultural sin fines de lucro. Podemos establecer que es una organización ya que cumple con sus requisitos:

- Es un agrupamiento social creado a partir de leyes: en este caso es un agrupamiento de personas que se rigen mediante un estatuto, por el cual todas las decisiones, actividades, roles que se desarrollen en la misma, están determinadas por este.
- Integración de individuos o grupos de individuos, en un orden formal, que establecen sus funciones: la organización está constituida por alrededor de 300 socios, los cuales se rigen de manera estricta por el estatuto anteriormente mencionado.

Responsabilidad social

La Asociación Andaluz tiene responsabilidad social porque promueve la cultura no solo de su pueblo sino que la involucran a su vez con la de Argentina. Están a disposición de los actos públicos y abiertos a la sociedad. No realizan ninguna actividad que perjudique al medio ambiente o a la comunidad en su conjunto sino, todo aquello que beneficie la expansión cultural.

Características según sistema abierto y adaptativo

La organización actúa como un sistema abierto ya que mantiene intercambios entre sí y con el ambiente, y éste influye en la misma; pero posee límites que funcionan como filtro de entrada y salida y permite que la misma posea un grado de autonomía respecto de las influencias ambientales. En el caso de Andaluz, puede demostrarse cuando en un acto social se produce un intercambio cultural entre la cultura española y argentina.

La organización funciona como un sistema adaptativo ya que se adapta al ambiente, pero a su vez adapta su producto o servicio a un sector de la sociedad. En el caso de la organización, cuando elige qué actividades quiere brindar a la sociedad.

La organización se autoconstruye y se autodetermina

Trata de mantenerse en el tiempo y mantener su supervivencia en un medio incierto y cambiante: por ejemplo frente a algún conflicto la organización se autoconstruye, en el caso de la organización a estudiar, hasta el año pasado obtenía subvenciones de la Junta de Andalucía, de la cual obtenían el dinero para gastos que demandaban las actividades que se realizaban en la organización, pero a partir de la crisis de España la Junta dejó de subvencionar a la misma, por lo cual ésta logró enfrentar esta situación y salir a delante.

Elementos

Los elementos que permiten a la organización brindar los servicios son:

- Local ubicado en la ciudad de La Plata.
- Personal (autoridades, profesores, etc.).

- Salón de eventos.
- Restaurante.
- Sala de computación.
- Otros.

Relación con el ambiente general

- Sociocultural: costumbres, creencias o valores que afectan los servicios que va a brindar la organización a la sociedad, en este caso españoles.
- Demográfico: población a quien van a ser destinados los servicios que brinda la organización, en este caso la comunidad en su conjunto.
- Político-económico: medidas que toma el gobierno que afecta las fuentes de financiamiento, en este caso el gobierno subvenciona las clases de folclore para la tercera edad.

Relación con el ambiente específico

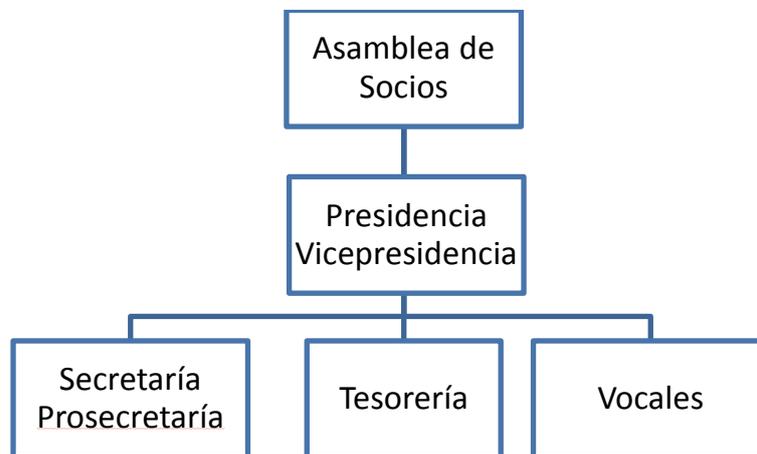
- Consumidores: quienes adquieren los productos o servicios que elabora la organización. En este caso aquellos que participan en las actividades que ofrece la organización.
- Competidores: las organizaciones que comparten en interés de la organización por las mismas fuentes de aprovisionamiento, o que tienen como objetivos los mismos clientes o usuarios potenciales. En este caso aquellas organizaciones que brindan las mismas actividades culturales que ofrece esta asociación.
- Normas legales que regulan las actividades: normas especiales que determinan las restricciones que la sociedad ha establecido para su desarrollo y se materializa a través de las relaciones con organizaciones privadas. En este caso la asociación está regida bajo un estatuto.

Proceso de cambio enfrentado por la organización

Crisis económica de España: a raíz de los conflictos económicos que está atravesando España, la subvención que la junta de Andalucía destinaba a la organización, a partir del año pasado, se dejó de recibir, privando de un gran aporte económico a la asociación. Por lo cual, diversas actividades que hasta el año pasado se realizaban, ya no se pueden ofrecer. Y la misma tuvo que tomar otros recaudos, para poder mantener la supervivencia de la organización.

Estructura formal

Organigrama:



Diferenciación vertical

- Asamblea de los socios.
- Presidenta.
- Vicepresidenta.
- Secretaria.
- Prosecretaria.
- Tesoreros.
- Vocales (3).
- Vocales suplentes (3).

Dispersión espacial

La organización, posee 22 filiales en toda la Argentina, algunos de los lugares son: Buenos Aires, Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Córdoba, Tucumán, Comodoro Rivadavia, San Nicolás, entre otras.

Argentina es el país con mayores inmigrantes andaluces (nativos, hijos y nietos). Y el círculo Andaluz es el segundo centro más antiguo de América, ya que este año cumplió 80 años ininterrumpidos.

Red de comunicación entre las áreas que conforman la organización

Las áreas que conforman la organización se comunican de forma lineal, se rigen bajo un estatuto, y las decisiones se realizan en asamblea donde se reúnen los directivos y los socios. En caso que haya empate, la presidenta posee doble voto. A su vez dentro de la organización existe una comunicación horizontal, donde áreas que se encuentran en el mismo nivel, por ejemplo tesorería y secretaria, pueden tomar una decisión (de poca relevancia) sin necesidad de pasar por la presidenta.

Dirigentes de la organización

En la parte direccional de la organización, las decisiones generales se toman en conjunto (los socios y el comité directivo en asamblea). Varían algunas decisiones según su grado de importancia. En caso de situaciones que se tengan que tomar urgentemente o en situación crítica, las decisiones son tomadas por la presidenta de la organización.

Empleados

La organización no cuenta con empleados, sino que cuenta con alrededor de 300 socios, y el comité directivo, que cabe destacar trabajan ad honorem.

Distintivos de los empleados

Los socios no poseen ningún distintivo que los identifique dentro de la organización, pero al realizar excursiones, actos, salidas, y todo tipo de tareas recreativas, llevan banderas, vestimenta típica de Andalucía, distintivos (pines).

Recursos financieros

La organización recibe fondos del alquiler de los salones que posee para el desarrollo de las actividades, y que reciben de los profesores que dictan las mismas. A su vez poseen ingresos del alquiler del salón para la realización de fiestas. Y hasta el año pasado, recibía una subvención por parte de la junta de Andalucía (España), destinada especialmente a los adultos mayores, para su esparcimiento, desarrollo cultural, llevarlos a comer, etc., que por las crisis que está atravesando el país, esto ya no se pudo mantener. Por lo que en la actualidad, la organización ya no dispone del dinero necesario para la realización de todas las actividades que en especial realizaban con los adultos mayores. A su vez la organización posee ingresos desde la ayuda monetaria de los socios. Y también, de la concesión que posee con el restaurante, ubicado dentro de la organización.

Procesos

Proceso de determinación y fijación de objetivos

Los objetivos a tomar dentro de la organización se deciden en conjunto, a través de una asamblea. En ella participan los socios y la comisión directiva. Esta última está conformada por los miembro más importantes de la organización, como lo son el presidente, vicepresidente y los vocales.

Proceso de planificación

En esta etapa del proceso administrativo, la Asociación Andaluz se reúne en asamblea para confeccionar los planes que se irán proyectando en un plazo que se le asignara en la misma, hasta poder concluir con su objetivo. Estos se elaboran en conjunto entre el comité directivo y los socios de la organización. Muchas veces se llevan ideas preelaboradas y se concretan en la misma asamblea.

Proceso de control

Los tipos de controles que se aplican son:

- Ex-ante: por ejemplo un control previo de la disponibilidad física para el desarrollo posterior de las diversas actividades que brinde la organización.
- Concurrente: por ejemplo el control de las actividades que se realizan en la organización, para saber si están cumpliendo con los objetivos de la misma.
- Ex-post: por ejemplo un control de finanzas a fin de mes.

Proceso de coordinación

Los mecanismos de coordinación presente en la organización son:

- Adaptación mutua: dentro de la organización se observa la comunicación informal a través de la cual los socios se coordinan entre sí.
- Supervisión directa: en este caso por más que las decisiones se tomen en conjunto, entre los socios, ciertas órdenes las emite la presidenta de la organización.
- Estandarización del proceso de trabajo: en este caso podría ser la asignación de actividades a desarrollar en la organización.
- Estandarización de los resultados: por ejemplo coordinar directamente las personas que participaron de las actividades.
- Estandarización de las habilidades: por ejemplo cuando se decide que actividades se van a realizar y se elige a los profesores de acuerdo a esa actividad.
- Estandarización de las normas: los trabajadores comparten creencias comunes y logran coordinarse a partir de este hecho. Por ejemplo en el caso de la organización se rigen bajo un estatuto y las decisiones se basan en él.

Proceso decisorio

Las expectativas comunes son un elemento básico: las funciones y roles de los integrantes de la organización están sujetos a criterios y normas grupales y no individuales, en el caso de la organización, para la toma de decisiones se reúnen en una comisión directiva, y las mismas se toman en conjunto, teniendo la decisión final la presidenta de la misma, pero siempre teniendo en cuenta las opiniones de los socios.

Funciones de los dirigentes

Económicas: el convenio que tiene la asociación con el Estado al aceptar la subvención que este brinda para las clases de folclore de la tercera edad.

Humana: todas las decisiones que se desarrollan sobre las actividades con el fin de satisfacer todo lo relacionado con las necesidades de los socios.

Integradora: cuando se fusiona la cultura española con la argentina para tener la integración de todo tipo de socios no provenientes exclusivamente de Andalucía.

Proceso de comunicación

Los medios por el cual la organización difunde las actividades que desarrolla son:

- Una página en el Facebook (Círculo Andaluz).
- Diario (sección de colectividades).
- Página virtual (que por el momento esta inhabilitada por no tener los recursos económicos necesarios para habilitarla).

Tecnologías de información y comunicación

Para el sector Finanzas la organización podría disponer de un sistema ERP (Planificadores de Recursos Empresariales), ya que los mismos permiten registrar las distintas transacciones en la empresa generando sus respectivos asientos contables. Son los sistemas que emiten las facturas de ventas de los productos o las facturas de compras a proveedores. Para este sector de la organización sería beneficioso ya que le permitiría llevar un registro de los

recursos económicos que dispone la organización y de las erogaciones que se llevan a cabo para las distintas actividades culturales que se realizan en la organización.

Áreas funcionales

Sector Tesorería

- Función: realizar todos los cobros y pagos que realiza la organización, por medio del sector de pagos y la tesorería. Y decide sobre la colocación de excedentes para que los mismos posean un rendimiento financiero.
- Actividades:
 - Garantizar la corrección del pago y cobro de la totalidad de las operaciones.
 - Asegurar que todo egreso de valores relacionado con la operatoria se acredite en cuentas de titularidad de la organización o se utilice para la cancelación de las adquisiciones/pagos.
 - Generar la información oportuna y confiable acerca de la existencia de excedentes financieros y de la liquidación de las operaciones concertadas.
 - Administrar los excedentes de corto plazo, conforme a las pautas definidas para la utilización de dichos excedentes.
 - Custodiar los medios de pago mientras están vigentes.

Integrantes de la organización y el rol del administrador

Según nuestras observaciones pudimos identificar que los integrantes de la organización se encuentran motivados laboralmente ya que todos tienen participación en la misma, sin importar su rango jerárquico. Todos pueden opinar sobre proyectos a futuro, decisiones, u observaciones dentro de la Asociación, que participen en su crecimiento.

En cuanto a los desafíos y problemas que enfrenta el administrador se pudo observar que principalmente la presidenta se enfrenta permanentemente a la imposibilidad del desarrollo de ciertas actividades que permitan la expansión cultural, por no obtener los recursos económicos necesarios; por lo que debe ajustarse a los que dispongan o tratar de obtenerlos realizando ciertas actividades.

Conclusión

A partir del trabajo integrador anteriormente desarrollado, pudimos observar en profundidad los temas de la materia, ya que a partir de los conocimientos aprendidos, pudimos identificar una organización aplicando los conceptos mencionados anteriormente. Identificamos cómo se relaciona la misma con su contexto, cómo planifica las actividades en función de los recursos que dispone, cómo tratan de financiarse y mantenerse en el tiempo, en un ambiente incierto. Asimismo, repasamos cuestiones que nos permitieron ver a una organización más allá de la teoría, permitiéndonos vivir la experiencia de analizar y comprender la labor de un administrador, por medio de la entrevista realizada a la presidenta de la organización.

En cuanto al aspecto grupal, nos sirvió en dos cuestiones fundamentales: primero las de aprendizaje, fijando aquellos conocimientos aprendidos. Y por otro lado, el hecho de poder generar vínculos nuevos entre los integrantes del grupo. A su vez, consideramos de suma importancia el hecho de realizar un trabajo integrador ya que al ser nuestro primer año, necesitamos formarnos desde el inicio, no sólo en lo teórico, y el aprendizaje, sino en la intervención en la sociedad, desarrollando vínculos con diferentes organizaciones de la sociedad civil y con aquellos que formaran parte de este proceso educativo.

Unión Vecinal de La Plata⁹

Historia

El Club Unión Vecinal de La Plata fue fundado el 6 de marzo de 1939. Este evento se produce como consecuencia de la inquietud de un grupo de vecinos, que para solaz de la barriada, venía realizando durante las fiestas de carnaval un concurso de máscaras en la calle 70.

Su primera sede social estuvo ubicada en la calle 70 entre 10 y 11. En el año 1943 se adquiere un terreno en la calle 9 entre 69 y 70 y en él se instala una cancha de bochas con chapas de cartón prensado, que es destruida por un incendio ocurrido en el mes de marzo de 1954.

Este hecho hace que quienes dirigían la institución en ese momento, decidan adquirir unos lotes linderos para planificar la parte deportiva del club. Así es como luego de varios esfuerzos finalmente la sede social queda establecida hasta nuestros días en calle 9 entre 69 y 70 contando también con un importante acceso por calle 70 entre 8 y 9.

Hoy dicha entidad sin fines de lucro, fomenta el desarrollo de diversas actividades deportivas y culturales entre las que se encuentran: básquetbol masculino, handball femenino y masculino, pilates, patín artístico, gimnasia artística, aikido, taekwondo y otras actividades para la integración de la tercera edad.

El basquetbol masculino, deporte insignia de la institución, ha cosechado a lo largo de su trayectoria los siguientes títulos: torneos locales de primera división 2001, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011. Copa Cerisola 1998, 2001, 2002, 2006 y 2007. Copa Diario El Día 2008, 2010 y 2013; todos organizados por la Asociación Platense de Básquet.

En tanto que en sus participaciones en el Torneo Regional de Clubes de la provincia de Buenos Aires, debutó en el año 2005, se consagró subcampeón en el 2006 y finalmente obtuvo dicha presea en los años 2008 y 2012.

⁹ El trabajo de campo fue realizado por las alumnas cohorte 2013 Bautista, Yamila (81566/4) Vigo, Micaela (83267/4) Mendivil, Matías (82544/2) De Rosa, Ezequiel (84022/7). Comisión 06, quienes recabaron información de fuentes documentales y de integrantes de la organización; también del sitio <www.unionvecinal.laplata.com.ar> y fue finalizado en junio/2013.

Estos campeonatos le otorgaron al Club Unión Vecinal el ascenso a la Liga Nacional B en 2008 y al Torneo Federal en 2012. Ambos forman parte de la tercera categoría de la Liga Nacional de Básquet.

Nombre/razón social de la organización

El nombre original elegido por las personas reunidas en esa oportunidad fue *Club Unión Vecinal Social de Fomento, Deportivo y Cultural*, denominación que por resolución de los socios reunidos el 17 de agosto de 1947 pasó a ser *Unión Vecinal de La Plata*. Siendo sus primeras autoridades Enrique Casalanguida, presidente, acompañado por: Jacinto Dipp, José Carrizo, Antonio Biscay, Pascual Cardozo, Carlos Accocce, Vicente Pasciuco, Juan Caparello, Carlos Milani, José María San Pedro, Francisco Bozarelli, Pedro Molinero, Poroto Méndez, Pasciuco, Víctor Arraiza y algunos colaboradores más de la zona.

Actividad principal, fines y objetivos

Misión

Persigue como objetivo fundamental ofrecer actividades recreativas y atractivas para la sociedad que lo rodea, mediante la constante mejora en las actividades. Como bandera promueve el desarrollo profesional y brinda oportunidades de desenvolvimiento para todos los hombres y mujeres que poseen compromiso hacia la cultura y el deporte, en un marco de respeto hacia los principios éticos.

Objetivos

Fomentar y patrocinar la práctica de un deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre e impulsar programas de interés público y social.

Visión

Como principal premisa tiene por bien consolidar la posición de Unión Vecinal en la ciudad de La Plata, creciendo con especial énfasis en la zona sur y

umentando la actividad en los campos de la cultura y el deporte. Para lograrlo la institución se apoya en dos estamentos de base: el desarrollo social y la excelencia de gestión.

Valores

El Club Unión Vecinal tiene como valores fundamentales:

- el trabajo en equipo;
- la búsqueda de la excelencia en todos sus campos de trabajo;
- resaltar los valores éticos, conformes a la moral o a las costumbres establecidas.

Fin

La entidad persigue como fin la pluralidad, el compromiso y la apertura hacia jóvenes y adultos de todas las clases sociales. Mostrándose como una ventana de oportunidades donde nuestros socios vean en el club a un formador de chicos y adolescentes plenos.

Necesidades del asociado

Cubre las necesidades sociales y deportivas, brindando diversos tipos de deportes practicables para todas las edades (véase objetivo).

Símbolo

El símbolo o imagen consiste en un escudo que está conformado por los colores amarillo y marrón con las iniciales U V/L P significando Unión Vecinal La Plata.



Clasificación de la organización

Según tipologías dadas en la materia

Club Unión Vecinal de La Plata es una organización sin fines de lucro, ubicado en la Calle 9 N°1836 de la Ciudad de La Plata, siendo una asociación de promoción y desarrollo, prestadora de servicios hacia la **sociedad** brindando **actividades deportivas y culturales** a la misma.

Es mediana ya que está conformada por una gran cantidad de socios, desde adultos hasta niños que asisten al club.

Cuenta con una cantidad de 15 socios colaboradores y profesores, que desarrollan las tareas educativas, administrativas y contables.

Su capital es origen de las cuotas de cada uno de los socios hacia el club y de ventas de entradas y publicidad.

Caracterización de la organización

Responsabilidad social

Hace referencia al nivel de comportamiento responsable que tienen la organización frente a la sociedad que operan, es decir, contribución activa y voluntaria de las organizaciones al mejoramiento. En el caso de Unión Vecinal, está frecuentemente actuando en base a la necesidad de la comunidad, el club está abierto a las personas realizando actividades diariamente para satisfacer sus necesidades, por ejemplo brindarles contención en casos que los requieran, como lo sucedido con la inundación.

Sistema abierto, adaptativo y complejo

Un sistema abierto mantiene un flujo de intercambio con el ambiente pero es determinado por él, sino que se adapta de forma activa procesando los cambios externos y negociando con el entorno para mantener sus propias condiciones. El club presenta dicha característica por estar en permanente interacción con la sociedad y cubriendo ciertas necesidades, manteniendo sus

valores fundamentales siendo adaptables y complejo por la diversidad de sus servicios.

Elementos

- *Recursos humanos* (son los elementos activos necesarios que la organización necesita para actuar). Se configuran en dos grupos: socios y personal
- *Recursos materiales*
 - Inmuebles, edificios e instalaciones (necesarias para desarrollar las actividades a dictar).
 - Muebles, útiles, herramientas, etc. (como ser pelotas, redes).
- *Energía*: electricidad, agua y gas.
- *Ideas, conocimiento e información* (es necesaria cada uno de ellas para la eficiencia de un centro de fomento y promoción social. En el caso de no darse a conocer, no se podría dictar dichos deportes correctamente, ya que sin comunicación no habrá un posible control).
- *Recursos tecnológicos* (pudiendo ser útiles para una mejor administración, por ejemplo el empleo de computadoras para organizar horarios llamadas tecnología operativa).

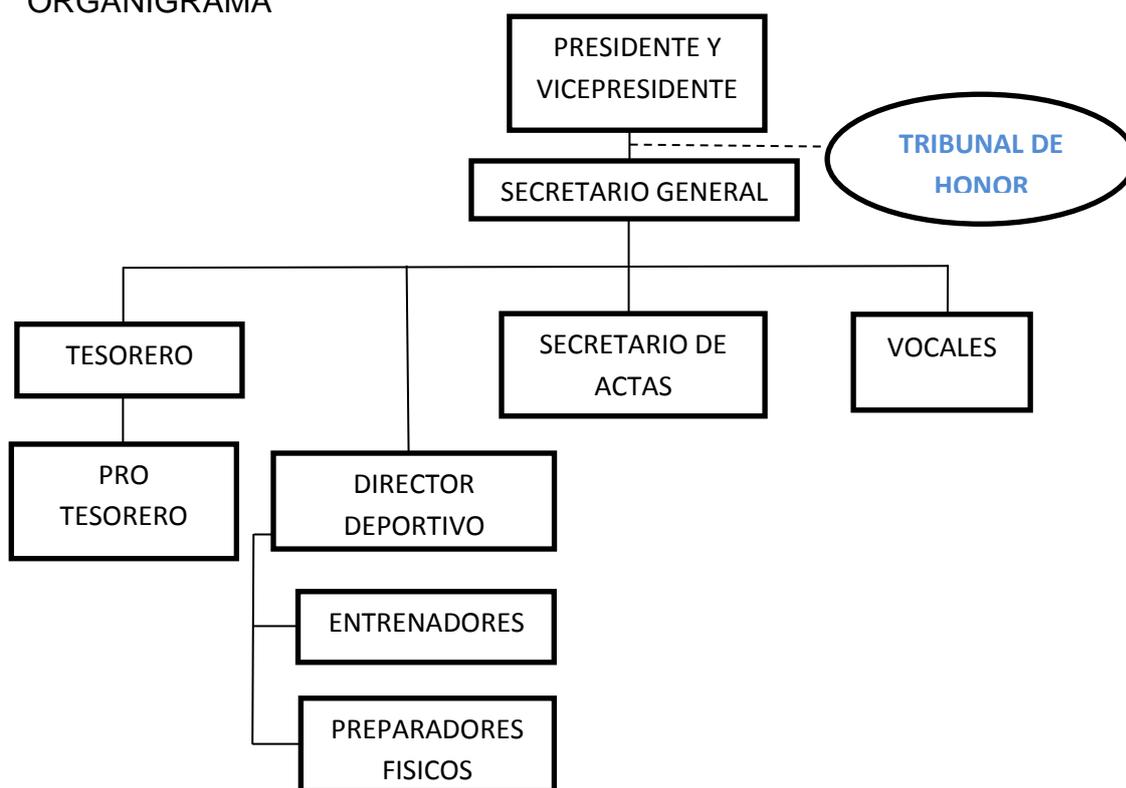
Ambientes

Ambiente es todo aquello que rodea y está por fuera de la organización puede afectarla o beneficiarla.

- General: cuenta con componentes que son:
 - Sociales y culturales: valores de la sociedad que predeterminan la forma que la gente interpreta las acciones de la organización. En Unión Vecinal lo social y cultural aparece con la responsabilidad social del club, y con la imagen y el prestigio.
 - Económicos: incluyen los recursos naturales y sus condiciones de exportación, infraestructura de comunicación y transporte, entre otras.

- Político legal: regula las interrelaciones entre las organizaciones, se vincula con las normas que regulan la interacción entre los individuos y organización.
 - Específico: componentes que afectan directamente a la organización.
- Competidores: organizaciones que comparten los mismos intereses. Pueden o no compartir proveedores y/o consumidores. El competidor deportivamente que tiene Unión Vecinal es el Club Atenas, ya que este posee su establecimiento a una pronta cercanía del club.
- Proveedores: organizaciones que proveen los recursos que necesita la organización para su proceso productivo. El club se maneja con una casa de indumentaria Sergio Siadore, la cual le provee la indumentaria a los mayores, en cuanto a los chicos cuentan con otra marca que es On Fire. Los elementos para el desarrollo de actividades se adquiere en la casa deportiva Matheu Sport: pelotas, redes, aros, colchonetas, entre otras.
- Consumidores: son todos aquellos individuos que ponen en evidencia sus gustos y preferencias y elijen la organización. Aquí podemos hacer mención a todos los socios que contribuyen e interaccionan en ella.

ORGANIGRAMA



La organización cuenta con un organigrama aplicado para poder realizar una división de tareas, buscar excelencia en los campos de trabajo, sobre todo trabajar en equipo, y poder satisfacer las necesidades que pueden surgir, tratando de dirigirse a quien tenga que ser, y alcanzando una solución. Su criterio es que cada área tenga el compromiso de actuar en la organización y la información específica.

¿Cómo se establecen los objetivos y quiénes participan en este proceso?

Los diversos objetivos de la organización se establecen a partir de la formulación de planes y su posterior desarrollo la cual se formula y proyecta a partir del mayor responsable, el presidente Miguel García. Tratándose de las actividades que el club ofrece a la sociedad, como se mencionó anteriormente, bajo un marco de respeto hacia los principios culturales y éticos del club.

Autoridades

Presidente: García Miguel

Vicepresidente: Álvarez Gustavo

Secretario General: Accoce Eduardo (Arquitecto)

Tesorero García: Augusto (Ingeniero)

Pro Tesorero: Sarti Hugo (Ingeniero)

Secretario de Actas: Liporace Marcelo (empleado empresa de telefonía)

Primer Vocal Titular: Ferraresi Federico (Lic. en Comunicación Social)

Secretario de Actas: Primer Vocal Titular

Segundo Vocal Titular: Ferraresi Manuel (Ingeniero en Sistemas de Información)

Vocal Suplente: De Rosa Juan Manuel (Médico)

Revisores de Cuenta Titulares: Di Matteo Silvia, Carosio Viviana

Tribunal de Honor: Allo Juan Carlos, Adaglio Víctor, Carosio Miriam, Hongay Horacio

Director deportivo: Constant Jorge

Entrenadores: Burbala Jorge Signorelli Iván Tronelli Bruno todos estudiantes de Educación Física

Preparadores físicos: Ramiro Eguiguren, Bonicatto Marcos (Profesor en Colegio Castañeda), Ferrara Franco (estudiante de Educación Física)

Actualmente el club cuenta con un plan que consiste en extender las actividades para las personas de la tercera edad, se quiere lograr en un plazo de seis meses, implantando actividades recreativas, de actividad física y de ocio.

En la organización el encargado de llevar a cabo la planificación es el presidente junto con el vicepresidente, luego presentan los proyectos a los demás miembros, si cuentan con más de la mitad de los votos se pone en funcionamiento, y cuatro meses después se realiza una supervisión por parte del secretario general para revisar los resultados, la asistencia de las personas inscriptas y para ver la calidad de la actividad.

Dichos controles se realizan con el apoyo del área administrativa con la que cuenta la organización, encargándose de la supervisión del personal, la

asistencia de alumnos y sobre toda las cosas las actividades en desarrollo. El encargado del área administrativa es Eduardo Accoce, Secretario general del club. Luego de realizar el control, debe informar al vicepresidente sobre lo que ha visto, ya que en caso que no se estén desarrollando en óptimas condiciones deberán resolver dichos problemas y ponerlos en práctica a la brevedad. Estas cosas suelen suceder cuando faltan materiales para la realización de actividades, en la que el secretario informa al vicepresidente y el vicepresidente debe interactuar con el área de finanzas, que está compuesto por el tesorero y el pro- tesorero, que tienen como función llevar los egresos e ingresos económicos y lograr que se financie las actividades. En este caso, darían la autorización o no la compra de materiales en falta. La resolución se informa a través de sistema de información.

Se puede observar que se aplican mecanismos de coordinación del trabajo, para poder sincronizar las actividades y tareas para alcanzar sus objetivos, basados en la adaptación mutua y la supervisión directa.

CAPÍTULO 6

LAS NUEVAS INICIATIVAS

En este capítulo se incorporan descripciones de OSCs muy diversas en sus finalidades, poblaciones objetivo y trayectoria, pero que responden a temáticas que actualmente también se presentan vinculadas a acciones acompañadas por otras organizaciones (Patria Nueva), surgidas de inquietudes específicas relacionadas con el crecimiento urbano y la marginalidad (Barrios del Plata) y otras que frente a condiciones difíciles para el despliegue de actividades culturales, encuentran en la asociatividad una posible salida.

Los paralelos y las diferencias entre ellas podrán ser objeto de nuevos trabajos, finalidad que tiene esta publicación.

Patria Nueva¹⁰

Identificación de la organización

En este apartado, se desarrollan los rasgos que identifican a la organización, como su nombre, su origen y las actividades que realiza, para posteriormente poder profundizar los aspectos referidos a la estructura y las características de la misma.

¹⁰ El trabajo de campo fue realizado por los alumnos cohorte 2013: Brea, Melina (83756/7) Tsuruoka, Nicolás (83204/7) y Cruz, Catriel (81849/3) Comisión 06 – en base a documentación y a entrevistas a integrantes de la organización. Fue finalizado en junio/2013. También se puede consultar en línea en: <twitter.com/PatriaNuevaONG>.

Nombre de la organización, sus integrantes y datos relevantes: su historia

Patria Nueva se define como Organización No Gubernamental y su sede se halla ubicada en la calle 15 entre las calles 51 y 53 de la ciudad de La Plata. Está formada por jóvenes de entre 15 y 28 años, y está dedicada al desarrollo de proyectos que proponen el liderazgo personal y la responsabilidad como contracara a la problemática social de la actualidad.

Con respecto a su grado de formalización, esta organización es una Asociación Civil y posee una personalidad jurídica plena.

La organización, que siempre estuvo ubicada en el corazón de la ciudad, tiene como principal día de funcionamiento los martes, generalmente a partir de las 19 hs., cuando la mayoría de sus integrantes se reúne a intercambiar ideas y definir el curso y los proyectos de la misma; en cuanto al desarrollo de las actividades se combinan diferentes días y determinado personal que varía según la labor a realizar.

Cabe destacar que los integrantes de Patria Nueva son voluntarios, es decir, cumplen las funciones dentro de ella, teniendo como principal motivo de pertenencia su vocación. A su vez, sólo los mayores de edad son integrantes permanentes que llevan a cabo las actividades de la organización, también participan voluntarios temporarios. Con respecto a los voluntarios permanentes son setenta personas, de las cuales el 45% son estudiantes de diferentes carreras en universidades públicas y privadas de la región, el 30% son graduados, que trabajan de acuerdo a su profesión y el porcentaje restante sólo trabajan, sin poseer títulos terciarios.

Patria Nueva surgió a partir de la crisis del país del año 2001, influenciada por los hechos sociales que forman parte de nuestra cultura, con respecto a valores que se han ido perdiendo, provocando una sociedad frívola y despreocupada, inserta en una posición de comodidad en la cual sólo culpan a los gobiernos de turno por el presente de la Nación, sin siquiera pensar cuánta influencia posee cada individuo en la sociedad, en relación a la responsabilidad, a la manera particular de observar la ciudadanía, y sin

reflexionar que hay acciones a las que podemos recurrir para intentar inducir al cambio.

Patria Nueva comenzó a basarse en teorías conscientes elaboradas sobre la base de ciertos pensamientos y juicios diversos, uno de ellos sostiene que si bien los gobernantes no ejercían poder correctamente, también los habitantes tenían algo de responsabilidad, ya que al fin y al cabo, ellos surgieron de nuestra sociedad, de la cual formamos parte; esta reflexión permite definir un análisis simple, y a la vez complejo de alcanzar, planteando como meta principal, o inclusive sueño de alguno de sus participantes, lograr una transformación de la cultura, primeramente a partir de pequeños actos, como por ejemplo dejar de tirar los residuos en la vía pública; fomentar una nueva patria (de allí surge el nombre elegido para la misma).

Hacia el año 2009, la organización ya había alcanzando los siguientes logros:

- * 10 mil jóvenes entre voluntarios permanentes y transitorios que participaban de las actividades.
- * Presencia en medios de comunicación (La Nación, Clarín, C5N, Canal 9, Telefé, Canal 13, TN, Canal 7, Radio Continental, Diario El Día, Diario Hoy, entre otros).
- * 70 talleres de liderazgo dictados en colegios.
- * 10 colegios de La Plata, City Bell y Tolosa que apoyaban y se comprometían con Patria Nueva.
- * Interés provincial y municipal. Sus actividades habían sido reconocidas como *de interés municipal y provincial* por la ciudad de La Plata y la provincia de Buenos Aires.

La organización siguió creciendo, y actualmente se encuentra desarrollando una mayor cantidad de actividades que se explican en el próximo apartado.

Actividades principales, fines y objetivos, misión, visión y valores

El principal objetivo de la organización es promover una cultura de compromiso despertando conciencia de la realidad que nos rodea e impulsando prácticas

que tiendan a construir una sociedad basada en principios y valores, brindando como ejemplo a los cuales nutren a los integrantes de la misma:

- Honestidad: trabajan con transparencia día a día, sus acciones son coherentes con su discurso y su identidad.
- Compromiso: mantienen una participación ciudadana activa e impulsan acciones orientadas a la mejora de la realidad.
- Trabajo en equipo: se movilizan todos juntos en pos de una visión común.
- Responsabilidad: son consecuentes con sus actos y con aquellos con quienes se vinculan.
- Respeto: consideran la importancia del valor que tiene cada persona y son conscientes de que todos poseen algo que pueden aportar.
- Empatía: se alejan del individualismo, para ponerse en el lugar del otro.
- Voluntariado: su vocación es estar al servicio de la sociedad. Cada persona que integra la organización trabaja de manera desinteresada desde el punto de vista salarial y ofrece su originalidad con el objetivo de cumplir un mismo objetivo.

El fin de esta organización está vinculado con la mejora de la calidad de vida de una parte de la comunidad en aspectos culturalmente relevantes, con la asistencia ante distintas contingencias sociales mencionadas anteriormente, y la concientización de los jóvenes sobre la realidad actual.

La misión que posee la organización tiene que ver con un incremento de actividades y propuestas llevadas a cabo por la misma, así como también el deseo de nuevos integrantes que puedan unirse para colaborar con todas las tareas. Se brinda como ejemplo identificar a todos los problemas del país con un tornado, argumentando que muchas organizaciones atacan los problemas ubicados en la parte superior del mismo, como la pobreza o el hambre; en comparación, lo que busca esta ONG es *atacar* al centro del problema, imaginado como la base del tornado, y el cual se vale de valores que deben ser removidos, como la indiferencia hacia los otros, el desinterés y el egoísmo, debiendo fortalecer los valores más importantes, como la solidaridad y la honestidad.

Con respecto a la visión, se puede definir como una juventud que esté comprometida con su país, al servicio del bien común, relacionado con hacer colectivo un sueño que une a todos sus integrantes, crear una patria diferente.

Actividad principal

La actividad principal que realiza Patria Nueva, es llevar adelante un Proyecto Educativo Escolar Anual en escuelas secundarias tanto públicas como privadas de la ciudad de La Plata, con el objeto de fomentar en los alumnos un compromiso con la realidad, aportando tanto individual como colectivamente, los cuales se basan en dos ejes: el primero definido como concientización, que incita a reflexionar y discutir con los alumnos acerca de qué realidad se busca construir y cuál es el aporte de cada uno, brindándose herramientas de liderazgo para el autoconocimiento, el desarrollo personal y la toma de decisiones; y el otro eje fundamentado en la acción, en la cual se busca que los escolares desarrollen competencias sociales como la empatía, el servicio y la conciencia de la organización comunitaria. En este marco, se invita a los alumnos a observar el modo de relacionarse con el otro, intentando establecer vínculos que potencien las capacidades del prójimo.

El mismo, comprende las siguientes actividades:

- **Talleres de liderazgo:** durante una mañana comparten junto a los alumnos, espacios de reflexión orientados al liderazgo positivo y al compromiso social. El objetivo es reflexionar acerca de acciones cotidianas y hábitos que no construyen una cultura del bien común, y fomentar en ellos un compromiso para emprender un cambio personal. Esta es una de las más importantes, y se divide en cuatro grandes módulos:
 - **¿Por qué yo?** , basado en la presentación de un video a ser visto por los alumnos para generar el primer impacto acerca de la realidad actual.

- **Sketchs representativos**, en los que se invita a los escolares a representar acciones cotidianas, por ejemplo, ceder el asiento en el colectivo a una mujer embarazada.
 - **Encuentros intercolegiales**, en los cuales referentes de cada colegio elegidos anteriormente se reúnen a intercambiar ideas, junto con los integrantes permanentes de la organización, fortaleciendo el trabajo en equipo.
 - **Realización de una bandera**, por parte de los alumnos, simbolizando el compromiso que asumen al formar parte de esta organización transitoriamente.
- **Talleres de voluntariado social**: se invita a los alumnos de todas las instituciones a sumarse a un trabajo orientado al desarrollo comunitario, basados en proyectos para enriquecer la cultura de vecinos de determinado barrio, los que se fundamentan con el aprendizaje de diversas actividades que se brindan a través diferentes talleres como fotografía, teatro, artes plásticas, deportes y apoyo escolar, entre otras.
 - **Primavera joven**: jornada de trabajo que se desarrolla todo un día en una institución educativa. El objetivo es reacondicionar una escuela pública en conjunto con los alumnos de los colegios (voluntarios transitorios) y con el resto de los integrantes de la organización (voluntarios permanentes). Este gesto es un símbolo de unión y de compromiso por el bien común.

Simbología de la organización: slogan

Patria Nueva posee un símbolo bastante sencillo basado en el nombre de la organización en color celeste, cuya primera palabra está dividida en sílabas, como se puede observar a continuación:



patria
nueva

Cabe destacar, que el color utilizado pertenece a la temática de la organización. Se puede observar que el celeste se utiliza en representación al color principal de nuestra bandera nacional, en simbología de presencia y compromiso con ella, y consiguientemente con nuestra patria.

Además, la identificación de los voluntarios permanentes de la organización se basa en remeras, con el logo inscripto, y distintas frases referidas al compromiso personal hacia el resto de la Nación, así como pulseras con la bandera de nuestro país; mientras que el resto de los integrantes, los alumnos (transitorios) se encuentran identificados con camisetas de diferentes deportes que representaron a Argentina, en diferentes competencias (torneos mundiales, campeonatos locales), acompañados de banderas, y gorros.

El slogan utilizado frecuentemente de la organización es el siguiente:

Creemos es una nueva cultura, que se lleva adelante con el compromiso. El mío, el tuyo, el nuestro, el de TODOS. Ser personas conscientes de su realidad, siendo líderes del cambio, transmitiendo a través de las actitudes positivas, el sueño que nos une a todos: una patria distinta, más honesta, generosa, y al servicio del bien común. Un sueño que nos une a todos por una misma razón: su país, ¡su Argentina!

Clasificación de la Organización

Según su tamaño y sus actividades

Para determinar el tamaño de esta organización, tomamos en cuenta la cantidad de personas que la integran conjuntamente con el tipo y la suma de acciones solidarias que realizan.

Si bien, como hemos mencionado anteriormente, las actividades que se llevan a cabo dependen de la dedicación y oficio de sus integrantes permanentes, es proporcional la cuantía de actividades que realizan, en relación al número de voluntarios que integran a la organización. De tal manera, podemos considerar a Patria Nueva, como una ONG de tamaño intermedio o mediano.

A raíz de la especificación de los determinantes del tamaño en este caso, podemos afirmar que cuanto más integrantes y tareas realice la organización, va a aumentar su dimensión y su complejidad.

Según su pertenencia

Patria Nueva se identifica principalmente como una organización del tercer sector, que incluye aquellas que se manifiestan como un conjunto de iniciativas propias y destinadas a la promoción de valores y de bienes sociales.

Barcos (2001) define a las organizaciones no gubernamentales de la siguiente manera:

[...] son agrupaciones privadas, por lo general, voluntarias, formadas para actuar sobre el sistema político, las relaciones de clase o el sistema de acción histórico (por ejemplo: los partidos políticos, los sindicatos, las organizaciones de empresarios o industriales, las asociaciones profesionales, etc.) o para brindar bienes o servicios a la sociedad, usualmente en forma gratuita o poco onerosa (por ejemplo: mutuales, fundaciones, clubes, centros de fomento, etc.) [...]

Según el sujeto

Es una asociación civil se denomina así a aquella entidad privada sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena, integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos, o de índole similar, con el objeto de fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad socio-cultural.

Características de la organización

Patria Nueva como sistema abierto, adaptativo y complejo

Se considera que esta asociación es un sistema abierto ya que produce e intercambia mensajes dirigidos a los individuos de la comunidad, así como también en relación a las actividades que realiza, orientadas en la reflexión de ciertos problemas sociales conocidos y definidos por la organización, que permiten la supervivencia de la ONG, manteniendo su identidad, cohesión y continuidad. Tales aspectos están reflejados, por ejemplo, en los Talleres de Liderazgo, que favorecen la adhesión de voluntarios temporales.

Es adaptativa porque autoorganiza y redefine su estructura de acuerdo a la realidad y problemática actual sumado a las necesidades ético-culturales de las personas tanto físicas como morales; en este caso, se refacciona las escuelas, porque la educación es considerada por la organización como un factor muy importante para el desarrollo de los valores humanos, y en relación a los integrantes de la misma, además de poseer una fuerte influencia en el resto de la sociedad. Podemos identificar que anteriormente la organización ha realizado tareas conectadas con la reparación de ciertos sitios que forman parte de la vida cotidiana de los individuos, tal es el caso de reparación de paradas de colectivo; en virtud de las condiciones socioeconómicas actuales se ha decidido comenzar a reacondicionar escuelas en mal estado.

Se destaca que Patria Nueva es compleja, no sólo por su estructura de múltiples aspectos o ramas, sino también por la diversidad de individuos de distintas clases sociales y lugares, y sus respectivas relaciones y a su vez el

gran despliegue de actividades humanitarias, auxiliares, educativas, administrativas, entre otras, que realiza la organización. También es compleja debido a la red de comunicación entre las áreas que forman parte de ella, establecida principalmente entre el gerente y los encargados de área; estos últimos, los encomendados a dirigir el mensaje a los integrantes de cada área. Si se considera al poder como un determinante de la complejidad aplicada a esta organización, podríamos afirmar que no es compleja en demasía comparada con otras, ya que no posee tantos niveles jerárquicos como podría ser esperado, ni tampoco líneas de autoridad formal; solamente se basa en un director general y un encargado por área, sin establecerse autoridades de staff o de apoyo a la gerencia, ni tampoco controles de los diferentes encargados. Lo mismo sucede teniendo en cuenta la dispersión espacial. Esta organización no posee sucursales, u otros establecimientos administrativos o delegados de la misma.

La responsabilidad social de la organización

Este tópico puede considerarse importante para el desarrollo de la organización, ya que la responsabilidad sobre el bien común es una de los fundamentos de la misma.

Patria Nueva ejecuta acciones sociales complementarias a las estatales, ejerciendo su compromiso basado en el trabajo en equipo y la búsqueda común de soluciones a favor de determinadas causas.

Sus actividades no pueden causar efectos dañinos o perjudiciales en el ambiente debido a que tales acciones están orientadas a una mejora en el entorno ético-social, por lo que de ningún modo pueden condicionarla negativamente, centralizando su razón de ser en el análisis de la sociedad. La organización realiza un conjunto de prácticas voluntarias en base a promover la satisfacción de las necesidades sociales de los integrantes de nuestra nación y de los miembros de la comunidad, es decir que está inscrita en sus *códigos genéticos*. La conducta de la mayor parte de sus miembros se dirige en dicha

dirección, lo cual añade al cumplimiento de su responsabilidad social un carácter deontológico, en otras palabras, cumple con sus principios. Además puede considerarse a la organización como un instrumento de reflexión e influencia, para evitar que se lleven a cabo acciones que no solo no satisfagan las necesidades sino que resultan perjudiciales para el ambiente.

Elementos principales

El principal elemento que posee la organización es el voluntariado. Sus integrantes son el componente más importante que la integra, debido a que son los encargados de planificar, dirigir, coordinar, controlar y llevar a cabo todas las acciones. Este rasgo es común en todas las organizaciones; si no tuvieran integrantes no se consideraría a la asociación como tal, no habría individuos que formaran parte de una red de comunicaciones, ni tampoco intercambiarían elementos con su ambiente.

El establecimiento donde realizan sus reuniones semanales podría considerarse también como un elemento significativo para la organización. De todas maneras cabe destacar que el lugar fue cedido con ese objetivo por la Familia Schoenstatt (Movimiento Apostólico).

Patria Nueva también se vale de auspiciantes, que le proporcionan la mayoría de los materiales para llevar a cabo algunas de sus actividades, tales como pintura, maderas, brochas y demás herramientas de carpintería y limpieza.

Con respecto a su sentido de pertenencia y a su identificación, también se encargan de diseñar remeras, buzos y otros accesorios que permitan identificarlos como miembros de la organización, que luego son enviados a talleres donde se fabrican para su posterior uso. Además, se confeccionan folletos, carteles y todo tipo de publicidad para dar a conocer y promover sus labores.

Relaciones con los componentes del contexto general, y específico

El contexto general es el que afecta de similar manera a todas las organizaciones de una sociedad, ejerciendo fuerzas indirectas sobre la misma. Está compuesto por aspectos sociales, económicos y políticos- legales.

Con respecto a los valores sociales, podemos establecer que desempeñan una gran influencia en la organización. Definimos, entonces, que de la forma en que los individuos interpretan los estímulos de la organización y su formación ético-social, dependerá el ingreso de un mayor número de voluntarios, provocando la expansión de la asociación, o de caso contrario, la salida de miembros, con lo cual la misma se verá obligada a reducir sus actividades recreativas.

Teniendo en cuenta los aspectos económicos, definimos que la situación económica del país ejerce una gran influencia no sólo en el bienestar colectivo, sino que también en la suba de precios, la relación oferta-demanda, entre otros factores, que varían la posibilidad de acceder a los materiales necesarios para el desenvolvimiento de la organización y su correcto funcionamiento.

Considerando las normas legales, afirmamos que ellas permiten la habilitación de este tipo de organizaciones sin que cumplan requisitos rigurosos, como gozar de cierto capital para su funcionamiento, un mayor número de miembros, entre otros, y sin someterla a una regulación excesiva, sino que, de contrario, permite una mayor *libertad* en su desenvolvimiento en el campo social.

El contexto específico corresponde a las fuerzas relevantes o directas que afectan diferencialmente a cada organización. Entre ellos, se encuentran los consumidores, los distribuidores, los competidores y los proveedores.

Con respecto a los proveedores, podríamos pensarlos como los encargados de brindar a la organización los materiales necesarios para su funcionamiento, asimilándolos con el rol que poseen los sponsors. Claro está que si ellos deciden dejar de colaborar con la asociación, perjudicarían notoriamente a la misma, o no, depende el tipo de proveedor del que se esté hablando. Podríamos establecer como ejemplo las empresas que proveen a la organización de pinturas, brochas, lijas, etc.

Al ser una ONG cuyos integrantes son voluntarios, consideran a la competencia no como una influencia negativa en ella, sino como una incorporación de otra agrupación para cumplir el mismo objetivo, en miras al bien común, ejerciendo de esta manera una contribución positiva para lograr su objetivo, una facilidad.

Haciendo referencia a los consumidores, los jóvenes son los principales destinatarios de las acciones, así como también el resto de la sociedad,. Diferenciando las distintas actividades que realiza, se define que por ejemplo en los talleres que brinda Patria Nueva los principales receptores son los integrantes de los barrios en donde se realizan; considerando la reparación de escuelas, los principales *clientes* serían los alumnos de esas instituciones, es decir que los mismos, varían según la actividad a la que se refiera.

De tal manera, los distribuidores de los servicios que provee la organización son sus mismos integrantes, quienes se encargan de llegar a los usuarios efectivamente.

Cambios relevantes

Los cambios que se describen a continuación tienen que ver con el tipo de actividades que realizó la organización a lo largo de su existencia y con la adaptación a las exigencias de la sociedad.

La primera actividad que realizó la ONG surgió a finales del año 2001. Sabiendo que, tradicionalmente, los jóvenes celebran el día del estudiante conjuntamente con el día del comienzo de la primavera, reuniéndose en plazas para compartir momentos agradables, esta organización, luego de anteriores planificaciones, decidió hacerse presente en estos sectores públicos y comenzar una campaña brindándole a todos los adolescentes las herramientas necesarias como bolsas de residuos y escobas, para que juntaran y limpiaran los residuos producidos por ellos mismos. Esta acción superó las expectativas de algunos miembros, mientras que otros no quedaron muy conformes.

Al siguiente año, en busca de algo más significativo, la organización desarrolló su segunda estrategia, basada en llamar la atención de todo aquel que pasara por los stands ubicados en los espacios públicos habitualmente visitados por las familias durante los fines de semana. De esta manera, Patria Nueva fue dando a conocer su próxima actividad a realizar: la refacción de plazas y espacios públicos que estén en mal estado, como reparaciones de juegos, y bancos en las plazas, como en las paradas de colectivos. Esta tarea fue la primera llevada a cabo con la suma de voluntarios transitorios, provenientes de distintas escuelas de la región, y concientizados previamente en talleres de liderazgo que se habían estado brindando. A diferencia de la anterior, esta labor fue exitosa, dejando a todos los voluntarios integrantes de la organización satisfechos.

Luego, a partir del año 2008, y tomando como base las actividades anteriores, Patria Nueva desarrolló en profundidad su tarea conocida como *Primavera Joven*, en la cual movilizó a todos sus integrantes, a que salieran a las calles de nuestra ciudad, vistiendo los colores que identifican a la organización y remodelando, limpiando y pintando diferentes barrios y calles de La Plata. Esta labor fue realizada el día 22 de septiembre (de allí el nombre otorgado a la actividad, en referencia al día de la primavera, tomado como simbología por la organización relacionado a los jóvenes) en la cual participaron alrededor de 3 mil jóvenes, y en la cual se sumaron diferentes ONGs como *Un techo para mi país*, *Medía pila*, FAA (Casa del Niño), *Manos unidas*, Grupo Scout de City Bell, y entre las personas de reconocimiento social que se han sumado a esta actividad se pueden mencionar los conductores de TV Ronnie Arias y Eduardo Bazán, los actores Facundo Arana, Pablo Echarri, Ximena Capristo, Barbie Simons, Gustavo Conti y los deportistas Sergio Hernández y Juan Curuchet.

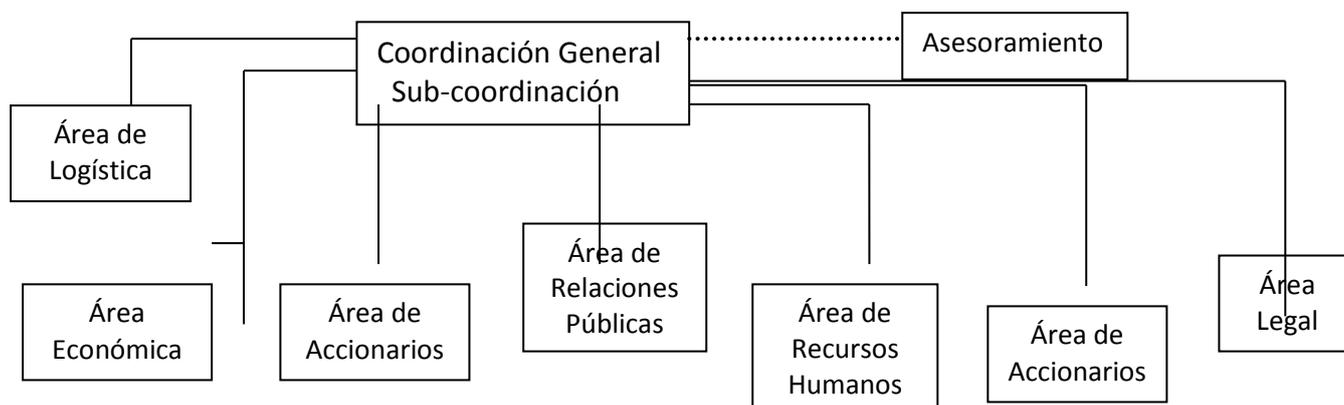
Durante el año 2009, y en vísperas al Bicentenario de nuestro país, la organización modificó por última vez su actividad principal: *Primavera Joven*.

Esta tarea fue planificada por el coordinador general, y apoyada por todos los voluntarios, y ante reiteradas observaciones del estado de los edificios educacionales, finalmente se propuso la reparación y la refacción de escuelas públicas, que no estaban en las condiciones necesarias y básicas, para que los

niños de esas instituciones puedan aprender. Fue así, que se remodeló la escuela n° 60 localizada en City Bell, pintándola, arreglando sus bancos, y confeccionando un enorme mural en su patio central. Esta actividad, que fue alcanzada con mucho éxito, fue desarrollándose anualmente a partir de allí, y hasta la actualidad.

Hoy en día, se encuentra en el proceso de planificación, desplegada por el Área de Logística, acompañada por el marco legal, y supervisada por la gerencia de la organización y sus respectivos asesores, la infraestructura que se va a reparar como acción a llevar a cabo por el proyecto *Primavera Joven*.

Organigrama y división del trabajo. Estructura



La gerencia en esta organización es asumida por el coordinador general, acompañado del subcoordinador, que son los encargados de tomar las decisiones importantes en esta asociación, y los que podrían considerarse como la autoridad formal de la ONG. Con esto podemos definir que, en relación al concepto de descentralización de decisiones y atribuciones, y al tomarse **todas** las decisiones por el director general de la organización, se destacan cierto tipo de ventajas, como un menor costo de sistemas de comunicación y control, y se facilita la coordinación, teniendo en cuenta que también se producen algunas desventajas de tener un mayor nivel de centralización, como un clima organizacional menos dinámico, disminuyendo la agilidad, junto con la capacidad de reacción de la organización frente a diferentes contingencias que

se puedan desarrollar durante su desenvolvimiento. Este director general es elegido por votación cada vez que algún director anterior ceda su puesto.

A su vez, cuentan con el apoyo de un conjunto de personas especializadas que asesoran al director general en diversos temas, conocida teóricamente como la autoridad de staff, y en esta organización como el asesoramiento. En este caso este espacio está representado por los voluntarios más experimentados de esta organización, entre los cuales se encuentran algunos de los fundadores que todavía pertenecen a ella.

Luego podemos encontrar las diferentes áreas que forman parte de esta organización, tal es el caso de la parte legal, la económica, los accionarios, el sector logístico, los encargados de las relaciones públicas, y los pertenecientes al grupo de recursos humanos. Cabe destacar que en esta organización se puede aplicar el concepto de autoridad lineal, ya que cada área tiene un encargado general, que va a tener una comunicación más directa con la gerencia central, y con los demás delegados, y que son elegidos previamente por una votación entre los mismos integrantes de la organización.

Con respecto a la departamentalización, están separadas bajo el criterio de funciones, es decir, que se agrupan las tareas homogéneas relacionadas a una función.

Área legal: como su nombre lo indica, el área se encarga de mantener actualizados todos los requisitos que la organización requiere obligatoriamente para su funcionamiento. Entre sus integrantes se distingue un encargado general, que verifica que todas las condiciones se cumplan, y además es el que tiene una comunicación directa con la gerencia, sumado a que se encarga de los permisos más importantes para el desenvolvimiento de la ONG: los que refieren al municipio. El resto de los voluntarios del área se encarga de administrar y recaudar los permisos y autorizaciones necesarios en relación a los voluntarios transitorios, que generalmente son menores de edad.

Área económica: es la que se encarga principalmente de conseguir los recursos principales para autofinanciarse. También hay un encargado de sector, que mantiene el contacto con los demás responsables de áreas y brindarles conocimiento de los materiales que se están consiguiendo en el

momento. El resto de los integrantes de este campo son los encargados del trato con auspiciantes y empresas que donan dinero o materiales para las actividades que se realizan.

Accionarios: conocida vulgarmente dentro de la organización como el sector de *política*¹¹, se considera el sector más complejo de la asociación, debido a que incluye a todos aquellos voluntarios transitorios que pertenecen a los colegios en los cuales se brindan los talleres de liderazgo. Se cuenta con un encargado principal de área, que mantiene el contacto con el coordinador general, pero a su vez, cada colegio está representado por un voluntario permanente, que comunica los mensajes desde la dirección, y el área, hacia todos los voluntarios transitorios pertenecientes al colegio que corresponde.

Área de logística: se encarga de planificar todas las actividades a realizar por la organización, las cuales deben ser aprobadas posteriormente por la dirección general. Su labor se basa en una previa observación de la vida cotidiana de los individuos, para localizar y proponer alguna tarea que los beneficie, en relación a las necesidades que deben ser satisfechas, para generar una marca positiva en el resto de la sociedad. También posee un responsable de área, el cual informa y presenta para su consentimiento y aprobación de los proyectos y planes al presidente de la organización.

Área de recursos humanos: es un sector destinado básicamente a la solución de inquietudes de ambos tipos de voluntarios. También posee una persona a cargo que indica al gerente el estado y la formación de todos los integrantes de la organización. Las principales funciones que cumple están relacionadas con la capacitación y el entrenamiento de aquellos voluntarios que la deseen, así como resolver sus problemas y dotarlos de la información que requieran.

Área de relaciones públicas: es el área que se encarga de las campañas publicitarias que realiza la ONG para dar a conocer sus actividades, acompañadas de distintos tipos de panfletos, afiches, y mensajes transmitidos por diferentes cadenas de radio de nuestra ciudad. Como consecuencia, establecemos que es un espacio muy relacionado con el ambiente exterior, ya

¹¹ Se la conoce internamente por los miembros de la organización bajo el nombre de *política*, debido a que es el sector que lleva a cabo principalmente todas las acciones de la organización, y que está dotada por los voluntarios transitorios, como se detalla en ese párrafo.

que se encuentra en permanente comunicación con el resto de la sociedad mediante redes sociales, y otros medios de comunicación. Posee un integrante diferenciado, que cumple la función de comunicar a la autoridad principal las reacciones de la comunidad ante las actividades que realiza la organización, así como que también es el encargado de brindar conferencias sobre el estado actual de la organización¹².

Procesos

Establecimiento de objetivos y toma de decisiones

En lo que respecta a la toma de decisiones es realizada por el coordinador general, influenciado por las opiniones de los asesores, a este rol le incumben en forma exclusiva todas aquellas decisiones y directivas que tengan que ver con el rumbo y orientación de las actividades fundamentalmente encomendadas, de la inversión necesaria para su realización, y la asignación de los sujetos en la coordinación de las jornadas.

Con los asesores examinan justamente otras cuestiones tales como la elección de los integrantes de cada rama, la cantidad de miembros requeridos para las distintas tareas, el tiempo y los materiales necesarios, la realización de reuniones, entre otras dudas que le surjan al director general, y que encuentre dificultades en cómo resolverlas, solventarlas, o solucionarlas.

Considerando el establecimiento de objetivos, es una labor que realiza también la dirección general de la organización, encargándose principalmente de resolver cuestiones íntegramente relacionadas con el mantenimiento y la supervivencia de Patria Nueva al entorno donde se desarrolla, así como también su adaptación a los principales requerimientos sociales de sus destinatarios. De esta manera, damos por aludido que realiza los cambios, y reelaboraciones necesarias de los objetivos de acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente.

¹² Cabe destacar, que el encargado de área de relaciones públicas fue la persona que nos brindó la información necesaria de la organización, a través de dos entrevistas realizadas, antes de desarrollar este trabajo.

Planes: elaboración y aplicación

La planificación es llevada a cabo por el área logística de la entidad civil, la cual por medio del estudio de la realidad social y las necesidades colectivas, plantea, diagrama y establece un modelo o plan que permita un desarrollo de la actividad más eficiente y coordinada, como así también propone alguna modificación parcial o total a un plan ya propuesto. Tales modelos son ideados y compartidos por todos los miembros del área, para luego enviarla al coordinador general para su examen y análisis, y posteriormente llevarla a cabo por el resto de la organización.

Para realizar tal función, se confeccionan itinerarios de trabajo, dentro de los cuales se toman en cuenta elementos tales como tiempo, número de participantes, cantidad de materiales necesarios, elaboración de exámenes de capacidad entre los miembros para una mayor distribución de las tareas, entre otras cosas.

Con respecto a la aplicación de estos planes, se ve influenciada toda la organización, pero principalmente el área de accionarios, encargados de realizar la acción en sí, como refaccionar una escuela.

Proceso de control

Este proceso es llevado a cabo por dos medios. Por un lado, de forma externa por entes administrativos públicos (Municipalidad de La Plata) a través del otorgamiento de permisos y autorizaciones basadas en decretos, reglamentos y ordenanzas específicas orientadas en la regulación de tales asociaciones civiles, para la realización de trabajos humanitarios por parte de individuos menores de edad.

Por otro lado, dentro de la misma organización, existe una rama destinada a ejecutar un control de tipo interno, por lo que tales entidades cumplen, a su vez, una función de autocontrol o autoregulación.

Tal rama está integrada por sujetos que integran el área de Recursos Humanos, la cual se encarga de:

- el seguimiento de la formación y el entrenamiento de cada voluntario;

- verificar que las tareas encomendadas estén regidas por la regulación vigente;
- que las labores se efectúen en el espacio, tiempo y forma determinada;
- otras cuestiones complementarias, tales como la seguridad y auxilio médico durante la realización de las jornadas recreativas, en otras.

Mecanismos de coordinación

Este proceso es ejecutado en forma conjunta y ordenada por todas las áreas de la organización, mediante la interconexión de las decisiones tomadas anteriormente, planteos y funciones que cada una de ellas lleva a cabo, logrando así un correcto desenvolvimiento de la asociación en el ambiente social y el logro de sus principales tareas eficientemente.

a. Sistemas de información: área de Relaciones Públicas

Con respecto a la descripción del sistema de información de esta área, podemos afirmar que utiliza un software para administrar uno de los principales recursos con los que cuenta el sector para desarrollar su función: una página web, situada en internet.¹³

A su vez, la organización se da a conocer a través de las redes sociales, en las cuales informan a toda la comunidad acerca de las próximas actividades a realizarse, e información extra, así como imágenes tomadas en diferentes encuentros y jornadas realizadas. Por consiguiente, esta área posee una cuenta en el sitio Twitter¹⁴, y en la red social Facebook¹⁵ respectivamente, con el objetivo de un mayor alcance a los jóvenes, quienes son los que mayoritariamente circulan por este tipo de medios electrónicos.

Cabe destacar que, además, la organización cuenta con una dirección de correo electrónico, en la cual todos los interesados en sumarse al voluntariado, o aquel que tenga inquietudes acerca de las actividades que realiza, pueden

¹³ El enlace <www.patrianueva.com.ar> es el sitio web de la organización, que se encuentra en este momento en reparaciones y modificaciones.

¹⁴ Se puede localizar a Patria Nueva en Twitter bajo el seudónimo de @PatriaNuevaOng.

¹⁵ El acceso a la cuenta de esta organización a través de la red social Facebook, puede encontrarse ingresando a la siguiente página web: <www.facebook.com.ar/culturadecompromiso>.

realizar las preguntas que crean necesarias. De más está aclarar que esta dirección de correo electrónico está administrada por miembros del área de Relaciones Públicas, quienes contestan todas las curiosidades de quienes escriben.

A su vez, este sector cuenta con una red de comunicación entre todos los miembros en todo momento, a través de sus teléfonos móviles, y gracias a un programa llamado *Whatsapp*, que permite enviar mensajes a un determinado grupo de contactos de manera gratuita. De esta forma, cada integrante de esta área puede consultar con el resto de sus compañeros de zona aquellas dudas que se le presenten al respecto de la organización.

Integrantes

Motivación en el trabajo, cultura, clima organizacional

Con respecto al clima organizacional y la cultura de sus integrantes, podemos mencionar que dicha entidad está formada por un equipo voluntario integrado por personas de diverso sexo y edad, y pertenecientes a distintas clases sociales. Estos voluntarios forman parte de cada una de las actividades sin expectativas de obtener alguna remuneración económica o viáticos a cambio, sino que los que la constituyen se hallan motivados por razones personales de características ético-culturales y por ciertos principios y valores sociales que tienen en común con el resto de los individuos. Además, sus integrantes comparten los mismos objetivos, sin presentárseles individualmente objetivos que puedan dañar el rumbo de la organización, lo que influye en el trabajo diario.

Dentro de esta organización, los sujetos miembros de ella se apoyan entre sí, sin una exigencia rigurosa, por lo que se logra un entorno cálido y un ambiente cómodo y agradable en el cual cada uno brinda *lo que quiere* o *lo que puede* sin que se mida el valor del compromiso personal de cada uno, por el resto de los integrantes, permitiendo el trabajo en equipo de manera armoniosa para un mejor desarrollo de las tareas a realizar.

Anexo

En este apartado, se incluye material adicional, como imágenes de miembros de la organización o relacionadas a ellas en las distintas actividades que realizó, y aún realiza, así como también como el impacto que causó en el resto de la ciudad reflejado en un diario informativo.





Asociación Cultural *Espacio de la Palabra*¹⁶

Introducción

En el año 1998, a partir de los Talleres de Escritura y Lectura Creativa, que funcionaban desde el año 1985, se decide crear la: **Asociación Cultural *Espacio de la Palabra*** cuya iniciativa fue tomada por la profesora Martha Berutti.

Esta organización no gubernamental y prestadora de servicios se dedica a actividades culturales sin fines de lucro y conserva su nombre desde sus inicios debido a su alto impacto en el público. El fin último de la organización es desarrollar de la mejor manera los talleres de escritura, para llegar a la publicación de libros. Los objetivos a corto plazo son la organización y

¹⁶ El trabajo fue elaborado por los alumnos cohorte 2013 – Administración I –B –Comisión 06: Cuellar, Julián (leg.83980/4); Dagnino, Lucio (83995/2); Nakandakare, Gastón (leg. 84754/0) quienes realizaron el relevamiento de información y produjeron la descripción utilizando fuentes secundarias y entrevistas. El informe se concluyó en junio/2013.

coordinación de los demás talleres y conferencias en diversos lugares del país, para ser reconocidos a nivel nacional.

Actividad

Por consiguiente, la actividad de este espacio es la de exaltar los valores literarios que recuperen y afirmen nuestra identidad; asesorar talleres de lectura y escritura; promover y difundir la lectura en escuelas, bibliotecas, centros de fomento y clubes barriales; fomentar la lectura domiciliaria a discapacitados, ancianos y a instituciones relacionadas con la salud; participar en jurados, concurrir a congresos y todo tipo de eventos relacionados con la escritura y lectura creativa; organizar concursos literarios, conferencias, charlas y debates sobre literatura; editar textos y todo tipo de publicaciones relacionados con la literatura y escritura, promover y desarrollar encuentros municipales, provinciales, nacionales e internacionales de lectura, escritura creativa, interdisciplinarios y de narración oral.

La organización como ONG y sus socios

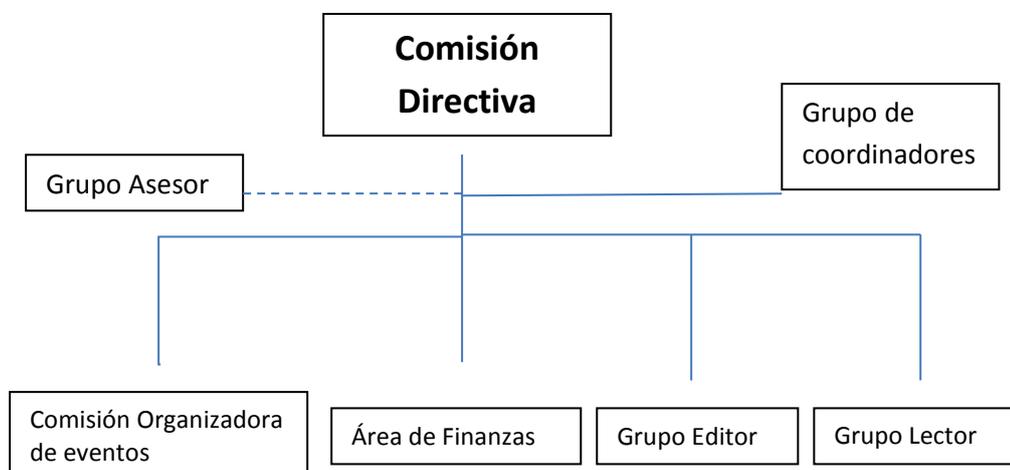
Esta asociación si bien es una ONG, no recibe ayuda alguna por parte del Estado, tanto financiera como informativa. Desde sus inicios reclaman algún sustento para mantenerse pero dado su desinterés, se mantienen a base de aportes anuales por parte de sus socios (40 pesos) y la venta de los propios libros que publican. La conforman cuarenta socios algunos de los cuales participan de los talleres literarios que funcionan en la calle 9 N° 614 Depto. "C" (e/ 44 y 45).

Símbolo



El símbolo muestra el nombre de la organización de una manera artística y fue diseñado por la artista plástica Mercedes Palermo en el año 1996.

Organigrama de Espacio de la Palabra



Esta organización presenta distintas áreas o sectores de especialización de actividades:

- Grupo editor: funciona en forma de cooperativa y ofrece la posibilidad de publicar las obras de los integrantes de los talleres del Espacio de la Palabra que hayan sido seleccionadas según criterios de calidad literaria por el grupo asesor del mismo. Este se encuentra

formado por profesores en Letras y escritores consagrados de nuestra ciudad.

- Grupo de coordinadores: su actividad se centra en el control y coordinación de las acciones de la organización y se encuentra integrado por participantes de los talleres y miembros de la Comisión Directiva.

- Grupo asesor: formado por tres profesores en Letras y dos escritores consagrados que asesoran al Grupo Editor sobre la calidad literaria de los libros a publicar.

- Comisión organizadora de eventos: promueve encuentros de escritura, lectura creativa, interdisciplinarios y de narración oral a nivel nacional que se realizan en la ciudad de La Plata y en distintas localidades de la provincia de Buenos Aires donde existan multiplicadores de su acción.

- Área de finanzas: se encarga de la actividad contable y está formada por una Tesorera, una Protesorera y una Comisión Revisora de Cuentas.

- Grupo lector: es un grupo de voluntarios que se formó en el año 1999 y continúa hasta hoy como un servicio más hacia la comunidad, ya que fomenta la lectura domiciliaria a discapacitados, ancianos, niños y a Instituciones relacionadas con la educación y la salud. Además, este sector articula con agentes externos como la Fundación *Tiflos*, en domicilios particulares de no videntes y en dos Salas oncológicas del hospital de Niños *Sor María Ludovica* a solicitud de la Fundación *La casa de Javi*.

- Comisión directiva: es el órgano que interviene en distintos sectores y se encuentra a cargo de una (1) la presidenta, una (1) secretaria, una (1) secretaria de actas, tres (3) vocales titulares, tres (3) vocales suplentes, dos (2) revisores de cuentas y un (1) revisor de cuentas suplente.

- A modo de conclusión de este tema, se puede establecer que el criterio de departamentalización utilizado es por funciones, es decir, agrupa las actividades de acuerdo con las funciones principales que se desarrollan en la organización. En este criterio, se trata de

homogeneizar las habilidades de las personas que llevan a cabo la tarea y las técnicas a utilizar.

Además, cabe destacar, que se observa autoridad lineal, staff y funcional:

- Autoridad lineal: en el caso de “El espacio de la Palabra”, Martha Berutti posee el máximo nivel de autoridad, y ésta fluye hacia los niveles inferiores, siguiendo la dimensión vertical.
- Autoridad staff: el grupo asesor, a cargo de tres profesores en letras y dos escritores actúa como unidad asesora y brinda conocimientos vinculados con la redacción de obras, pero no adopta decisiones dentro de la organización.
- Autoridad funcional: el área de finanzas actúa como autoridad funcional con el resto de las demás áreas, ya que estas deben expresar alguna autorización al tesorero para realizar erogaciones, independientemente del medio de pago.

Responsabilidad social

Cabe destacar que esta organización debe cumplir con una responsabilidad social y deben controlar el impacto que los libros generan en los lectores.

Deben tener compromiso para:

- Identificar y comprender los efectos de sus acciones, considerar los impactos social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas;
- Considerar, concretar y responder de manera coherente las aspiraciones, preocupaciones y necesidades de todas las partes interesadas;
- Rendir cuenta de las decisiones con transparencia;
- Dar respuesta a los problemas que se presentan y tener confiabilidad.

Relación con los procesos

Etapas básicas

-Planificación: **es el proceso que busca producir un estado futuro que se desea.** En la organización (Espacio de la Palabra) cada área o departamento planifica los objetivos a desarrollar durante el año. Por ejemplo: la redacción y publicación de uno o más libros, su presentación en nuestra ciudad o en otras localidades de la provincia, la organización de Encuentros nacionales de talleres, de charlas, conferencias o debates, la actuación como jurados a nivel privado, municipal, provincial y nacional. Este proceso incluye aquellas actividades que dan como resultado cursos de acción predeterminados dado que la planificación se orienta hacia el futuro, *como por ejemplo los cursos de escritura para la redacción de un nuevo libro.*

-Organización: **consiste en el conjunto de actividades dirigidas al diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de las tareas.** *La comisión directiva, en especial Martha Berutti, su presidenta, se encarga de proveer a la empresa de todo lo que sea necesario y útil para su funcionamiento, ya sea en cuanto al personal, capital, etc.* Además la presidenta de la organización se encarga de:

1. Establecer relaciones humanas y material consecuente con los objetivos y recursos de la organización;
2. Amortizar las actividades;
3. Adoptar decisiones claras;
4. Dotar a la organización de los recursos materiales y tomar medidas para el adiestramiento de los subordinados.

- Dirección: **es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.** El administrador siempre es responsable de los resultados que obtiene, y cumple distintas funciones.

1. Función económica: el directivo debe lograr que la salida o producto sea superior al total de entradas o insumos. *Por ejemplo: las ganancias obtenidas por la venta de un libro deben ser mayores a los gastos empleados.*

2. Función humana: debe lograr compatibilidad entre la satisfacción de las necesidades de los integrantes y los objetivos o metas de la organización. *Por ejemplo que el administrador procure un ambiente estable, de buena relación interna entre todos los miembros de la organización.*

3. Función integradora: el que dirige debe integrar factores internos y externos de la organización. *Por ejemplo el acompañamiento al grupo hacia el logro de objetivos y al cumplimiento de su responsabilidad social.*

-Coordinación: **armonizar y sincronizar, en forma ordenada, el esfuerzo individual dentro del grupo o equipo de trabajo.** Se observan dos mecanismos de coordinación:

1. Adaptación mutua: mediante la comunicación informal los trabajadores pueden interactuar entre sí para coordinar sus tareas.

2. Supervisión directa: hay una persona que coordina dando órdenes a otros. Lo cual corresponde a la función de la presidenta de la organización.

-Control: **es el conjunto de actividades orientadas a la medición de resultados, su comparación con los objetivos planificados, la determinación de los desvíos y el análisis de sus causas.** *En el caso de Espacio de la Palabra a fin de año se realiza un control que consiste en la revisión de la realización o no de los objetivos previamente planificados y busca que la realidad coincida con lo que se esperaba obtener.*

Etapas subyacentes

-Comunicación: **intercambio de mensajes entre personas, en el marco de las actividades que se llevan a cabo en la organización.** La comunicación se produce entre sectores de manera horizontal y con la comisión directiva de manera vertical. De esta manera, se puede establecer que no tienen autoridad cada una de las áreas salvo la Comisión Directiva la cual está a cargo de la Prof. Martha Berutti. Todas las áreas poseen autoridad lineal con la comisión directiva, donde fluye del máximo nivel hacia los inferiores.

- Decisión: **es el proceso analítico que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas para reiniciar el ciclo administrativo o implantar acciones correctivas.** La toma de decisiones implica la elección entre dos o más alternativas, *de esto se encarga la comisión directiva.*
- Influencia: **modos por los cuales se inducen comportamientos en individuos o grupos.** *Por ejemplo mediante el poder, la autoridad o liderazgo, el presidente se encarga de inducir comportamientos en individuos o grupo.*

Interacción con el ambiente

Contexto general

Puede haber aspectos sociales, culturales y económicos que intervengan en el desarrollo cotidiano de las actividades de la organización. Por ejemplo: en el aspecto social-cultural pueden haber cambios en las actitudes de las personas (discriminación, solidaridad, cooperación, respeto por la naturaleza, etc.,) que provoquen variaciones en la organización, pero no provienen de la acción de la misma, sino de complejos procesos de transformación social.

Contexto específico

- Consumidores: son aquellos compradores que adquieren los libros elaborados por la organización para que se produzca un ingreso.
- Competidores: la asociación “Espacio de la Palabra” tiene competidores pero de manera indirecta como librerías, que comparten sus mismos intereses o tienen como objetivos los mismos clientes o usuarios potenciales.
- Distribuidores y proveedores: no poseen ya que los libros son distribuidos por ellos mismos. Con el ingreso de la cuota social se adquieren insumos como: papel para publicación y promoción de los libros a editar. Afiches para promocionar los mismos y material para los distintos eventos a realizar.
- .

Dimensiones

- Ambiente organizacional: el ambiente puede ser amigable, hostil o inestable para la organización. Amigable es el que colabora con la organización y no genera resistencia en su accionar. Hostil es aquel ante el cual la organización se siente amenazada. *Espacio de la Palabra como organización interactúa con un ambiente amigable, debido a que no tiene gran cantidad de competidores y tampoco se le presentan grandes trabas para desarrollar su actividad normalmente.*
- Tamaño organizacional: el tamaño de una organización se mide con diferentes dimensiones, en este caso se consideran cuatro componentes, la capacidad física de la organización; el personal que tiene a su disposición; los insumos y productos de la organización; y el patrimonio o activos que dispone la organización. Por ello es que podemos decir que ésta es una organización chica debido a que no cuenta personal asalariado, todos sus integrantes trabajan ad-honorem, y en cuanto a capacidad física, el espacio en el que se desarrolla es muy pequeño, cedido por su presidenta.

- Diferenciación interna: presenta tres elementos, diferenciación horizontal (basada en la cantidad de áreas o departamentos con los que cuenta la organización); diferenciación vertical (basada en el nivel o los niveles jerárquicos que tenga la organización); y dispersión espacial (basado en las distintas ocupaciones de la organización distribuidas en diferentes lugares).
- Formalización: la formalización representa la existencia de normas en una organización. Ésta es un componente necesario de las organizaciones. En la organización Espacio de la Palabra hay un grado de formalización mínimo debido a que no se rige por normas o pautas propias sino las que corresponden a las diferentes profesiones de sus integrantes.
- Profesionalización: cantidad de profesionales con los que cuenta la organización. En el caso de la organización elegida, ésta presenta un alto grado de profesionalización, ya que la gran mayoría de los integrantes que participan de los talleres, tienen como requisito tener un grado de formación para poder realizar o participar en los talleres de lectura y escritura para la posterior edición de sus libros.

Asociación Civil Barrios del Plata (Villa Elvira)

Identificación de la organización

Orígenes

La Asociación Civil Barrios del Plata¹⁷, tiene sus orígenes a fines del año 1999, cuando un grupo de personas comienza a reunirse preocupados por la situación social del Gran La Plata. En diciembre del año 2000, este grupo de

¹⁷ El trabajo de campo fue realizado por las alumnas cohorte 2013 de la comisión 8, Agustina Belén Hamann (leg.84393/3) e Isabel Claribel Kachuba (leg.84466/4), quienes recabaron información de fuentes documentales y de integrantes de la organización; también del sitio <www.facebook.com/barriosdelplata/info> y fue finalizado en junio/2013. Mayor información en el sitio de la organización (<www.barriosdelplata.org.ar>) y en el libro: Fernández Lorenzo, Liliana y Geba, Norma Beatriz colaboradores, Ricardo Burry... [et al.] (2007). *Contabilidad socio-ambiental en entidades que aplican la metodología Grameen: una experiencia de extensión en la Asociación Barrios del Plata*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.

personas independiente de toda afiliación partidaria, religiosa, movilizados por la difícil situación socio-económica imperante constituyen la *Asociación Civil Barrios del Plata* e implementan el proyecto de pequeños préstamos solidarios dirigidos a mejorar la calidad de vida de los sectores empobrecidos, con un sentido de solidaridad hacia los más desfavorecidos.

La Asociación Barrios del Plata posee una experiencia de 10 años en promover emprendimientos productivos en los grupos más vulnerables de la población. Ya lleva otorgados 3.100 Pequeños Préstamos Solidarios, los cuales han contribuido a mejorar la calidad de vida a más de 9500 personas. El retorno de los préstamos otorgados alcanza el 92%. La organización no se centra en el crecimiento de los activos sino en el bienestar y desenvolvimiento integral de los emprendedores.

Localización

La Asociación Barrios del Plata se ha focalizado en el sudeste del Gran La Plata, Capital de la Provincia de Buenos Aires. Sus sedes de trabajo están situadas en localidades marginales de los centros administrativos y urbanos, los doce centros de trabajo funcionan en 7 sedes (Guarderías comunitarias, clubes, parroquias u otras asociaciones civiles). Las sedes y la cantidad de centros por sede se enumeran a continuación:

- *Villa Elvira* (5) 122 y 602,
- *Aeropuerto*(1) 5 y 616,
- *Arana* (1) 654 y 30,
- *Los Hornos* (1) 60 y 149,
- *Malvinas* (1) Barrio Malvinas 146 y 36
- *El Carmen* (2), 97 y 128
- *Villa Progreso Berisso* (1) 124 y 82

En este trabajo se va a describir el centro Villa Elvira que comprende cinco centros de trabajo.

Situación socioeconómica del área de influencia

La zona en que desarrolla su actividad se encuentra al sur del casco urbano de la ciudad de la Plata, como muestra el mapa al final el trabajo. En lo que respecta a los barrios Villa Montoro, El Palihue, Villa Alba y Aeropuerto, la población es de condición muy humilde en general, encontrándose vastos núcleos de extrema pobreza. Hay trabajadores de la empresa de recolección de residuos, trabajadoras domésticas, pequeños comerciantes, quinteros, algunos trabajadores estatales, una gran población en situación de desempleo o subempleo.

La zona cuenta en general con servicio de agua corriente, aunque se encuentran sectores que tienen un tendido precario aún. En relación al servicio de gas, el 50 % de la población no tiene gas natural. No hay cloacas en los barrios Villa Alba, Villa Montoro, El Palihue. En relación a la atención sanitaria, hay cuatro salas de atención primaria, las cuales no siempre tienen los recursos y la dotación de personal en relación a las necesidades de la población.

En este contexto, la experiencia de los pequeños préstamos solidarios se constituye en una práctica que trasciende el mejoramiento de la economía familiar (aunque es su base principal) puesto que es una práctica solidaria, de fortalecimiento de la confianza mutua y de posibilidades de incursión en nuevos espacios de trabajo.

Actividad principal

Otorgamiento de microcréditos en forma solidaria para emprendimientos productivos y de servicios, aplicando la metodología Grameen (sistema creado por Muhammad Yunus) explicado en su libro *Hacia un Mundo sin pobreza*.

Propósitos

En Barrios del Plata, se trabaja para promover el desarrollo humano en su integridad, en donde la amistad, la confianza, la autoestima, el convencimiento de que *se puede*, el esfuerzo, la familia y distintos factores se fomentan y trabajan en reuniones semanales para que cada uno de los participantes desarrolle permanentemente sus capacidades. Se propone:

- ✓ Brindar un servicio integral a las personas, que vaya mucho más allá del microcrédito otorgado, centrando sus esfuerzos en acompañar a los prestatarios en toda su vida, brindando un apoyo integral no financiero.
- ✓ Posibilitar un espacio de reflexión que fomente la confianza y solidaridad entre las personas.
- ✓ Ofrecer a la comunidad espacios donde se escucha, donde uno se sitúe en el lugar del otro y se compartan los problemas para que nadie se sienta solo y se pueda elevar la autoestima.

Busca facilitar que las personas en situación de pobreza puedan, a través de emprendimientos productivos y actividades sociales, mejorar su situación aplicando sus propias capacidades, esfuerzo y solidaridad.

Como conclusión, el fin social se puede decir que es satisfacer ciertas necesidades de las personas con menores recursos y a su vez recuperar la dignidad del trabajo y combatir el asistencialismo.

Ejemplos de objetivos

Lograr emitir 500 préstamos más en dos años. Aumentar en un 50% la cantidad de integrantes de la asociación. Durante el año en curso, lograr que la ONG tenga mayor difusión y conocimiento de sus tareas en diez colegios de la ciudad.

Ejemplos de metas para los anteriores objetivos

Ir una vez por mes a un colegio a hablar sobre la ONG y a concientizar sobre la importancia de la ayuda a los demás. Que cada integrante en sus lugares de trabajo informe sobre la búsqueda de nuevos integrantes.

Valores específicos

Solidaridad

Confianza

Dignidad

Responsabilidad

Compromiso

La organización se funda bajo estos cinco valores, orientándolos hacia la búsqueda incesable del fomento de la **resiliencia** (capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas). Estos valores caracterizan a la cultura y costumbres de los miembros de la organización y a su vez los mismos buscan transmitirlos a los beneficiados.

Necesidades del consumidor/beneficiario

Tener un trabajo digno es la principal necesidad a la que apunta a satisfacer la O.N.G. “Barrios del Plata”, buscando erradicar la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas.

Símbolo



Se detalla la descripción del símbolo representativo, mediante el siguiente poema:

“SEMBRAMOS EN TERRENOS ARIDOS...
LLENOS DE DESESPERANZA, DESCONFIANZA,
DESAMOR...
DURANTE MUCHO TIEMPO REGAMOS CON
CONSTANCIA, PACIENCIA Y CONFIANZA
SOPORTAMOS VENDAFALES Y SEQUIAS
CONFIAMOS EN LA FORTALEZA DE LA SEMILLA.
CUANDO APARECIO EL PRIMER BROTE
ACERCAMOS MAS TIERRA PARA QUE LA RAIZ
SE AFIRMARA MAS.
POCO A POCO MAS MANOS SE ACERCARON A
CUIDAR LA PLANTA.
SIEMPRE SUPIMOS QUE SI MAS SOMOS RESPONSABLES
MÁS Y MEJORES SERAN LOS FRUTOS.
YA TENEMOS MUCHOS ÁRBOLES, A CUYA SOMBRA
CIENTOS DE FAMILIAS ENCUENTRAN REFUGIO.
LAS COSECHAS SON PRODIGAS, LA SOMBRA ES BUENA
HABLAMOS DEL TRABAJO COMO ALGO POSIBLE
DAMOS LA PALABRA Y LA HACEMOS VALER
MEJORAMOS LA CALIDAD DE NUESTRAS VIDAS

MEJORAMOS NUESTRAS VIVIENDAS
 CONSTRUIMOS CIUDADANIA
 EMPEZAMOS A EXIGIR POR NUESTROS DERECHOS
 NOS RESPONSABILIZAMOS POR EL OTRO
 PENSAMOS EN UN FUTURO MEJOR.”

Clasificación de la organización

Considerando que existen varias formas de medir el tamaño tomamos las que nos parecieron más importantes en esta organización: a juzgar por la cantidad de integrantes de la organización (catorce, entre asociados y director), se la consideraría una pequeña organización. Además, teniendo en cuenta que la cantidad de préstamos por año (aproximadamente trescientos) este criterio se relaciona más directamente con la actividad principal, por ello también la podemos considerar entre pequeña y mediana.

En cuanto a los integrantes, es una asociación civil: está constituida por un grupo de personas llamados asociados (director, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales, revisor de cuentas, operadores de campo, etc.) que no persiguen fines lucrativos.

Clasificación en cuanto al sujeto: de interés mutuo. Proporciona servicios a personas con determinadas características y atienden los intereses, requerimientos y deseos de los mismos.

Las condiciones para obtener un préstamo de Barrios del Plata son:

- Deben presentarse 5 personas con un proyecto propio cada una.
- Las mismas no pueden ser familiares entre sí.
- No poseen trabajo en blanco.
- Deben ser del mismo sexo
- Deben vivir en Villa Elvira.

Caracterización de la organización

La Responsabilidad Social se relaciona con los fines de esta organización, por lo que se halla resuelta mediante la realización de su actividad principal. En toda ONG, la responsabilidad social se evidencia en el desarrollo de toda actividad realizada dentro de la misma, ya que todos sus integrantes actúan en torno al mismo objetivo, basado en fines sociales, beneficiosos para determinado sector de la sociedad. Ambos términos son complementarios. No podría hablarse de una ONG que no incluyera los ideales propios de la Responsabilidad Social.

Barrios del Plata es un **sistema abierto**, posee un método de funcionamiento estándar, consistente en el siguiente ciclo productivo: entrada, procesamiento y salida de información y retroalimentación. En el primer paso del ciclo de acontecimientos, denominado entrada, ingresan los elementos necesarios a la organización, entre ellos: insumos, recursos humanos, financieros, materiales e información. En la etapa siguiente, se transforman todos estos elementos en un producto final, en este caso: préstamos que luego, en la etapa de salida, serán otorgados al sector de la sociedad beneficiado. Por último, la etapa característica de los sistemas abiertos, la retroalimentación, es la que permite a la organización obtener la información necesaria para conocer las reacciones del medio ante el servicio brindado y los recursos financieros, como devolución de los préstamos otorgados, que serán los que permitirán a la organización continuar con el ofrecimiento de préstamos (actualmente la organización consigue una devolución del 85% de los préstamos otorgados, lo que resta lo consideran perdidas y a su vez las mujeres devuelven más que los hombres). Esta característica, sumada al hecho de estar compuesta por personas (naturalmente complejas), en un ámbito social inmerso de acuerdos y discrepancias, demuestra la complejidad de la organización, lo que conduce a la necesidad de poseer la capacidad de auto-adaptarse para sobrevivir en un medio ambiente incierto y cambiante.

Elementos de la organización

Propósitos generales: el propósito general de la organización es otorgarle financiación a personas de bajos recursos para que obtengan su propio emprendimiento, como complemento existen otros propósitos apoyando el mencionado como por ejemplo la realización de reuniones para contener y ayudar a aquellos.

Cultura: se basa en la garantía solidaria, la cual consiste en el otorgamiento de préstamos sin firmar ningún papel. Lo que caracteriza a sus integrantes con una gran solidaridad y confianza. Además, no tienen ninguna ideología política ni religiosa.

Procesos: son todas aquellas actividades que la organización realiza a menudo como por ejemplo la entrega de préstamos, el recibimiento de aportes, reuniones semanales, visitas a las personas para ver cómo están desarrollando su proyecto, etc.

Estructura: la organización no cuenta con una estructura formal dividida en áreas, aunque si existen distintos niveles por la diferenciación de puestos (división del trabajo). Los diferentes puestos son: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales, revisor de cuentas y operadores de campo. Entre ellos existe una relación y comunicación constante e informal. En cuanto a los recursos, no pueden tener nada que implique gasto (por ejemplo propiedades) por lo tanto se reúnen en una guardería y en el garaje de uno de sus integrantes y poseen la mínima cantidad de los mismos para funcionar.

Relaciones con el ambiente general

Variables económicas: por ejemplo el impacto de la inflación, el desempleo.

Variables culturales: por ejemplo, la búsqueda de gran parte de la sociedad de ayudar a los más necesitados, la costumbre de manejarse en las organizaciones en un ambiente familiar.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS: por ejemplo, la tasa de inmigración, de pobreza, la cantidad de hijos por familia.

VARIABLES SOCIOPOLÍTICAS: por ejemplo, la ley de las ONG, el Banco Grameen el cual sirvió de guía para la conformación de la presente ONG, al que se lo toma como referencia.

.

Relaciones con el medio ambiente específico

Estado: es quien regula y da al marco legal a la entidad. Además a través del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación la asociación ha conseguido en algunas oportunidades financiamiento para poder otorgar los microcréditos. (el Estado utiliza el mismo modelo pero a través del Banco Popular de la Buena Fe, programa que se desarrolló tomando en consideración la experiencia de Barrios del Plata, entre otras).

Aportantes: la organización funciona principalmente por fondos privados de personas particulares y el apoyo eventual del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Grupos de interés: son todas aquellas personas que están interesadas por la causa de esta ONG y ayudan en distintas oportunidades como por ejemplo asistiendo a los beneficiados en el momento de realizar algún emprendimiento.

Otras ONG: si bien no hay una relación constante con otras organizaciones, en ocasiones puede suceder por ejemplo para realizar objetivos en común.

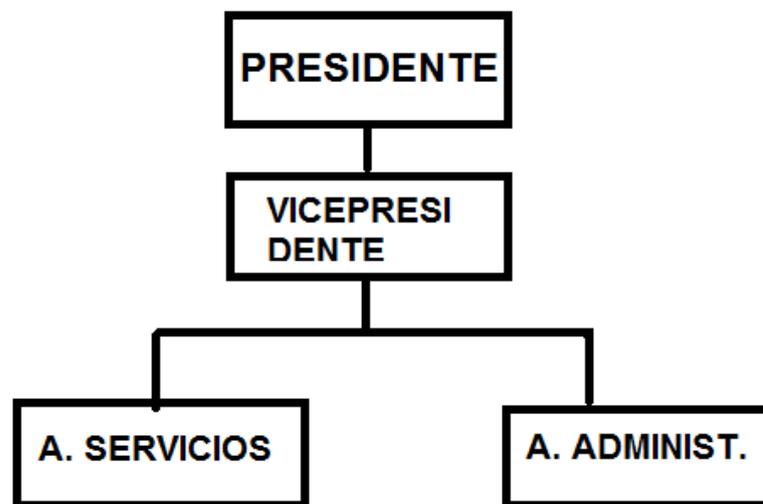
Proceso de cambio

Con la inundación ocurrida meses atrás la organización tuvo bastantes problemas por los cuales tuvo que adaptarse y tratar de actuar lo mejor posible (sistema viable). Esto se debió a que Villa Elvira fue una de las zonas más afectadas. En consecuencia, se perdieron viviendas enteras, maquinarias de los emprendimientos, etc. La ONG en su compromiso está tratando de

recomponer todo esto con la ayuda de otras ONG (como por ejemplo Caritas que está colaborando con alimentos).

Ante este tipo de catástrofes la organización toma medidas correspondientes como por ejemplo que el que no puede pagar la cuota semanal durante un tiempo no lo hace y no se le cobran intereses adicionales.

Organigrama



Si bien la organización no tiene un organigrama formal, se considera que por las tareas que se realizan se pueden encontrar áreas básicas: servicios y administrativa. También se le podría agregar un área para la organización de reuniones, que es una actividad importante de la organización. Este sería el criterio de departamentalización por funciones. Se encuentra una división vertical de tres niveles.

En el área de servicios se evalúan la emisión de préstamos y todo lo relacionado. En cambio en el área de administración (en el cual actúan los revisores de cuentas, contador, tesorero, etc.) se tratan cuestiones de control, gestión y organización (por ejemplo recibimiento de donaciones, informes contables, etc.).

Variables determinantes de la organización

Ambiente: se encuentra en un contexto hostil ya que la organización debe estar alerta constantemente debido a que trata el tema de la pobreza que es un tema complejo y que aumenta día a día. Debido a esto la estructura es dinámica o flexible así como el ambiente.

Tecnología: posee una tecnología no incorporada, ya que requiere de las personas para funcionar, se encuentra en las personas bajo la forma de conocimientos o habilidades y tecnología blanda empleada en la organización de los grupos de trabajo y el desempeño de cada integrante durante la realización de las distintas actividades.

Formalización: con respecto a su estructura (normas, instructivos, procedimientos), no tiene un alto grado de formalización ya que se maneja informalmente. Aunque considerando que tiene un estatuto debido a disposiciones legales por la actividad que desempeña el nivel de formalidad aumenta.

Complejidad de la estructura: con respecto a la diferenciación vertical tenemos tres niveles, por este motivo las exigencias de comunicación y coordinación son reducidas. Luego la diferenciación horizontal no existen áreas establecidas formalmente aunque considerando lo expuesto y analizando la actividad que realiza se le pueden asignar dos áreas por lo tanto es relativamente acotada. La división es por el criterio de departamentalización funcional. Finalmente, la dispersión espacial analizando específicamente la ONG Barrio del Plata de Villa Elvira no tiene ninguna sucursal.

Profesionalización: se puede decir que la profesionalización es media ya que cualquier persona que quiera puede formar parte, pero actualmente los miembros tienen distintas profesiones.

Procesos

En cuanto la **fijación de objetivos** se realiza en una asamblea en la que participan todos los miembros guiados por un estatuto. Los niveles jerárquicos no poseen autoridad para fijar objetivos sin consultar con los demás integrantes. De esta manera concluyen las dos primeras etapas (negociación o regateo y estabilización u organización interna del control). La tercera etapa (adaptación a la experiencia) se realiza a medida que se implementan los mismos.

Con respecto al **proceso de decisión**: las decisiones programadas se pueden dar por ejemplo en el caso de que alguien no devuelva un préstamo, son problemas repetitivos, rutinarios. En este caso los operadores de campo ya saben que deben ir a ver a la persona a su casa y además en el caso que siga sin pagar queda imposibilitada para acceder a otro préstamo.

Las decisiones no programadas se pueden dar en el caso de la inundación, ante qué medidas tomar con las personas que acceden a los préstamos y que fueron afectadas. Esto es un problema de carácter excepcional, imprevisto y con gran trascendencia para la organización. En este caso, la organización para tomar estas decisiones importantes se reúne en una asamblea.

Decisión político-estratégica: por ejemplo, buscar financiación de algún banco. Esta es una decisión clave para el rumbo y el porvenir de la organización. Otro ejemplo podría ser cambiar los requerimientos para la obtención de préstamos, es una decisión con riesgo y que genera incertidumbre. Por lo general estas son de largo plazo.

Decisión táctico-logística: en este caso un ejemplo sería que los operadores de campo visiten con más frecuencia las viviendas de las personas que reciben préstamos; es una actividad más informal que presenta menor grado de responsabilidad que las anteriores aunque tienen cierto nivel de riesgo. Constituyen decisiones de mediano plazo.

Decisión operativa: por ejemplo, que los operadores de campo determinen si se le concede el préstamo a una persona, lo hacen siguiendo una serie de pautas

que están previamente establecidas, lo que genera una situación de certeza. En este caso, son decisiones de corto plazo.

El **proceso de planificación** funciona igual que lo anteriores con respecto a que los planes se determinan por participación de todos los miembros en asamblea. En este proceso se determinan los modos de acción para alcanzar los distintos objetivos.

La organización para aquello realiza un gran proceso de selección de las personas a las cuales se les entregará el préstamo, ya que estas, además de cumplir con los requisitos necesarios, deben concurrir a cierta cantidad de reuniones con los operadores de campo en las que se evalúa la viabilidad y se explica la función de la garantía solidaria y además se encarga de que el dinero sea utilizado de la mejor manera posible. Esto se realiza en todas las áreas y a largo plazo ya que el fin último de la organización como ya se mencionó anteriormente es recuperar la dignidad del trabajo. Por ello, sus planes se orientan a ellos.

Es importante aclarar que no tiene diversos planes a futuros, sino que consideran que el mencionado anteriormente es un único plan. Este es a largo plazo aunque un integrante de la organización entrevistado nos manifestó que es muy difícil de lograr.

El **proceso de control** está constituido principalmente por las reuniones semanales y las visitas que realizan los operadores de campo habitualmente. La asistencia a ella es obligatoria y se deben comentar los proyectos de cada uno, así de comparten ideas. Además, el control se realiza desde la aceptación del préstamo, ya que una vez aprobados se le da a cada uno (de las cinco personas de un grupo) cierta cantidad de dinero, primero a uno, luego a otros dos y finalmente a los restantes, y estos tienen que devolverla semanalmente durante un año. Transcurrido ese año, se puede pedir un segundo préstamo que se puede devolver en seis meses. Desde el tercer préstamo puede utilizar cierta cantidad del dinero para mejorar sus viviendas. Estos controles son realizados por todos los integrantes, de todas las áreas y sobre los beneficiados por los préstamos. Se considera muy importante este proceso, ya que de no realizarlo se perdería una gran cantidad de plata porque las

personas en estas condiciones suelen tener otras prioridades en las que gastar el dinero.

Los **mecanismos de coordinación** utilizados son: de adaptación mutua, ya que las personas se coordinan interactuando entre sí, y no por órdenes de un superior. Además, todos aceptan las decisiones o acciones de los otros sin generar conflictos. A su vez, existe una estandarización de los resultados ya que sus actividades se basan en el progreso de las personas que obtienen los microcréditos.

Con respecto a los **sistemas de información**, según lo consultado, se manejan manualmente no poseen ningún sistema de información. Esto se debe a que existe una ley en la cual este tipo de organizaciones no pueden poseer bienes que representen gastos. A excepción del contador, que se maneja con equipos informáticos, como computadoras.

Descripción de un área a elección: área de administración

Función: da soporte al área de servicios, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su principal función está enmarcada en la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las obligaciones regidas por ley. A su vez, este área desarrolla las siguientes funciones:

- Contables: su actividad primordial es la administración del presupuesto Institucional de una forma eficaz y eficiente.
- Recursos humanos: su actividad primordial es dotar a la organización de un recurso humano eficiente y compenetrado con el quehacer de la Institución.
- Finanzas y control: para administrar o gestionar la entrada y salida del dinero.

Las personas que integran la organización y el rol profesional

Con respecto a la observación del trabajo dentro de la organización, al realizar la entrevista pudimos notar la gran confianza que existe entre los integrantes, y son admirables los logros que tuvieron tanto cuali como cuantitativos, ya que

lograron que además de conseguir que las personas poder cubrir sus necesidades, cambien su forma de pensar. Una profesora, miembro de la organización, nos contó que los beneficiarios tiene un lema: “tener un trabajo y no un problema a largo plazo”. Los mismos formaron grupos en los que comparten sus problemas y tratan de ayudarse mutuamente.

Las personas van con ganas de hacer algo por los demás, lo que caracteriza la cultura del trabajo con una gran solidaridad. Tanto ellos como las personas que reciben los préstamos conviven en un ambiente familiar en el que todos se conocen, y esto hace que las reuniones, por ejemplo, sean con mucha confianza para exponer los problemas que tuvieron los mismos.

En cuanto al rol del profesional del administrador, la realidad es que no se manejan con un profesional en la materia. Por lo tanto, las cuestiones de este tipo la realizan los distintos integrantes en especial el presidente y vicepresidente. Por lo tanto las condiciones que debe tener el administrador (conocimiento, habilidades y actitudes) están limitadas ya que estas personas no tienen estudios sobre gestión. La posición que adoptan, claramente es la de integrante de la estructura de la organización.

Conclusiones

Otros aspectos destacables que no fueron mencionados en el trabajo son:

- La organización posee un fondo de asistencia médica el cual se presta en el caso de que alguna de las personas la necesite. Además posee un fondo de emergencia que se utiliza en el caso de que el emprendimiento esté en funcionamiento y necesita ayuda adicional. Este debe ser devuelto sin intereses.
- Las personas que reciben los microcrédito tienen dos posibilidades: una producción propia o realizar actividades de reventa. Esta última es la más común, aunque la organización intenta revertir la situación.

Finalmente, con el presente trabajo comprendimos que todos los miembros de la ONG son y se sienten parte de un grupo en el cual comparten normas,

experiencias, formas de trabajar, etc. Pudimos ver en la práctica muchas de las características de una organización, y además ver que muchas otras no se aplicaban exactamente como las vimos en la teoría. Además de lo investigado, fue muy enriquecedora la entrevista con la profesora Analia Rodríguez (perteneciente a la organización) que nos ayudó a comprender como funcionaba la misma en profundidad.



Fuente: <http://es.wikipedia.org>

BIBLIOGRAFÍA

- Burry, R. (2010). "Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)". En: *Ficha de Cátedra, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP*. En línea: <www.au24.econo.unlp.edu.ar>.
- Campetella, A. y Gonzalez Bombal, I. (2000). "Historia del sector sin fines de lucro en Argentina". En: *Nuevos Documentos CEDES, 10-11*. En línea: <[/www.cedes.org.ar](http://www.cedes.org.ar)>.
- Codero, C. y De la Cruz, C. (2012). *La responsabilidad social en las organizaciones del Tercer Sector: Orientaciones para su aplicación. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia*. En línea: <www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1291_CAST-publicacion.pdf>.
- David, L. (2000). "¿Descubrir, ampliar, profundizar? Reseña de las contribuciones existentes y potenciales de los enfoques antropológicos del tercer sector". En: *Economía, Sociedad y Territorio, 2(8)*. México: El Colegio Mexiquense A.C.
- Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa. Editorial*. USA: Cengage Learning.
- Gelli, A. C. (coord.) (2001). *¿Qué es la administración? Las organizaciones del futuro*. Buenos Aires: Grupo Editor Macchi.
- Gadis (2004). *Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil*. En línea: <www.gadis.org.ar>.
- Fundación Compromiso (2008). *Manual del Voluntariado Corporativo*. En línea: <www.compromiso.org/biblioteca/>.
- Ley de Cooperativas N° 20.337
- Ley 25.855

- Osorio, J. (2004). "El Estado en el centro de la mundialización. La sociedad civil y el asunto del poder". En: *Revista Tercer Sector*, 1(3). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Salamon L & Anheier H. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Thompson, A. (1995). "¿Qué es el tercer sector en Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro". En: *Documento CEDES/110, Serie Organizaciones no gubernamentales y filantropía* (pp. 7). Buenos Aires.
- TNS Gallup (2013) Informe: El voluntariado en la Argentina – Estudios OMNIBUS. En línea:
<prensaparaong.com.ar/media/uploads/pdf/informe_de_prensa_-_voluntariado_2013.pdf>.

LOS AUTORES

Elena M. Denda

Licenciada en Administración (UNLP). Realizó estudios de posgrado en Ciencias Políticas y en Educación Superior en la misma Facultad. Profesor Titular ordinario en la FCE-UNLP de una cátedra en la cursan anualmente 700 alumnos. Desarrolla actividad docente también en el posgrado, sobre las mismas temáticas de su carrera profesional y docente. Ha participado y promovido variadas iniciativas vinculadas a la formación pedagógica-didáctica e intervenido y dirigido proyectos de Investigación (Categorizada III en el Sistema Nacional de Incentivos). En la gestión universitaria se ha desempeñado como Directora de Departamento y durante dos periodos como Consejera Titular del H. Consejo Académico, en la FCE-UNLP.

Silvia Liliana Rossi

Licenciada en Administración (UNLP). Profesor adjunto de Administración I –Cátedra B- y Administración II en la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Docente en el Liceo Víctor Mercante -U.N.L.P.- de la Orientación Gestión de las Organizaciones. Docente curricular de la materia: Grupos, Organizaciones y Equipos de Trabajo (GOET) en el Diploma de Operador Socioeducativo en Economía Social y Solidaria (DOSESS) en la Universidad Nacional de Quilmes. Experiencia en el diseño y elaboración de material didáctico para actividades bajo la modalidad presencial y en el armado de guías de aprendizaje por medio de plataformas educativas virtuales. Experiencia en el fortalecimiento de recursos humanos en organizaciones de la Administración Pública, en Organizaciones de la Sociedad Civil, y en el ámbito académico en la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Quilmes.

María Amanda Plano

Licenciada en Administración (UNLP). Coordinadora de la Unidad de Comunicación Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas-UNLP, Jefa de Trabajos Prácticos de la Cátedra “Administración I” (Introducción a la Administración y al estudio de las organizaciones) FCE-UNLP (concurso ordinario Noviembre 2010) y Jurado de Concursos de Oposición y Antecedentes FCE-UNLP. Actualmente integra el Proyecto de investigación: “Necesidades, problemáticas y vulnerabilidades de las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y su zona de influencia”, y el Proyecto de extensión “Emprendiendo juntos. Herramientas para la sustentabilidad”, acreditado por el Consejo Superior de la UNLP.

Esta obra contiene los conceptos fundamentales para la comprensión del denominado tercer sector y a través de las explicaciones y de los trabajos seleccionados pretende dar cuenta de la diversidad de organizaciones a las que se alude con esa denominación y señalar sus rasgos específicos en el contexto actual. El propósito de los autores es transferir a los alumnos los conocimientos más significativos sobre el tema, reunidos en un paper dirigido y adaptado a los ingresantes a la FCE que cursan la asignatura Administración I, pero no por ello exento de rigurosidad técnica y de información actualizada sobre las dimensiones económicas y sociales del sector.

La colección 60 aniversario Libros de Cátedra de la Facultad de Ciencias Económicas, responde a una convocatoria de la Secretaría de Asuntos Académicos, que tiene como objetivo central fortalecer la enseñanza de grado y potenciar las capacidades de los equipos de cátedra para producir materiales de estudio, y al mismo tiempo permitir otros modos de transmisión y apropiación del saber.

