

STEPHEN BEAUMONT

RENTABILIDAD SOCIAL

**Como mejorar la inversión Estatal en
las Organizaciones de la Sociedad Civil**

CENTED



Rentabilidad Social

Como mejorar la inversión Estatal en
las Organizaciones de la Sociedad Civil

Rentabilidad Social

Como mejorar la inversión Estatal en
las Organizaciones de la Sociedad Civil

Dr. Stephen Beaumont (Ph.D.)



Centro de Tecnología
para el Desarrollo

Beaumont, Stephen

Rentabilidad social: como mejorar la inversión estatal en las organizaciones de la sociedad civil / Stephen Beaumont. - 1a ed. - La Lucila: Centro de Tecnología para el Desarrollo - CANTED, 2016.

144 p; 21 x 14 cm.

ISBN 978-987-46160-0-5

1. Inversión Social. 2. Administración de Recursos. I. Título.
CDD 322

Diseño de tapa: Santiago Miner

miner.santiago@gmail.com

Todos los derechos reservados.

© 2016 Centro de Tecnología para el Desarrollo - CANTED
Buenos Aires – Argentina

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, grabación magnetofónica y cualquier almacenamiento de información; por consiguiente ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso del autor y del editor por escrito. Los infractores serán reprimidos por las penas de los artículos 172 y concordantes del Código Penal (artículos 2, 9, 10, 71, 72, Ley 11.723).

Prólogo

Para muchas Organizaciones de la Sociedad Civil (en adelante OSC), también llamadas Organizaciones Sin Fines de Lucro (en adelante OSFL), un porcentaje de su presupuesto anual proviene de fondos aportados por el Estado (lo que frecuentemente se conoce como subsidios). De hecho, para algunas organizaciones –que suelen ser altamente endebles– estos aportes constituyen su fuente principal de recursos. Por otra parte, para los diversos Estados Latinoamericanos¹ –con la excepción de Cuba, cuya legislación no contempla la existencia de OSC– es una práctica habitual canalizar fondos públicos hacia este tipo de organizaciones, para así atender diversas necesidades sociales. Todo esto no es ninguna novedad, viene ocurriendo hace muchísimos años e inclusive vemos que las metodologías de interacción son bastante uniformes tanto comparativamente entre los países de la región como entre sus respectivas provincias / estados / departamentos / regiones / etc.

Donde sí podemos detectar grandes variaciones es en la forma en la que se implementa el financiamiento de las OSC por parte del Estado. No basta con hablar de montos erogados por el Estado o porcentajes del presupuesto de las respectivas OSC beneficiarias, para poder arribar a conclusiones acerca de la eficacia o eficiencia de estos modelos de financiamiento. Debemos profundizar y analizar cuestiones como ¿qué es lo que se financia?, ¿cómo utilizan estos recursos las OSC?, ¿qué impacto tiene sobre los beneficiarios

¹ A lo largo de este libro, cuando nos referimos al “Estado,” estamos hablando, en general, de los Estados Latinoamericanos. Cuando se cite algún ejemplo puntual, se especificará de cual país se está hablando. Si no se especifica, Estado / Estados hace referencia al conjunto de gobiernos democráticos de la región.

individuales de la OSC (si es que los tiene)?, ¿cómo se rinden cuentas acerca de los fondos recibidos?, etc. Estas son las preguntas que debemos responder si intentamos avanzar hacia la optimización en el uso de los recursos estatales para el bien común de la sociedad en general.

Asimismo, debemos preguntarnos cuál es la mejor forma de que el Estado fortalezca a las OSC en pos de este bien común. Después de todo, no es extraño encontrarnos con organizaciones que durante años recibieron fondos estatales e igualmente están siempre al borde de la quiebra financiera. En estos casos, ¿conviene simplemente aumentar las partidas presupuestarias o sería mejor concentrarse en fortalecer a la institución para que alcance una administración financiera más eficiente?

Esta clase de preguntas son las que deseo plantear –y ojalá responder– en este libro. La principal hipótesis desde la cual se parte no es que el Estado, en general, invierte poco en las OSC, sino que invierte mal. Si logramos que este financiamiento estatal para con las OSC sea más eficiente, en términos de impacto social positivo, lograremos que estas organizaciones sean, justamente desde un punto de vista social, más rentables. Partiendo de esta hipótesis, intentaré justificarla no tanto desde una perspectiva científica / académica sino más bien a través de la experiencia empírica obtenida mediante años de trabajo con toda clase de OSC.

“Lo bueno, si breve, dos veces bueno.” Con esa idea en mente se editó este libro. Había mucho más material, citas académicas, referencias bibliográficas, estudios empíricos y demás que se podría haber incluido. Pero decidí suprimir lo más posible en pos de facilitar la lectura y de lograr mayor fluidez del texto. Después de todo, siempre habrá tiempo para profundizar...

Índice

Capítulo 1

Estado, Organizaciones de la Sociedad Civil y bienes públicos 9

- 1.1 Ejemplos de OSC que llenan vacíos o necesidades que el Estado no atiende adecuadamente 13
- 1.2 Ejemplos de OSC que nacen colaborando con el Estado 24
- 1.3 Ejemplos de OSC que nacen, en mayor o menor medida, opuestas al Estado 31
- 1.4 Ejemplos de OSC que se crean para fines donde el Estado no tiene injerencia 35

Capítulo 2

Problemas institucionales en Organizaciones de la Sociedad Civil 38

- 2.1 Fragilidad institucional 40
- 2.2 Financiamiento insuficiente 46
- 2.3 Deficiencias en la comunicación interna y externa 62
- 2.4 Conflictos de intereses 68
- 2.5 Falta de recursos humanos 80
- 2.6 Falta de planeamiento en el mediano o largo plazo 87

Capítulo 3

La importancia de la formación en las Organizaciones de la Sociedad Civil 91

3.1	El proceso educativo	93
3.2	Competencias a desarrollar para lograr un crecimiento institucional de las OSC	108
3.3	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas a la enseñanza	113

Capítulo 4

La Rentabilidad Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil	122
--	-----

4.1	¿Cómo invierte el Estado en las OSC y en que lo gastan?	124
4.2	La Rentabilidad Social y un posible nuevo paradigma	129

Bibliografía	140
---------------------	-----

Capítulo 1

Estado, Organizaciones de la Sociedad Civil y bienes públicos

¿Por qué se crean las OSC?

Las causas del surgimiento de estas organizaciones se ha venido estudiando hace tiempo y en muchas partes del mundo; más allá de las características distintivas de cada país, y para el caso de cada región dentro de los mismos, se han podido detectar características comunes que explican la emergencia y el desarrollo del sector sin fines de lucro. Hoy en día, se reconocen cinco principales teorías que intentan explicar el origen de estas organizaciones.²

Teoría de las fallas del Mercado y del Estado

La teoría de las fallas del Mercado y del Estado es la más conocida y una de las más aceptadas. Esta teoría fue desarrollada por el economista Burton Weisbrod para intentar reconciliar la persistencia de las organizaciones sin fines de lucro con la teoría económica clásica. (Weisbrod, 1977)

El punto de partida de esta teoría consiste en las “fallas” del Mercado a la hora de producirse una cantidad suficiente de bienes públicos. Los bienes públicos son bienes que están disponibles para todos, independientemente del hecho de

² Esta breve introducción teórica está sacada del libro “Desarrollo, Evolución y Variación de las Asociaciones Civiles en Argentina,” (Beaumont, 2013) el cual es una versión resumida de mi tesis doctoral, en donde también analizo, con cierto grado de detalle, el surgimiento del Tercer Sector en la Argentina.

haber pagado ó no por ellos. Ejemplos de estos bienes son: la iluminación de las calles, un medio ambiente sin contaminación, la seguridad para todos los ciudadanos, etc.

De hecho, la economía clásica no solo reconoce esta limitación por parte del Mercado sino que es ésta la principal justificación para la existencia del Estado. Pero a su vez, el Estado también presenta limitaciones a la hora de producir suficientes bienes públicos. La causa de esto, según Weisbrod, radica en la decisión de cuáles deben ser los bienes públicos producidos y en qué cantidades. En las sociedades democráticas estas decisiones reflejarán las preferencias del votante promedio, dejando a muchos con necesidades no cubiertas.

Ante esta situación de insatisfacción de necesidades por una parte de la población, ellos recurrirán a las organizaciones sin fines de lucro para que provean aquellos bienes públicos que ni el Mercado ni el Estado están en condiciones de proveer.

Teoría de la oferta

Esta teoría utiliza la teoría de las fallas del Mercado y el Estado como punto de partida, afirmando que estas fallas son condiciones necesarias pero no suficientes para el desarrollo del sector sin fines de lucro. De acuerdo con la teoría de la oferta, la segunda condición necesaria es la aparición de personas con la iniciativa de crear organizaciones sin fines de lucro para satisfacer esta demanda. Estas personas son los “emprendedores sociales.” (James, 1987)

La teoría sostiene, además, que aparecerán mayor cantidad de “emprendedores sociales” en aquellas sociedades donde existe una fuerte competencia entre religiones, debido a que

cada una de éstas se esforzará más para atraer a mayor cantidad de adherentes.

Teoría de la confianza

Al igual que la anterior, esta teoría también toma como punto de partida a las fallas del Mercado y el Estado, pero enfatiza el aspecto de credibilidad de los oferentes por sobre la oferta en sí. Se basa principalmente en el fallo contractual, proveniente de las asimetrías de información que existen, entre los consumidores y los proveedores. Esta asimetría puede deberse a variados factores, como por ejemplo que, quien contrata un servicio no es quien lo utiliza (el caso de la educación de nuestros hijos), que el servicio sea difícil de evaluar por el usuario (prestaciones médicas complejas), etc. (Krashinsky, 1986) Al no poder, el consumidor, evaluar satisfactoriamente el producto o servicio, es razonable basar su decisión en la confianza que le inspira la organización proveedora del mismo.

Como las organizaciones sin fines de lucro se encuentran imposibilitadas de distribuir sus ingresos entre sus directivos, este factor llega a constituirse en un criterio de valor agregado para la provisión de productos o servicios por parte de la organización. Además, esta limitación ocasiona que las personas que se involucran en las organizaciones sin fines de lucro no lo hagan simplemente por un beneficio económico. (Hansmann, 1987)

Teoría de la interdependencia

Las teorías planteadas hasta aquí suponen que la relación entre las organizaciones sin fines de lucro y el Estado es conflictiva y competitiva. De acuerdo con esta visión, el desarrollo del sector sin fines de lucro se debe, en el mejor de

los casos, a las limitaciones inherentes del Estado y, en el peor de los casos, a la imposibilidad por parte del Estado, de satisfacer todas las necesidades de una sociedad pluralista.

Sin embargo, este “paradigma de conflicto” no es la única manera de interpretar la relación del sector sin fines de lucro y el Estado. A la par de los potenciales motivos de conflicto, se encuentran potenciales elementos de cooperación mutua e interdependencia. Inclusive, es altamente probable que estos últimos dominen la relación. (Salamon, 1987)

Bajo determinadas circunstancias, al Estado le resulta más conveniente delegar en las Organizaciones Sin Fines de Lucro determinadas prestaciones. Por esto, al incrementar la inversión social, el Estado crearía las condiciones para un mayor desarrollo del tercer sector.

Teoría de los orígenes sociales

La teoría de los orígenes sociales del sector sin fines de lucro (Salamon & Anheier, 1996 y 1998) propone una relación entre los sistemas de gobierno (siempre dentro de modelos democráticos) y el resultante tamaño del tercer sector.

Plantea, por ejemplo, que en Estados con modelos liberales o social demócratas, el tamaño del tercer sector variaría en forma inversamente proporcional con la magnitud del gasto estatal en promoción social. En cambio, en regímenes corporativistas o estatistas la relación será directamente proporcional, aumentando el tamaño del tercer sector a medida que aumenta el gasto estatal.

Pero más allá de las teorías, es interesante ver algunos casos concretos, de diversos países, de organizaciones no tan conocidas internacionalmente, pero que permiten ejemplificar

claramente las relaciones con el Estado en su momento fundacional.³

En líneas generales, encontramos cuatro tipos de relaciones

- Aquellas que se crean para llenar vacíos que no cubre el Estado (aunque debería)
- Aquellas que se crean para colaborar con el Estado
- Aquellas que se crean para enfrentar al Estado
- Aquellas que se crean para fines donde el Estado no tiene injerencia por tratarse de temas más bien de índole privada

1.1 Ejemplos de OSC que llenan vacíos o necesidades que el Estado no atiende adecuadamente

-Missing Children - Chicos Perdidos de Argentina es una asociación civil creada por voluntarios en el año 1999, cuya misión consiste en ayudar a las familias a encontrar chicos perdidos. Su principal objetivo es crear un sistema ágil, eficaz y eficiente para la búsqueda de menores perdidos, entendiéndose por tales a los menores de edad según la ley y a los incapaces judicialmente declarados tales. En base a las teorías sobre el origen de las OSFL creo que esta organización nace a partir de la necesidad no satisfecha de

³ Bastante se ha escrito sobre las OSC grandes e importantes, pero teniendo en cuenta que la mayoría es todo lo contrario, me pareció interesante tomar ejemplos no tan conocidos. Para ello, elegimos algunos textos de diversos alumnos de CENTED (reservando su identidad) que describen el origen de una variada gama de organizaciones. Si bien se ordenaron y resumieron los textos, se trató de mantener la redacción lo más parecida a la original, respetando así la forma de expresarse de cada uno, sobre las organizaciones, su origen y su relación con el Estado.

crear sistemas rápidos ante el problema del desconocimiento del paradero de un menor; un mecanismo rápido y efectivo para que los padres puedan encontrarlo rápidamente, saber dónde acudir y como hacer una búsqueda masiva en forma rápida. En esto las fallas del Estado, y de la falta de producción de bienes públicos suficientes para poder abastecer las necesidades sociales, en este caso principalmente vinculadas a las fuerzas de seguridad, que en definitiva son las que acuden ante este tipo de necesidad, llevan a que voluntarios preocupados por el tema traten de colaborar en las búsquedas creando este tipo de organizaciones que a su vez trabaja en red con otras instituciones.

-Sur Futuro surge ante la necesidad de producción de bienes públicos. Al ser un país tercermundista carecemos de muchas necesidades básicas que deberían ser suministradas por el Estado o por el Mercado, pero lamentablemente no sucede de esa manera. Nos apoyamos en ayuda tanto internacional como local. Somos una organización líder que trabaja para el desarrollo integral y sostenible de las comunidades pobres en **República Dominicana**. Nuestra misión es contribuir al desarrollo económico, social y humano y a la gestión sostenible del ambiente, proveyendo en el Sur del país lo que no puede proveer el gobierno.

-La Fundación Siguiendo los Pasos de Jesús, fue creada en el año 2002 y fue reconocida por una instancia que está facultada para ello en **Colombia**, la Cámara de Comercio. Sus fundadores tuvieron la oportunidad de trabajar previamente en una OSFL ligada a la Iglesia Católica, que brindaba atención a personas y familias víctimas del desplazamiento forzado; una problemática frecuente en Colombia derivada principalmente del conflicto armado pero también de las acciones de las denominadas BACRIM

(Bandas Criminales), entre otros actores. Los emprendedores que crearon la Fundación objeto de análisis eran profesionales que además conocían muy bien la zona del Caribe Colombiano donde residían, y también la problemática que afectaba a las personas que se habían visto forzadas a abandonar su hogar, su vivienda, sus tierras, su trabajo, sus bienes y a sufrir el desarraigo. También eran conocedores de las limitaciones del Estado para dar respuestas eficientes a la situación de estas personas. Lo anterior sugiere que conocían la demanda: familias sin un lugar donde quedarse, madres gestantes y lactantes sin alimentos y con precaria atención en salud, ausencia de formación en temas claves, niños y niñas de primera infancia sin acceso a desarrollo infantil temprano, altas tasas de desnutrición. En definitiva, grupos poblacionales en condición de vulnerabilidad, particularmente en el municipio de Soledad, definido como el mayor receptor de población desplazada.

-La organización **USO - Unión Sindical Obrera de Colombia** surge en 1923, en uno de los centros petroleros más importantes del país, llamado Barrancabermeja en el Departamento de Santander, ante la necesidad de mejorar las condiciones de salud, vivienda, vías, salarios, seguridad y medio ambiente de toda una población dedicada a la industria petrolera, donde ni las empresas multinacionales que en este caso serían el Mercado ni el gobierno estaban en capacidad de proveer. En sus inicios el movimiento sindical tuvo que permanecer en la clandestinidad, y fue solo hasta 1937 que se dan las condiciones económicas y políticas, en el gobierno de Alfonso López, y se le otorga la personería jurídica. Desde entonces la USO ha venido trabajando a favor de los derechos de los trabajadores de la industria del petróleo, convirtiéndose en la plataforma y escenario de discusión para obligar al Estado a legislar y diseñar los mecanismos legales

necesarios para el reconocimiento de los derechos de los colombianos y obligar a las empresas a cumplir no solo con lo que demanda la ley nacional, sino a cumplir con todo las leyes internacionales acerca de los derechos humanitarios.

-La **Fundación Saldarriaga la Concha - FSC** es una organización que brinda cooperación técnica y económica a las instituciones que prestan sus servicios a la población en situación de discapacidad y a los adultos mayores. En ese sentido, la creación de esta organización se justifica en las “fallas” del Estado y el Mercado en la atención, inversión y conocimiento que se tiene con la población en condición de discapacidad y vejez. Es por esto que en 1973 Alfredo Saldarriaga del Valle y su esposa, Elvira Concha Cárdenas, aparecen como grandes “empresarios sociales,” creando la FSC; siguiendo el interés que tenían en reducir el impacto de la discapacidad en **Colombia**.

-El **Servicio Jesuita a Refugiados (Caracas, Venezuela)** es una organización sin fines de lucro cuya misión es la de acompañar, servir y defender a la población en situación de refugio y desplazamiento en Latinoamérica y el Caribe. Esta organización ofrece el servicio de defensa de los derechos humanos de las personas en situación de refugio y desplazamiento; brindando asesoría jurídica, acompañamiento psicológico, creación de microempresas para generar auto sostenibilidad a los refugiados y desplazados; además de incidir en los sectores tanto públicos como privados para garantizar la seguridad de las personas en esta situación. Ante lo expuesto, la teoría de las fallas del Mercado y el Estado justifica la creación de esta organización, por la falta de políticas o leyes en materia de derechos humanos o la no aplicación de las existentes, que puedan velar y garantizar la seguridad, integridad y reconocimiento de estas personas. Por ello, surge la

necesidad de crear instituciones que puedan ser actores directos o intermediarios, tanto con el Mercado o el Estado, que acompañen o velen por la satisfacción de las necesidades de esta población.

-La Asociación Cultural “Té Literario” (Chilecito, La Rioja, Argentina) es creada con el fin de contener a los escritores chilecitateños que no tienen lugar en la SADE (Sociedad Argentina de Escritores) Filial Chilecito. Por otro lado, la Dirección de Cultura Municipal no propicia la difusión de la obra de Poetas y Escritores de nuestra ciudad. El “Té Literario” obtiene la ayuda del Municipio, consistente en el sonido para la realización de sus actividades, una vez al mes, con homenajeados, lectura de obras de sus integrantes, danzas, canto e incluso la pintura y por otro lado el aporte del sector privado (una confitería céntrica que cede sus instalaciones para la realización del evento). La organización y el desarrollo del mismo están a cargo de su presidente y todos los integrantes de esta asociación. Es por eso que considero que a través de la Asociación “Té Literario” se cubre la necesidad de un bien cultural no cubierto ni por el Estado ni por el Mercado.

-El Club de Cheshire Concepción - Hualpen (Chile) nace en febrero de 1990, con objeto de patrocinar, administrar y mantener el Hogar de Abuelitas, ubicado en Chiguayante, que acoge a 40 Adultos Mayores que no pueden valerse por sí mismos o ser asistidos por familiares. El Hogar les brinda atención, cuidados y cariño a estos abuelitos. Los cuidados especiales que se requieren para brindarles una mejor calidad de vida son entregados con profesionalismo, por personal especializado, contratado y entrenado para este propósito por el comité que administra el Hogar. En los inicios de su conformación, el estado de Chile no disponía de Hogares de Larga Estadía, así como tampoco al rubro privado le era

rentable brindar atención a Mayores con Pensiones Básicas Solidarias. Ante esta situación de insatisfacción de necesidades por una parte de la población, ellos recurrirán a las organizaciones sin fines de lucro para que provean aquellos bienes públicos que ni el Mercado ni el Estado están en condiciones de proveer.

-La Fundación Paraguaya para la Cooperación y el Desarrollo (Paraguay) fue creada en un momento en que ni el gobierno ni las entidades financieras daban respuestas a las necesidades crediticias de un segmento de la población, que son los microempresarios. A partir de su fundación fue consolidando el desarrollo de nuevos programas que fueron fortaleciendo a los jóvenes emprendedores y microempresarios. Hoy día está abocado a la enseñanza de jóvenes rurales para que sean futuros empresarios rurales emprendedores. Su estructura estatutaria indica que es una Asociación Civil; el nombre de Fundación es más bien de fantasía ya que no cuenta con ningún patrimonio propio como indica la ley para que sea una fundación como tal.

-El Centro Paraguayo de Estudios de Población (CEPEP) se funda el 12 de marzo de 1966 y fue inspirado en la Primera Asamblea Panamericana de Población realizada en Cali, Colombia, en agosto de 1965. Es una entidad privada, con el objetivo de encarar el estudio científico de la población paraguaya, por considerar que el crecimiento demográfico en el área continental y mundial, con sus graves implicancias sociales, económicas, morales y políticas, obliga a esclarecer las características fundamentales de la población paraguaya, sobre bases de estudios metódicos y con rigorismo científico. Fue fundada por destacados profesionales que han dado realce a la entidad logrando que hasta hoy día sea una referente muy importante en el tema de salud reproductiva y de población del **Paraguay**.

-APPACE - Asociación de protección al paralítico cerebral nació el 17 de diciembre de 1981 y es una de las más antiguas en la provincia de Jujuy (**Argentina**). El Estado tiene como obligación brindar salud a todos sus habitantes, pero al hacerlo sólo dirigió los hospitales y puestos de salud a los pacientes sin discapacidad. Por ello los pacientes discapacitados quedaron fuera del ámbito de tratamiento de los hospitales y por ello las madres que no tenían quien atendiera a sus hijos se asociaron para poder generar ese espacio para sus hijos y para todo aquel niño con parálisis cerebral. APPACE nació por el empuje de una mamá, que supo canalizar su dolor ante el diagnóstico de su hijo y usarlo de motor para iniciar esta institución. Se crea el primer centro de rehabilitación el 27 de Agosto de 1982, que funcionó en una pequeña vivienda alquilada, conteniendo a 8 pacientes. Rápidamente el número de pacientes fue aumentando, por lo que las instalaciones resultaron precarias y con innumerables barreras y se traslada en 1986 a una guardería que el Estado Provincial cede en comodato, con las comodidades suficientes para los requerimientos del momento. Allí se daba atención a niños desde los primeros meses de vida hasta la pubertad. En Agosto de 1993 se separa el servicio de Atención Temprana creándose el Centro de Desarrollo Infantil (CEDIN), en una vivienda cercana a los Hospitales Públicos y con fácil acceso de transporte. Transcurrido el tiempo, las necesidades de los primeros pacientes se complejizaron y los nuevos requerimientos forzaron a crear un servicio de Capacitación Laboral, que funcionó desde 1995 en instalaciones deportivas prestadas por la Municipalidad de San Salvador de Jujuy en la localidad de Villa Jardín de Reyes. Paralelamente se comienzan a construir nuevas y modernas instalaciones; así fue como en 1996 se habilita el Centro Ocupacional y Deportivo y en 2000 el Servicio de Atención de Adultos.

-Hábitat para la Humanidad Bolivia: según el Estado Plurinacional de Bolivia, el acceso a la vivienda digna es un derecho humano, pero la satisfacción de este derecho no es cubierta por el Estado, llegando la organización Hábitat para la Humanidad a satisfacer de este bien-servicio a todas aquellas familias que no puedan adquirir una vivienda a precios de mercado, pero que además el Estado no les otorgue vivienda.

-Mosoj Yan, que en idioma quechua significa “**Camino nuevo,**” es una organización constituida en 1991 en la ciudad de Cochabamba, **Bolivia**. Nace como una respuesta de la iglesia evangélica frente a la necesidad de las niñas trabajadoras y las niñas y adolescentes que viven en las calles de Cochabamba. Al comienzo se constituyó como una “obra de iglesia,” siendo su labor central brindar apoyo educativo a niñas y adolescentes trabajadoras; y reinserción social a adolescentes que viven en las calles. Esta institución fue promovida por el trabajo de un grupo de estudiantes cristianas/os, junto al apoyo de una misionera escocesa, quienes definen la misión institucional a favor de estas poblaciones en Bolivia.

-Con base en la teoría de las fallas de Mercado y del Estado, se puede justificar la creación de la **Fundación Vivienda Popular (Venezuela)**, ya que la deuda en materia de creación de viviendas que aún mantiene el Estado Venezolano (2011) con su población se ha ido profundizando a través de los años. La Fundación Vivienda Popular ha construido conjuntos residenciales en gran parte del territorio nacional. Adicionalmente se realiza un acompañamiento social en materia de hábitat y organización vecinal para obtener una mejor calidad de vida, haciendo énfasis en las familias de menores recursos económicos. Lamentablemente, en la actualidad la construcción de viviendas ha quedado

prácticamente en su totalidad en manos del gobierno nacional. Sin embargo, el déficit existente es muy alto y por otra parte se ha permitido que muchas familias venezolanas fabriquen viviendas improvisadas en terrenos no aptos para tal fin. Esto ha permitido que la Fundación también se enfoque a organizar y asesorar a muchas familias para que puedan consolidar su comunidad o lograr el apoyo del Estado venezolano para poder acceder a unas viviendas dignas y de calidad.

-La Fundación Hospital Ortopédico Infantil (Venezuela).

En el año 1942, cuando la Parálisis Infantil hacía estragos en los niños venezolanos, un visionario empresario, Don Eugenio Mendoza Goiticoa, crea la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil, con la finalidad de luchar contra la invalidez y otras secuelas de la Poliomielitis. Producto de esta iniciativa, logra la colaboración de otros empresarios, y en 1945 construye su obra más significativa y de utilidad pública, el Hospital Anti-poliomielítico de Caracas, con la misión de atender a la población infantil más desprotegida afectada por la Polio. Años más tarde, el Dr. Jonas Salk descubre y prueba la vacuna contra la polio, que comienza a aplicarse masivamente a todos los niños de edades comprendidas entre los dos meses y cinco años. Más tarde, en el año 1955, el Dr. Albert Sabin desarrolló la inmunización oral, logrando resultados tan satisfactorios hasta el punto de casi erradicar la enfermedad. Para el año 1956, existían ya pocos casos de polio en el país. Es por ello que el Hospital Anti-poliomielítico de Caracas cambia su nombre por Hospital Ortopédico Infantil, con una capacidad para 110 camas. Luego amplió su cobertura asistencial, atendiendo, además de las secuelas de la Polio, afecciones del sistema locomotor y neuromuscular con el objetivo de integrar a estos niños como personas útiles a la sociedad.

-La **Red de Acción por los Derechos Ambientales (RADA)** se formó debido a la incapacidad del Estado para proteger y garantizar el derecho a vivir en un ambiente libre de contaminación de los habitantes de la región de La Araucanía, **Chile**, y por la indefensión de las comunidades locales frente a las iniciativas empresariales que les perjudican.

-Una Organización Sin fines de Lucro de nuestra provincia (**Santa Fe, Argentina**) es **CILSA**, fundada el 14 de mayo de 1966 por iniciativa de un grupo de discapacitados motrices y el apoyo de un sector de especialistas en rehabilitación. El objetivo principal fue desarrollar actividades deportivas y socioculturales, haciendo que la misma naciera como un club. Con el tiempo y gracias a distintas experiencias que se fueron sumando al proyecto, se consideraron otras áreas que tenían estrecha relación con la problemática de las personas con capacidades diferentes, haciéndose eco de las necesidades que los propios beneficiarios fueron acercando. Esos planteos iban más allá de las prácticas recreativas y deportivas, concentrándose en las necesidades especiales de quienes no sólo sufren la discapacidad física o sensorial sino que, además, son marginados del mundo laboral, educativo, recreativo, afectivo y social. CILSA ha crecido en todas sus áreas de trabajo. El mayor aprendizaje ha sido entender que el accionar tradicional hacia la discapacidad no es más que un paliativo al problema. La organización entendió que para lograr la plena inclusión se debería alcanzar a cada vez más ciudadanos y concientizar a cada uno de ellos. Por eso CILSA fue avanzando con sus objetivos por todo el país y hoy, ya están presentes en ocho ciudades argentinas, trabajando a través de sus Programas Institucionales.

-La **Fundación Corazón Contento** trabaja por la niñez del Municipio de El Retiro, **Antioquia, Colombia**. Claro está

que hay una notoria falla del Mercado y del Estado en cuanto a la carencia de servicios necesarios para un gran porcentaje de la población en términos de educación, salud, empleo, recreación, etc. Adicionalmente encontramos la imposibilidad de tener una cobertura total por parte del Estado en cuanto a la población a nivel urbano y rural. Debido a esta situación y al deseo de una señora de este Municipio de ayudar a los demás de manera desinteresada se creó la Fundación El Socorro; que en el año 2011 cambió su nombre a Fundación Corazón Contento. Esta señora fue una emprendedora social que creó esta organización con su patrimonio personal y que al morir dejó todo este patrimonio a la Fundación.

1.2 Ejemplos de OSC que nacen colaborando con el Estado:

-La creación de la **Sociedad de Fomento Balneario Las Toninas (Buenos Aires, Argentina)**, en 1984, cuando no habitaba un gran número de personas en estos lugares, se produce en un contexto de pocos habitantes, ante una reciente creada Municipalidad con sede a unos 30 kilómetros y con diez localidades nuevas en igualdad de condiciones que la primera, con pocos recursos y muchas demandas fundamentales. Esto colocó al Gobierno Municipal en una situación de conflicto, producto de las demandas pluralistas y simultaneas de los nuevos pobladores, a lo que se le sumaron las limitaciones propias e inherentes del gobierno. Resultaba casi imprescindible descentralizar responsabilidades y tareas propias de una comunidad. Así, algunas de las demandas planteadas pudieron irse resolviendo con la participación de los ciudadanos, institucionalizados a través de la Sociedad de Fomento, con recursos propios aportados por los integrantes y también con los aportes que realizaba el gobierno local.

Esto generó un estímulo para los ciudadanos por resultar ellos autores de las obras y a su vez estrechó vínculos con el gobierno, todo en pos de mejorar la calidad de vida, optimizando recursos e incentivando el progreso y desarrollo.

-La **Cooperativa de Electricidad y Servicios Anexos Ltda. de Zárate (Buenos Aires, Argentina)**, fue fundada el 12 de mayo de 1935 por un grupo de hombres y mujeres que con su trabajo y esfuerzo, lograron generar una alternativa solidaria para el suministro de energía eléctrica. La vieja Usina Popular se transformó en una de las distribuidoras de energía más importantes del país, cuyos únicos “dueños” son sus 35.013 asociados. Fue creada para brindar el servicio público de distribución de energía eléctrica en las zonas donde para una empresa privada no es un negocio “rentable,” es decir a partir de una necesidad donde ni el Estado ni el sector privado estuvieron en condiciones de realizar las inversiones necesarias para prestar este servicio.

-Nuestra asociación, **Padres y Amigos de la Orquesta-Escuela de La Matanza (Buenos Aires, Argentina)**, ha sido creada para colaborar, complementar e impulsar el crecimiento de la Orquesta-Escuela de La Matanza que depende de dos organismos estatales: La Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires y la Secretaría de Cultura de La Matanza.

-La **Cooperadora del Hospital Dr. Raúl F. Larcade** fue creada en el año 1954, pero constituida como Asociación Civil en 1991, en el partido de **San Miguel, Buenos Aires, Argentina**. Fue creada para cooperar con las autoridades del Hospital en cuanto a la prevención y cuidado de la salud, mejoras edilicias, suministro y mantenimiento de equipos, material sanitario y/o didáctico y demás abastecimientos a los fines señalados de acuerdo a las necesidades y orientación de

la Dirección del Hospital. Hay, en cierta manera, buena relación entre el Municipio y la Cooperadora debido a los intermediarios (Administrador y Directores del Hospital). La relación es de interdependencia y cooperación mutua ya que por decreto se realiza en la Cooperadora un Trámite Municipal, y los fondos recaudados son utilizados exclusivamente para gastos del Hospital (casi siempre solicitados en forma urgente) que no pueden ser solventados por el Municipio debido a no tener proveedores con contratos municipales que cubran dichas necesidades. También se cuenta con fondos propios, provenientes de bonos recaudación y donaciones.

-La **Sociedad de Fomento y Biblioteca Popular El Tala**, con asiento en la localidad de **San Clemente del Tuyú (Buenos Aires, Argentina)**, desarrolla desde 1950 los principios fomentistas y solidarios abrazados por sus fundadores, pioneros en la localidad. Una rica historia institucional los acompaña: promoviendo el desarrollo local, organizando los vecinos de su barrio con objetivos claros y sociales, formando viveros en defensa de la ecología, una biblioteca con la historia de San Clemente del Tuyú, actividades tradicionales como el festejo del Día del Niño y sobre todo la contención de los vecinos ante distintas adversidades. Con pocos aportes del Estado, con ingenio y trabajo continúan con las actividades sociales trazadas.

-En el año de 1956 el Doctor Jorge Restrepo Uribe, Alcalde de **Medellín, Colombia**, integró una junta provisional de vivienda para construir casas a muy bajos costos en los barrios populares y contrarrestar así los tugurios de lata y cartón que se habían levantado a orillas del río Medellín y la quebrada La Iguala. El 20 de noviembre del mismo año, se creó un ente llamado **“Casitas de la Providencia,”** con el fin de regenerar moral y socialmente las necesidades de estas

familias. La señora Lucila Jaramillo de Restrepo, esposa del alcalde, en un trabajo mancomunado con damas esposas de miembros del gabinete municipal y señoras con un gran sentido humano de colaboración con los desplazados del campo, presentaron un plan de ayuda a la junta de “Casitas de la Providencia,” el cual contemplaba la adaptación y rehabilitación de los niños y mujeres de los Barrios en donde se entregaban las casas. Así se conformó la **Fundación FAN**, con una guardería para 100 niños en el barrio “Villa del Socorro.”

-Coopetel es una cooperativa de servicio que nació en **El Bolsón, Río Negro, Argentina** en 1970, por el impulso de los pobladores de querer mejorar la comunicación con sus alrededores y brindar a sus asociados un servicio eficiente de telefonía. En 1992 se sumaron en la distribución de gas en la región y en 1998 empezaron a ofrecer el servicio de internet, ampliando así su área de servicio. También crearon la Fundación Cooperar, que tiene como misión actuar en el campo educativo y cultural de la Comarca Andina del Paralelo 42, cumpliendo de esa forma con sus objetivos educativos.

-La Sociedad Protectora de Animales de Sevilla, España. En sus comienzos esta entidad facilitaba a los dueños de animales servicios veterinarios a bajo precio; así el ayuntamiento se aseguraba de que gran parte de la población cumplía con las vacunas obligatorias de los animales de compañía y como contrapartida ayudaba económicamente a la entidad. Esta colaboración, a medida que pasaron los años, se ha ido ampliando de manera que en la actualidad al ayuntamiento le resulta más cómodo y conveniente delegar en esta organización servicios que según la ley han de ser prestados a los ciudadanos tales como recogida y albergue de animales abandonados, control de plagas (palomas, roedores),

certificación de animales potencialmente peligrosos, etc. Lógicamente, conforme han aumentado los servicios también han aumentado las ayudas y subvenciones a esta OFSL y también la sintonía entre ayuntamiento y esta entidad.

-Fe y Alegría es fundada en 1955 y conocida por la mayoría de los venezolanos. Es una organización intermedia ya que tradicionalmente ha recibido fondos del Estado, aunque tengo entendido que no últimamente (2010), para el mantenimiento de una red de escuelas para niños de bajos recursos en toda **Venezuela**.

-La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios tuvo su primera fundación en el país (**Venezuela**) en la ciudad de Mérida, en el remoto año de 1630. Aquel establecimiento comenzó con 12 camas y 200 pacientes hospitalizados que eran atendidos por 6 Hermanos. Mucho más tarde, en 1743, se fundó el Hospital San Juan de Dios en La Guaira, con mayor amplitud y mejores instalaciones que el de Mérida. La fundación del primer centro hospitalario en Caracas tuvo su origen cuando el Hermano Superior General de la Orden, Hno. Efrén Blandeau, manifestó su deseo de restaurar en Venezuela la Orden Hospitalaria que tanto bien había hecho allí. En 1970 se logró el gran sueño de trasladar la Institución a una edificación de 9 plantas y varias alas para ofrecerles a los niños enfermos mayor capacidad y mejores condiciones asistenciales con equipos más modernos. Esta nueva edificación se llamó Hospital San Juan de Dios, localizado en la Urbanización Colinas de Valle Arriba. Bajo el lema de “La sonrisa de un niño sano será tu recompensa,” el Hospital ha logrado proyectarse con mayor fuerza en la comunidad caraqueña y a nivel nacional desde 1970, y ha buscado a través de campañas de recaudación los recursos para apoyar a las familias más humildes tratando de darles una excelente atención y acompañarlos en la solución de su problema de

salud. Hoy en día (2013) cuenta con una amplia variedad de especialidades pediátricas tales como pediatría, otorrinolaringología, cardiología infantil, odontología y subespecialidades, neurología, psicología infantil, oncología, entre muchas otras.

-En la ciudad de **Resistencia, Chaco, Argentina**, una OSFL se encarga, a través de voluntarios, del cobro de tarjetas de estacionamiento en la ciudad. De las ventas, la organización lleva un porcentaje con el cual sustenta comedores y centros de salud y educación. El gobierno municipal tercerizó la actividad del cobro de estacionamiento para evitar “coimas” (sobornos) además de la ayuda que esto genera a la organización. **CON. PRO. SO.** a fin de cada mes presenta las tarjetas no vendidas junto con el dinero de las vendidas, y de ello saca un porcentaje para sus programas de asistencia.

-El **Círculo de No Videntes –CINOVI– de la Provincia de Formosa, Argentina**, fue la primera asociación civil sin fines de lucro liderada y dirigida por personas con discapacidad de nuestra provincia. Después de haber conseguido la personería jurídica, conseguimos un terreno y, por último, llegamos hasta la Casa de Gobierno por un subsidio. El Gobernador, a través de los organismos correspondientes, construyó la sede de nuestra Asociación, que consta de 300 metros cuadrados de superficie cubierta en donde, desde hace 4 años, funciona un Centro de Rehabilitación Básica Funcional para ciegos y disminuidos visuales –con modalidad de internados– que, desde su inauguración el 20 de septiembre de 2007, cuenta con el apoyo incondicional del gobierno de la Provincia a través de subsidios anuales para su funcionamiento.

-La **Congregación de las Hermanitas de los Pobres (Epaña)**, fundada en 1839 por Juana Juguán, está al servicio

de los ancianos en 32 países de los cinco continentes. Hoy, esta obra continua en 196 casas, 30 de ellas en España. Su objetivo es el cuidado de los ancianos, proporcionándole los servicios necesarios para mantener con dignidad su calidad de vida. En 1998 esta congregación dio una orientación nueva y formó la Asociación Juana Jugan. Si la colaboración entre las Hermanitas y los laicos existe desde los orígenes de la Congregación, su concretización bajo esta forma marca un nuevo paso en estas relaciones. La Asociación ofrece a los laicos, hombres y mujeres, la oportunidad de compartir las riquezas espirituales de las hermanitas de los pobres, de participar en su misión de hospitalidad hacia los ancianos pobres, y contribuir a la irradiación del carisma de su Fundadora en los lugares donde viven o trabajan. La Asociación es una respuesta actual a la visión de Juana Jugan que cuenta actualmente con 2.065 miembros repartidos en nuestras casas por todo el mundo. Con la Asociación los servicios de esta entidad se han ampliado con la organización de comedores sociales y la atención domiciliaria a ancianos impedidos.

-Visión Mundial Nicaragua es una organización cristiana sin fines de lucro enfocada en el desarrollo integral de la niñez con base comunitaria. La realización de su misión se lleva a cabo a través de 27 programas de desarrollo rural, los cuales son estrategias de coparticipación que se articulan con los planes de desarrollo local y puede cubrir geográficamente un Municipio. El modelo de financiamiento de Visión Mundial es el donativo, donde los niños y niñas son beneficiados con estos proyectos a través de fondos de patrocinio recaudados con personas que están comprometidos con la visión y misión de la organización; de países como Estados Unidos, Alemania, Canadá, Australia, Suiza, Nueva Zelanda y Taiwán. Actualmente, Visión Mundial Nicaragua está realizando más esfuerzos en el área de captación de

fondos con fin de trabajar en alianzas estratégicas con las empresas privadas del país. Aunque en el poco tiempo hemos aprendido que la mayor parte de las empresas de nuestro país no tiene mucho compromiso social y aquellas que lo están implementando han iniciado donando productos o servicios que brinda la empresa.

-La **Biblioteca Popular Bella Vista de Córdoba (Argentina)** funciona desde 1990, y como modelo asociativo, cobra una cuota societaria por la biblioteca solamente. Obviamente no se sostiene únicamente con esto; esta organización realizó alianzas importantes con el Estado y consiguió subsidios casi de continuo.

1.3 Ejemplos de OSC que nacen, en mayor o menor medida, opuestas al Estado:

-**Mujeres por la Democracia** es una organización sin fines de lucro conformada por mujeres que se asociaron para luchar (en su momento de creación en el año 1986) en contra de una dictadura instalada en **Paraguay**; la del gobierno de Stroessner. Su mayor compromiso es la inclusión de las mujeres con equidad, en los diferentes ámbitos públicos y privados. Realizan campañas de concientización a nivel cívico, educación popular, salud reproductiva y planificación familiar, liderazgo, cogestión, autoestima y muchos otros aspectos que hacen a la igualdad del hombre y la mujer en sus diferentes ámbitos.

-La falta de transparencia del Estado Venezolano en relación al sistema electoral ha dado origen al surgimiento de múltiples organizaciones del tercer sector. Por ejemplo, Súmate A.C., Ojo Electoral A.C. y **Especialistas en Data**

A.C. (ESDATA). Esta última surge luego del referendo revocatorio de 2004 en **Venezuela** y de las denuncias de fraude. Después de mucha investigación llegamos a la conclusión de que efectivamente los resultados fueron manipulados. Dado lo controversial de las conclusiones, decidimos validar nuestro estudio con un organismo internacional de gran reputación y es así como nuestro trabajo fue publicado por Statistical Science.

-La **Sociedad Amigos del Árbol**, es una organización sin fines de lucro que se fundó en el año 1938 en la ciudad de **Temuco (Chile)** por un grupo de vecinos que buscaban proteger un espacio de belleza paisajística para la ciudad, que se transformaba a pasos agigantados, junto con la modernización y el crecimiento poblacional. La ciudad de Temuco tiene uno de sus límites geográficos en el Cerro Ñielol, que hasta hoy se mantiene cubierto de bosque nativo, convirtiéndose en el pulmón de la ciudad. Este cerro estuvo en peligro de ser explotado con fines comerciales en reiteradas ocasiones, especialmente durante la década del 1930, según recuerdan los actuales miembros de la Sociedad Amigos del Árbol, cuando se entregó derechos de explotación a privados para hacer uso del recurso maderero que contiene; concesión que fue rechazada por ciudadanos de Temuco que opusieron una fuerte campaña a través del diario local hasta lograr la derogación del decreto que facultaba a los privados a la explotación del Ñielol. Así le sucedieron reiteradas amenazas al cerro como la explotación minera, instalación de un aserradero, explotación de guaneras, etc., por lo que sus defensores decidieron conformar una institución cuyo objetivo fuera la preservación de este lugar para el disfrute de las actuales y futuras generaciones, gestando así la Sociedad Amigos del Árbol, que protege este monumento natural hasta el día de hoy.

-La “**Unión de las Asambleas de Dios**” es una OSFL fundada en **Argentina** en el año 1947, con el objetivo de nuclear congregaciones cristianas evangélicas pentecostales de todo el país, compartiendo fundamentos de fe y conductas, plasmados en su estatuto y basados en la Biblia. A mi entender, su creación responde claramente al desamparo del Estado a toda creencia religiosa no católica; puntualmente en la década de su fundación, hoy estos asuntos están bastante resueltos. En la historia de la iglesia evangélica pentecostal en Argentina abundan episodios de discriminación y violencia, como negar espacio en los cementerios públicos, bancas en las escuelas, atención en centros de salud, etc., y por eso surge la asociación, como modo de soporte, ayuda y comunión de aquellos que comparten su fe. Asimismo, en la segunda década de su fundación, y hasta el presente, la organización otorga credenciales de “ministro” solo a personas que cumplen con altos niveles de preparación y compromiso con los objetivos iniciales de la iglesia, otorgándoles respaldo y aprobándolas frente a todas las congregaciones del territorio, y aun del extranjero, que reconocen dicha organización.

-La **Asociación para el Desarrollo Integral de San Antonio Ilotenango**, ADISA, fue fundada en el año 1992 por iniciativa de los líderes comunitarios del Municipio de San Antonio Ilotenango, El Quiché, **Guatemala**. Es una entidad civil, con personalidad jurídica, privada, de desarrollo integral, no lucrativa, apolítica y no religiosa. Dicha organización surge a raíz del conflicto armado interno; la organización era considerada como sinónimo de actividad guerrillera, y hubo intentos de establecer control militar directo en el municipio. Para evitar estas acusaciones se buscó el apoyo de la Federación Campesina de Guatemala. Inicialmente se había pensado para proveer servicios de ventas de medicinas al alcance de los personas del municipio,

pero ha ido evolucionando y actualmente (2011) desarrolla actividades de servicios financieros y de desarrollo social.

-El **Instituto de Formación Femenina Integral IFFI** es una OSFL que se crea en 1981 en **Cochabamba, Bolivia**, para intentar alivianar la pobreza y bajos recursos económicos de las mujeres de barrios periurbanos de la ciudad. Dado el contexto político de la época –dictadura instaurada por García Mesa en 1980– es creado como una organización defensora de las libertades democráticas, de capacitación en derechos y de una alternativa para proveer herramientas para la generación de ingresos a través de la elaboración de mermeladas, jabón y chorizos. Como la mayoría de las OSFL que se crean a fines de los 70 y principios de los 80, respondía a una línea de los partidos de izquierda y se caracterizaba por tener muy poca relación con las diferentes instancias del Estado. El trabajo era más bien paralelo a la poca o ninguna oferta pública en el mismo rubro. Efectivamente la relación con el Estado era conflictiva. Posteriormente, por los años 90, junto al retorno de la democracia, varias OSFL en Bolivia empiezan a trabajar en relación con el Estado, difundiendo y discutiendo sus nuevas políticas y normativas e implementando proyectos en coordinación; es decir que se pasa de una relación de “mutua negación” a una relación de cooperación y mayor apertura. Por lo tanto en el caso del IFFI, podemos decir que en su relación con el Estado tuvo dos épocas claramente marcadas, signadas por la coyuntura política. El momento actual (2010), que no puede tampoco mantenerse al margen de la historia y la coyuntura social y política, es una etapa compleja para las OSFL en Bolivia, debido a una cierta resistencia y crítica manifestada por altas esferas del gobierno.

-En **Colombia**, los años sesenta fueron testigo de la creación de numerosas ONG conformadas desde distintas perspectivas

sociales y políticas. Muchas de ellas surgieron de una apertura de la iglesia, otras de grupos de personas vinculadas a ideas políticas de izquierda, desanimadas con los cambios radicales y revolucionarios de su perspectiva y otras ONG surgieron de movimientos sociales que apoyaban a organizaciones populares. Estas organizaciones buscaban diversas opciones de desarrollo por fuera de las propuestas del gobierno para responder a las distintas y cada vez más complejas demandas sociales de las comunidades. Así, con la proliferación de estas organizaciones, se fue evolucionando del concepto puramente asistencial a la promoción de desarrollo alternativo por parte de estas organizaciones. En 1989 se creó la **Confederación Colombiana de ONG** como un proyecto de la sociedad civil auspiciado por Naciones Unidas para asociar, fortalecer y representar organizaciones no gubernamentales y promover su auto-regulación para que, de manera organizada, dentro del marco constitucional y legal, aporten a la visibilidad y consolidación del sector, fomentando la democracia y la construcción de bienes públicos para superar la exclusión en todas sus dimensiones.

1.4 Ejemplos de OSC que se crean para fines donde el Estado no tiene injerencia

-La **Asociación Chilena de Socorros Mutuos de Santa Cruz, Argentina**, nace el 4 de junio de 1941, con la gran corriente inmigratoria de la gente que venía de aquel país limítrofe y que se encontraba en un lugar distinto y con costumbres y ritmos diferentes. Un pequeño grupo de estas personas toman el agruparse en una asociación como parte de su trayectoria de vida, y es así que desde esta institución se les da abrigo a los recién llegados desde el vecino país, se los ayuda con el trámite de radicación y se los orienta en la

cuestión laboral. Pero sigue creciendo y luego de mucho trabajo, logran concretar con esfuerzo propio su primer sede social, luego de esto logran la sala velatoria con el servicio de sepelio completo y logran concretar nichos en el cementerio local para sus socios. Durante mucho tiempo fueron los originarios de aquel país que trabajaron voluntariamente en esta entidad; en la actualidad (2011) son los hijos o los nietos de aquellos primeros pioneros, los que están trabajando en la entidad. Para la comunidad donde está radicada, son parte integrante social, deportiva, económica, educativa y afectivamente de la sociedad sanjulianense.

-El **Centro de Amistad Peruano Alemán (CAP)** es una asociación sin fines de lucro (**Perú**) que tiene por finalidad fomentar la amistad entre jóvenes peruanos y alemanes, creando bases para una mejor comprensión entre la juventud de distintas culturas; lo que constituye el fundamento de la paz mundial. Se basa en la educación de jóvenes, mediante el intercambio de cultura y el conocimiento del idioma. Para muchos de los padres que quisieran que sus hijos puedan estudiar una temporada en el extranjero, esto sería muy costoso, pero gracias a esta asociación podrían realizarlo.

-Una de las OSFL más antiguas de **San Juan (Argentina)** es **el Club Social**, una asociación civil con fines culturales y recreativos. La historia de este club comienza el 31 de marzo de 1888 cuando un grupo de amigos decide crear un lugar donde poder debatir ideas y congregarse para distintas actividades sociales. Luego compran una casa situada frente a la plaza 25 de mayo, la principal de San Juan. El terremoto de 1944 produce grandes daños en el viejo edificio, así que deciden vender parte del edificio y tirar abajo la casona. Con dinero de sus socios reconstruyen la nueva sede. Ahí funcionaba el centro de esgrima de San Juan y hoy sigue

funcionando la sala de billar y naipes, donde concurren gran cantidad de socios de la provincia.

-Sociedad Ítalo Argentina de Socorros Mutuos, Cultural y Recreativa de Necochea (Buenos Aires, Argentina). Las sociedades italianas surgieron entre fines del siglo XIX y principios del XX, en respuesta al fenómeno inmigratorio de esos años. Estas masas inmigratorias sintieron la necesidad de agruparse, de unirse, en defensa de su cultura original. Es así que el 1 de junio de 1884 se funda la Sociedad Ítalo Argentina de Socorros Mutuos, Cultural y Recreativa de Necochea con el objetivo de integrar a los italianos que arribaron a nuestra ciudad en busca de un mundo mejor. Desde entonces se trabaja para el bien común de los italianos y sus descendientes. Actualmente desarrolla actividades culturales y sociales.

Conclusiones

Claramente, el surgimiento de las OSC, tanto en diversidad de países como en épocas sumamente distantes, suele estar relacionada con el Estado. Tanto en el caso de aquellas que surgen íntimamente ligadas al mismo, como en aquellas creadas en franca oposición, ambos sectores se interrelacionan de una manera u otra.

Ambos sectores –a diferencia del Mercado– se caracterizan por la producción de bienes públicos; que son particularmente relevantes para los sectores más vulnerables. Esto, de por sí, genera una relación interdependiente, lo cual puede potenciarse y optimizarse dadas las condiciones apropiadas.

Aquí volvemos a la pregunta hipotética inicial: ¿Cómo puede el Estado optimizar la inversión en las OSC?

Para intentar aproximar una respuesta válida, es relevante analizar cuáles son los principales problemas institucionales que afectan a estas organizaciones, tal como veremos en el próximo capítulo.

Capítulo 2

Problemas institucionales en Organizaciones de la Sociedad Civil

Cuando se fundó el Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED), el 27 de Octubre de 2003, se hizo con la convicción de que existía una gran carencia de capacitación y profesionalización en la mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Salvo las organizaciones más “grandes,” que contaban con una planta de personal rentado y un presupuesto preestablecido, en las demás se trabajaba solamente en base a las ganas de ayudar, la determinación y el esfuerzo personal. El problema consiste en que estas ganas de ayudar, determinación y esfuerzo personal no se encuentran respaldadas por los conocimientos necesarios, por lo que generalmente se diluyen y no logran el éxito deseado. Cabe señalar que las organizaciones “grandes” y altamente reconocidas, representan, en el promedio de los países iberoamericanos, menos del 5% del total de las organizaciones existentes (CENTED, 2009), por lo que el potencial desaprovechado en el resto de las organizaciones podría convertirse en un impacto social positivo por demás relevante.

La mayoría de las OSC de actuación local, frecuentemente presentan ciertas debilidades institucionales que tienen que ver con la falta de capacitación específica para el desempeño de los cargos directivos (integrantes de comisiones o juntas directivas, consejo de administración o el equivalente según la nomenclatura propia de cada país), financiamiento discontinuo e incierto –lo que restringe una correcta planificación financiera–, falta de recursos humanos

adecuadamente motivados y capacitados y deficiencias en su comunicación interna y externa. A estos factores se suele sumar la falta de conocimientos específicos acerca de temas administrativos, legales y contables.

Todos estos factores dificultan el cumplimiento de la misión de la organización y, además, el problema se agrava ya que estos temas están muy interrelacionados entre sí. Debido a esto, a las organizaciones les cuesta romper el círculo vicioso que hace que la falta de uno provoque la falta del resto. Por ejemplo, el financiamiento discontinuo imposibilita contar con personal profesional rentado, pero si se contase con éste se podría utilizar para el desarrollo de recursos. Lo mismo ocurre con la comunicación institucional: si la organización, o específicamente las actividades que realiza, no se difunden adecuadamente en la comunidad, difícilmente atraerá suficientes socios, donantes, voluntarios, etc.

El Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED) lleva a cabo estudios regulares acerca de las principales aéreas en donde se presentan debilidades organizativas y necesidades de capacitación. Estos se llevan a cabo principalmente entre sus alumnos, ex alumnos y personas en general que se acercan a la organización por estar interesadas en obtener capacitación o asesoramiento técnico. A raíz de las numerosas encuestas, se han podido determinar las principales debilidades que presentan las OSC.

Pudimos comprobar que existen determinadas problemáticas que se presentan en las distintas organizaciones consultadas, independientemente de su forma organizacional, tamaño, ubicación geográfica, nivel de recursos, vinculación con otros actores, etc. Estas problemáticas han podido ser individualizadas, fundamentándonos empíricamente en la

investigación y han sido ampliamente reconocidas por las organizaciones consultadas.

A continuación repasaremos los principales problemas agrupados por área temática. Además, incluyo algunos ejemplos reales (aunque preservando la identidad de las organizaciones) que serán de utilidad para bajar la teoría a la realidad.

2.1 Fragilidad institucional

Falta de formación específica para el desempeño de los cargos directivos

Actividades cotidianas como convocar a una Asamblea (y lograr que asista un porcentaje significativo de socios), o representar los intereses de la organización frente a un organismo público, requieren conocimientos y habilidades técnicas que no todos poseen al momento de integrarse a una entidad de bien público. Existen muchas cuestiones que son prácticamente exclusivas de las OSC, y por más experiencia que se tenga en otros sectores (como empresas comerciales u organismos públicos), no siempre se pueden tomar las decisiones más acertadas basándose simplemente en la analogía con las situaciones previamente conocidas.

Esto sucede sobre todo en el caso de personal no rentado, como por ejemplo los integrantes de la Comisión Directiva o Consejo de Administración. Distinto suele ser el caso, por ejemplo, de aquellas Fundaciones que cuentan con un Director Ejecutivo rentado, quien sí debería poseer los conocimientos apropiados.

Una de las últimas OSC a la que he asesorado nació de una manera algo atípica: cuando comenzó, los fundadores no tenían en sus planes crear una organización. Todo comenzó con una colecta de juguetes para la navidad, iniciada a través de las redes sociales. En principio pensaban en algo sencillo, simplemente una pequeña acción solidaria para que algunos chicos de bajos recursos puedan tener una alegría navideña. La colecta fue un éxito que superó las expectativas iniciales y una cosa llevó a otra y las colectas se multiplicaron y diversificaron. Empezaron a recibir ropa, comida y toda clase de cosas que luego distribuían entre los más necesitados.

Los que iniciaron estas colectas eran simplemente una joven pareja con una gran motivación para ayudar a los demás, pero con la pequeña salvedad de que él era pariente directo de una persona que no solo era “famosa” en todo el mundo, sino que, más importante aún, esta persona gozaba de una credibilidad sin igual.

Seguramente este factor de “portación de apellido,” como alguna vez mencionó, fue el disparador para el interés de los medios de comunicación y comenzaron las notas y entrevistas en medios nacionales y hasta internacionales. A esto siguió el lógico interés de varias empresas, que no tardaron en acercarse a ofrecer donaciones.

Toda esta vorágine los llevó a la necesidad de conformarse jurídicamente, y ahí empezaron los dolores de cabeza. Más allá de la obtención de la personería jurídica, existe toda una gama de conocimientos que se deben tener para dirigir una Asociación Civil. El manejo de temas contables, impositivos, llevar los libros sociales, convocar a una asamblea... De golpe se dieron cuenta que ayudar no se limita a recibir donaciones y entregarlas a quien las necesita, sino que

conlleva toda una serie de tareas burocráticas y “aburridas,” para quien posee esa fuerte vocación de trabajo en contacto con la gente, y no detrás de un escritorio.

Lo que les sucedió a ellos es común a muchas organizaciones que recién comienzan (y eso que esta asociación comenzó con una ventaja potencial enorme), debido a que los fundadores suelen poner mucha energía en sus respectivas misiones y no tienen en cuenta el funcionamiento organizacional.

Estos problemas también se potencian debido a la alta rotación de los integrantes de las Comisiones Directivas en muchas OSC pequeñas o medianas, que se integran principalmente de voluntarios, ya que la mayoría de estas organizaciones no tienen personal remunerado. Estos voluntarios tienden a rotar frecuentemente y, debido a la ausencia de sistemas de tecnología de información eficientes en muchas de estas organizaciones, terminan llevándose sus conocimientos al dejar los cargos.

Falta de conocimientos técnicos acerca de temas administrativos y contables

De manera similar, existen muchos temas específicos para OSC en las áreas de administración y finanzas. Estos conocimientos tampoco se obtienen de manera “espontanea,” al asumir un cargo en la Comisión Directiva o Consejo de Administración, sino que deben aprenderse en algún contexto determinado.

El problema es que generalmente son transmitidos desde los integrantes con mayor antigüedad a los que recién ingresan, y esto, de por sí, no garantiza que sean exactos. A diferencia de los conocimientos tribales, que contienen una sabiduría

milenaria y las tradiciones de generaciones, los conocimientos administrativos, contables y legales se convierten rápidamente en obsoletos, debido a la velocidad de los cambios del mundo actual.

Por un lado están los temas de gestión asociados con la documentación específica y actos puntuales como por ejemplo: Documentación Constitutiva: Acta, Estatuto, etc. Libros Sociales. Asamblea Anual. Memoria y Balance. Convocatoria. Documentación Pre-Asamblearia. El desarrollo de la asamblea en sí misma. Elección de autoridades. Documentación Post-Asamblearia, etc.

Por otra parte están los temas contables como por ejemplo: Inscripciones, Exenciones, Presentaciones Anuales, Beneficios Impositivos, etc.

Recuerdo un caso de una persona –llamémoslo Jorge– que se acercó a buscar capacitación después de haber atravesado lo que él consideraba un hecho bastante “traumático.” Resulta que desde su más temprana infancia había sido socio de uno de los clubes de fútbol más importantes de la Argentina (de hecho, siguiendo la tradición familiar, el padre lo había asociado cuando era prácticamente un recién nacido). Cuando lo conocí, ya contaba con “más de 50 años sufriendo por la camiseta,” y hacía tiempo que le habían otorgado la categoría de “Socio Vitalicio.” Su problema había comenzado hacía unos 2 años, cuando se acercaban las elecciones para elegir una nueva Comisión Directiva.

-“Jorge, queremos que estés en nuestra lista en las elecciones que vienen,” le dijo, sin rodeos, un amigo de toda la vida.

-“Gracias, pero vos sabes bien que yo nunca me metí en la política del club. Trabajo acá desde toda la vida, vengo con

la familia, los domingos siempre estoy en la platea... pero hasta ahí llego,” respondió Jorge.

-“Si, ya sé, pero te pido esto por el bien del club. Si gana la lista contraria va a ser un desastre. Son todos pibes jóvenes que no tienen nuestra pasión.”

-“Pero yo, de la parte administrativa y contable no entiendo nada. Hacerme cargo de eso... no se...”

-“No te hagas problema, che, te pongo como Revisor de Cuentas Suplente. Y así ni tenés que venir a las reuniones, es solo para que tu nombre está en la lista. ¡Hacelo por el club!”

-“Bueno, está bien... contá conmigo.”

Un par de meses después, la lista que integraba Jorge ganó las elecciones de manera contundente. Para él, nada cambió; prácticamente se olvidó de que era Revisor de Cuentas Suplente.

Se acordó casi 2 años después, cuando el nombre del club y el de su presidente ocupaban las tapas de todos los diarios del país. Se acercaban las elecciones y empezaron a surgir denuncias de malversación de fondos y evasión impositiva relacionados con algunas transferencias internacionales de jugadores por montos millonarios. Más allá de la investigación judicial –que demoraría años– el tema se convirtió en el eje del debate entre la conducción del club y quienes buscaban disputar ese control.

En la asamblea venidera, debería aprobarse el balance (contable) pero previo a eso se debía contar con el dictamen favorable de la Comisión Revisora de Cuentas. Lógicamente, casi ninguno de los Revisores de Cuentas Titulares quería firmar el balance por miedo a “quedar pegados” en una incipiente causa judicial. Un par, rápidos de reflejos, enviaron telegramas de renuncia al cargo, poniendo al

Presidente y a toda la Comisión Directiva en una situación muy delicada. Por un lado, si lograban las firmas necesarias para aprobar el balance y por ende su gestión, quedaba solamente el “problemita” judicial en donde confiaban no tener mayores problemas. Pero, por otro lado, si no lograban esta aprobación, corrían el riesgo de una investigación mucho más minuciosa acerca de su gestión, pudiendo llegar al extremo de una intervención del club por parte del Estado.

Ante esta situación, la Comisión Directiva comenzó a convocar a los revisores suplentes para firmar el balance. Por suerte para los directivos, la lista del club era bastante numerosa y había unos cuantos suplentes y solo necesitaban dos firmas más. El problema era que ninguno quería firmar.

Jorge no tardó en recibir la visita de su amigo, aquel que lo convenció para integrar la lista. Pero de esto no pudo convencerlo. Al otro día, cuando sonó el timbre de su casa, Jorge recibió una sorpresa desagradable. Eran unos 6 o 7 integrantes de la “hinchada,” mejor conocida como “barra brava.” Su mensaje fue corto y concreto: o firmaba el balance o tanto él como su familia “la iban a pasar muy mal.”

Tanto fue su miedo que no solo no se presentó a trabajar al otro día en el club sino que se refugió, junto con su familia, en la casa de un pariente, al otro lado de la ciudad. Él sentía que estaba “entre la espada y la pared;” si firmaba tenía miedo de terminar preso y si no lo hacía sabía que estos muchachos hablaban en serio y eran peligrosos.

Afortunadamente, a los pocos días, otros revisores suplentes firmaron el balance (vaya a saber con qué incentivo), logrando las firmas necesarias para proceder a la asamblea

y aprobarlo allí definitivamente. Gracias a esto, no volvieron a molestarlo.

Ausencia de sistemas de información eficientes

En general, existe un nivel muy bajo de implementación de sistemas informáticos administrativos en las organizaciones pequeñas o medianas. Generalmente se limitan a los procesadores de texto y las planillas de cálculo más usuales, pero carecen de sistemas específicos. Los principales motivos por los que se da esta situación son la falta de sistemas estandarizados para estas organizaciones y el alto costo relativo que requieren los diseños “a medida.”

Esto también impacta sobre documentación que solo circula “en papel,” como por ejemplo estatutos, reglamentos internos, actas, etc. Esto lógicamente dificulta el acceso a estos documentos, tal como ejemplifica un integrante de un club de barrio:

“No siempre en los clubes cuando una persona se asocia, se le entrega el reglamento, estatuto y otras normas correspondientes al desempeño del club, dirigentes y sus socios. Es bastante corriente que se soliciten cuando hay algún inconveniente por parte de un socio para corroborar la veracidad de la futura determinación oficial.”

2.2 Financiamiento insuficiente

Falta de planificación económica / financiera

En esta área, el primer problema que encuentran muchas OSC al momento de constituirse es que no se ha previsto anticipadamente un modelo de financiamiento que garantice su sustentabilidad. La mayoría de las organizaciones nacen

como una solución a determinado problema o necesidad social, identificado por sus fundadores. Estos fundadores suelen centrar sus esfuerzos en idear las posibles vías de solución de estos problemas pero, demasiado frecuentemente, no realizan una evaluación objetiva de sus posibilidades reales de obtener el financiamiento necesario. En cambio, apuestan a que sus buenas intenciones y dedicación altruista atraerán, de alguna forma, los recursos necesarios.

Otro problema de financiamiento ocurre en las organizaciones que son sostenidas, en su fase inicial, por el aporte económico de sus fundadores. Lamentablemente, este modelo no puede perdurar en el tiempo ya que, a menos que los fundadores cuenten con una capacidad económica casi ilimitada,⁴ en algún momento verán que el crecimiento de la organización sobrepasa sus posibilidades de sostenimiento.

Es bastante común que las OSC fundadas alrededor de temáticas de salud (enfermedades graves, crónicas o raras, discapacidades, etc.) lo sean a partir de padecimientos propios o, más frecuentemente, de familiares cercanos. Difícilmente alguien se levante un día con la misión de crear una Fundación para la investigación de alguna enfermedad poco frecuente, de la que la mayoría de nosotros ni siquiera haya oído hablar. En cambio, lo que suele suceder es que alguien se ve confrontado con algún padecimiento grave de un familiar cercano y, en ese momento, comienza a descubrir lo desatendido que está ese padecimiento particular por parte del Estado, o lo poco que sabe sobre el mismo. En muchos casos esto sucede en forma repentina o inesperada,

⁴ Este sí sería el caso de algunas fundaciones creadas y sostenidas por grandes empresas o grupos económicos. Se las suele conocer como Fundaciones Empresarias y se financian a partir de un porcentaje (a veces fijo y a veces variable) de las utilidades de estas empresas.

con un diagnóstico médico o hasta con el nacimiento de un hijo.

Este fue el caso de Teresa, cuyo tercer hijo nació con una patología neurológica que lo confinaría a una silla de ruedas y a depender de terceros por el resto de su vida.

Teresa provenía de una familia de muy buena posición económica; vivían en uno de los mejores barrios de la ciudad y poseían campos en el interior del país, con explotaciones agrícolas y ganaderas. Esta posición socio-económica, arraigada en lo tradicional, también le garantizaba una importante red de contactos entre las damas de la “alta sociedad.”

Al asumir la enfermedad de su hijo, Teresa no se quedó quieta. Con el paso de los años investigó todo lo que pudo sobre su enfermedad y otras patologías similares. A fines de los años 80 y principios de los 90 hizo varios viajes a Estados Unidos para interiorizarse sobre los avances que se estaban haciendo mediante el uso de la informática para mejorar la calidad de vida de quienes sufrían diversos tipos de discapacidad. Hacia el final de los 90, fundó una Asociación Civil nombrada como su hijo, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de personas con diversas clases de discapacidades. No tuvo problemas para conseguir el capital inicial, ya que la mayoría de sus amigas colaboraron con gusto en tan noble emprendimiento. Además, varias la acompañaron integrando la Comisión Directiva. Gracias también a los numerosos contactos consiguieron que el Municipio subvencione el alquiler de una amplia sede, en donde instalaron equipos informáticos de última generación y contrataron profesores especializados en diversas técnicas de rehabilitación.

La visión de Teresa era muy clara, como alguna vez me explicó: “Esta Asociación tiene que perdurar en el tiempo por el bien de mi hijo y de tantos otros chicos en situaciones similares, que van a necesitar cuidados especiales y ayuda toda su vida. Y mi marido y yo, en algún momento, no vamos a estar para esto. Sus hermanos pueden ayudar... pero ellos tienen sus propias familias y yo no les puedo dejar semejante responsabilidad. Y cuando nosotros no estemos, ¿Quién se va a ocupar? Yo tengo pesadillas con eso, me desespera pensar lo que va a ser de él el día de mañana.”

El problema era que, después de más de 10 años, la Asociación seguía dando pérdidas. Por un lado, los costos del personal docente y administrativo aumentaban a medida que el “éxito” de la Asociación atraía cada vez más beneficiarios. El municipio se limitaba a cubrir el costo del alquiler y los padres de los beneficiarios –muchos de los cuales pasaban casi todo el día en la institución– colaboraban muy poco con la institución. Si bien supuestamente, el financiamiento debía provenir, en buena parte, de las cuotas mensuales que éstos debían pagar, muchas veces no lo hacían y Teresa, lógicamente, les seguía brindando la ayuda que necesitaban. A todo esto se empezó a sumar el hecho de que muchas de sus amigas benefactoras tuvieron algunos problemas económicos producto de una crisis financiera en la Argentina a principios de los años 2000. Sumado al desgaste de sostener una organización que no terminaba de “despegar” y generar suficientes recursos propios, varias fueron menguando su ayuda.

El golpe final vino un par de años después, cuando una especie de “directora ejecutiva” que habían contratado apenas un año antes (y que descubrieron que estaba haciendo negocios por su cuenta en nombre de la asociación), les inició una demanda laboral. Más allá de

que, en principio, la demanda era infundada y además fraudulenta, las históricas benefactoras (aquellas quienes eran integrantes de la Comisión Directiva) ahora se veían involucradas en un potencial proceso judicial. Esto cayó muy mal en la mayoría de sus familias quienes consideraron que ya la ayuda era demasiada.

Producto de la fragilidad financiera de la asociación, no se contaban con recursos como para cerrar el tema extrajudicialmente (un “arreglo” como se dice). Igualmente, las colaboradoras más comprometidas pudieron conseguir el dinero y lograron poner fin a la demanda. Pero el daño era irreparable: dejaban la Asociación. Esta había sido su última ayuda.

Unas semanas después, se llamó a Asamblea para definir la liquidación de la Asociación.

Además de estos casos, en muchas organizaciones existe una importante falta de planificación financiera formal. No se realizan presupuestos para ejercicios económicos futuros (muchas veces esto se justifica por la “discontinuidad” de los ingresos), ni se lleva un adecuado registro de ingresos y egresos.

En la Argentina hay una gran cantidad de habitantes que son descendientes de italianos, por lo cual no es sorprendente que existe una gran cantidad de OSC que nuclean a integrantes de estas comunidades; generalmente agrupados a partir de la región de Italia de la cual provenían sus antepasados o inclusive ellos mismos. A partir de la solicitud de una amiga, que participaba en una de estas asociaciones, tomé contacto con el presidente para asesorarlo en cómo poner “al día” los papeles de la entidad, ya que estaban atrasados en varios balances y corrían riesgo de perder la

personería jurídica. Según me narró, los problemas comenzaron hacía unos años, con el cambio de los integrantes de la comisión directiva. En esta elección pasó a ocupar el cargo de tesorera una joven socia (relativamente hablando, ya que tanto el presidente como gran parte de la comisión directiva superaban los setenta años). Por un lado ella tomó un rol muy activo dentro de la organización, sobre todo en lo que tenía que ver con la recaudación de fondos (el financiamiento de esta entidad provenía de: cuotas sociales, un evento anual abierto a la comunidad, algún subsidio municipal y cada tanto recibían subsidios desde Italia, por parte del gobierno de la región a la que representaban).

Por otro lado, lo negativo de su gestión es que ¡no rendía cuentas a la comisión directiva! Siempre alegando falta de tiempo, los meses pasaban y nunca se terminaban los balances, por lo que esto implicaba que tampoco se podían llevar a cabo las asambleas anuales. Cansados de esta situación, el presidente y la mayoría de la comisión directiva resolvieron poner en manos de profesionales externos la confección de los informes contables (una especie de auditoría externa).

La primera vez que esta tesorera vino a mi oficina, no trajo ni un solo papel de todo lo que le había solicitado en una comunicación telefónica previa y se pasó toda la reunión tratando de explicar porque era muy probable que puedan faltar comprobantes y otra documentación. Mientras hablaba yo recordaba el viejo refrán: “a confesión de partes, relevo de pruebas...”

Cuando finalmente me trajeron los “registros contables,” éstos eran –literalmente– un montón de papeles en bolsas de supermercado. Cuatro años de ingresos y egresos, simplemente amontonados en bolsas de nylon. Más allá de la

pesadilla contable, ya que faltaban una importante cantidad de comprobantes y otros eran totalmente inválidos, hubo un “comprobante” del que no me podré olvidar nunca. Resulta que esta asociación hacía un evento anual de recaudación de fondos que consistía en un almuerzo que incluía un plato típico de su región de origen: lechones (cerdos) asados. Entre los comprobantes de gastos de uno de estos eventos se destacaba uno que era una tira de papel de una máquina de calcular; una simple multiplicación y, arriba de la misma, una palabra manuscrita: “lechones.” No era un ticket, ni una factura, ni decía donde o cuando se compró... nada. Una simple cuenta (anónima) pretendía servir como comprobante del principal gasto del evento anual (que al tipo de cambio de ese momento equivalía a unos ¡4000 dólares!)

Discontinuidad del financiamiento

Las OSC normalmente basan su financiamiento en diversas fuentes que a su vez poseen ciclos económicos muy distintos. Por ejemplo, las cuotas sociales, si bien suelen ser (individualmente) montos pequeños, tienen la ventaja de ser un ingreso relativamente periódico. En el otro extremo, por ejemplo, un subsidio del Estado puede representar un ingreso considerable pero el proceso desde la solicitud hasta la obtención puede ser extenso, e incluso de cobro efectivo incierto.

Hemos visto muchos casos de OSC que firman convenios con el Estado –a veces por montos importantes– pero luego de meses de idas y vueltas, estos convenios nunca se cumplen. Claramente esto es grave por donde se lo mire, pero más allá de lo lamentable de las actitudes de algunos “oportunistas políticos,” el daño que estas promesas incumplidas pueden causar en las OSC pueden ser importantes. De tratarse simplemente de una promesa de donación que no se cumple,

seguramente no producirá un daño en la organización, más allá de causarle a sus directivos un sentimiento de frustración o desilusión. Sin embargo, en caso de convenios por montos importantes, muchas veces las OSC deben comprometer su tiempo, esfuerzo y recursos. Al no cobrarse un subsidio de esta clase, no solo es un caso de ilusión perdida, sino de una pérdida contable en las finanzas de la organización. Las OSC pueden perder recursos escasos, por incumplimientos del Estado.

Veamos dos ejemplos (en este caso de Argentina). El primer caso es el de una Sociedad de Fomento Barrial, a la cual asistíamos regularmente, que nos vino a ver para que los ayudemos a poner “los papeles al día,” ya que un poco probable candidato a intendente les había prometido un subsidio. Después de unas semanas de corridas para poner todo en orden, se los convoca a una reunión, abierta a la comunidad, en donde el “candidato” entregaría subsidios a unas 6 o 7 sociedades de fomento y clubes barriales. Grande fue la sorpresa del presidente de la Sociedad de Fomento cuando recibió, en medio de toda una ceremonia y discurso político, ¡una especie de “vale” por 1000 pesos argentinos! (En su momento esto era equivalente a unos 150 dólares.) Unos meses después, me lo encontré y le pregunté, en tono de broma, ¿en qué había invertido semejante subsidio?

- “[El candidato] es un sinvergüenza [realmente usó otras palabras –tres para ser exacto], nunca cobramos ni un centavo,” me respondió.

El otro caso es el de una OSC que recibía subsidios a cambio de la expresa prestación de servicios al Estado. El problema se originaba en que el ciclo entre la presentación del proyecto y la firma del convenio podía llevar un par de meses, y lo mismo ocurría hasta el efectivo cobro del

subsidio. Esto dilataba mucho poder poner en marcha el proyecto y se decidió, en 2012, comenzar a prestar los servicios aunque el dinero no se había cobrado. Esto no era una decisión sencilla, ya que la OSC debía incurrir en costos para la prestación de estos servicios. Si bien la organización confiaba en el cobro del subsidio, debía disponer de los recursos durante varios meses, a la espera de una incierta fecha de cobro. Es así, que se terminó cobrando el trabajo del segundo semestre del año en la última semana de Diciembre. Una pesadilla contable pero en definitiva se pudo cerrar el ejercicio fiscal sin pérdidas. Al año siguiente, se presentaron los papeles del proyecto en Febrero y no fue hasta mitad de año que se firmó el convenio. Mientras tanto, el servicio se prestaba, inclusive con mayor intensidad que en el año anterior. Sin embargo, el cobro no llegaba y se debió suspender la prestación de servicios ya que la OSC no podía ya afrontar el gasto ante la incertidumbre del cobro, a pesar de las reiteradas promesas de que el subsidio “ya sale.” Desafortunadamente, en las elecciones parlamentarias de Octubre de ese año, el grupo político que controlaba esta dependencia del Estado obtuvo un resultado electoral bastante adverso. Esto, más allá de costarle el cargo a quien encabezaba la dependencia, supuso un impacto presupuestario negativo ante la derrota. Para los políticos involucrados, estos vaivenes pueden tomarse como parte de su profesión. Lamentablemente, para el caso de la OSC, implicó nunca cobrar el subsidio, a pesar de haber invertido y trabajado a lo largo de buena parte del año.

Por motivos como estos y otros, las OSC suelen tener ingresos discontinuos, alternando entre meses “malos” y otros “muy buenos.”

Esto, invariablemente, dificulta una correcta planificación financiera (como explicamos en el punto anterior), aunque no

por eso debería dejar de hacerse. Existen muchas organizaciones que tienen ingresos discontinuos pero igualmente bien planificados, por ejemplo aquellas que basan una parte importante de su financiamiento en la realización de algún determinado “evento anual de recaudación de fondos.”

Mayor cantidad de Organizaciones de la Sociedad Civil

El importante crecimiento del Tercer Sector que se produjo en los últimos 10 o 15 años tiene una consecuencia directa que afecta la economía de las organizaciones: hay más competencia por los recursos. No importa de donde vengan estos recursos, siempre son limitados. Imaginemos un Gobierno Local⁵ que tiene asignada una partida de \$ 100.000 para programas de nutrición infantil de organizaciones sociales en barrios de emergencia, los cuales se reparten entre las 10 organizaciones existentes de acuerdo con algún criterio determinado (que no viene al caso). Si en determinado momento se crean otras cinco organizaciones y éstas se acercan al Municipio a solicitar asistencia financiera, lo más probable es que las anteriores vean afectados los montos de los subsidios que reciben, ya que difícilmente los municipios aumenten indefinidamente sus partidas en base a las organizaciones que se vayan creando.

Además, en el caso de depender de financiamiento por parte de los Gobiernos Locales, los cambios de autoridades también suponen el riesgo de una inminente pérdida de ingresos. Esto ocurrió, por ejemplo, en el caso concreto de

⁵ Las denominaciones cambian según cada país. La más frecuente es Municipio. Por ejemplo en la provincia de Buenos Aires, Argentina se denominan Municipios los 134 gobiernos locales que la componen. también son equivalentes las denominaciones Distrito (Panamá, Paraguay y Perú) Cantón (Ecuador y Costa Rica) y Comuna (Chile).

un Municipio de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Anterior a esa elección, el intendente local llevaba años en el poder, habiendo sido electo y reelecto varias veces. Más allá de su innegable habilidad para tejer alianzas políticas, su caudal de votos estables se fundamentaba en dos importantes sectores: los adultos mayores –agrupados en entidades conocidas como Centros de Jubilados– y las demás OSC. En cuanto a estas últimas, hacia el final de su gestión existían unas 500 organizaciones activas, desde las más pequeñas y locales, hasta otras con alcance nacional e internacional. Por supuesto que muchas eran totalmente independientes del Estado, no recibiendo ningún beneficio y ni siquiera buscándolo, pero también muchas dependían en gran medida de subsidios y otras concesiones.

Pocos días después de asumir el nuevo Intendente, se hizo una reunión “de fin de año” con las OSC más allegadas al municipio a través de la Secretaría de Acción Social (o sea las que recibían subsidios u otros beneficios), en donde se anunció, sin rodeos, que se suspendían todos los subsidios hasta que se revean caso por caso.

Esta especie de “regalo” de fin de año, realmente significaba que aquellas OSC que apoyen al nuevo gobierno podrían aspirar a recuperar algún beneficio. El problema para algunas era que dependían mes a mes para cubrir gastos tan fundamentales como el alquiler de la sede, lo cual las colocaba en una situación prácticamente insalvable.

Otras, demasiado identificadas políticamente con el anterior gobierno (que ahora pasaba a convertirse en oposición), debían olvidarse definitivamente del soporte del Municipio.

Cuatro años después, muchas organizaciones Estado-dependientes se encuentran alineadas con el nuevo gobierno,

aunque también hubo aquellas que mantuvieron su independencia (con el apoyo de grupos políticos opositores). Lo que sí ocurrió fue una gran depuración de “Centros de Jubilados,” en donde la mayoría de las que no cumplían otro rol que el del apoyo político del anterior Intendente, directamente desaparecieron.

Claramente, las OSC que dependen de financiamiento del Gobierno Local en una medida importante son sumamente frágiles y susceptibles de cambios en la conducción política. Esto, por supuesto, se magnifica cuando las propias OSC son creadas desde el propio Municipio. Pero en cualquiera de los casos, es imposible plantar una organización viable en el tiempo pensando que el Gobierno Local los sostendrá por siempre.

Dificultad para presentar proyectos en convocatorias

Frecuentemente, las convocatorias nacionales o internacionales para presentación de proyectos sociales implican un esfuerzo considerable en lapsos de tiempo bastante escasos. A la complejidad de los formularios de postulación muchas veces se suma una gran cantidad de documentación adicional de la cual las organizaciones no siempre disponen en tiempo y forma. Las OSC sin experiencia en este tipo de convocatorias a veces toman esto como un obstáculo insuperable y, de entrada, desisten de presentar sus proyectos.

Hace unos cuantos años, me convocaron para integrar el jurado de un premio, organizado por un medio de comunicación, que se otorgaría por la labor a varias OSC.

La primera labor consistía en diseñar la convocatoria que sería lanzada por este medio. En el formulario que debían

llenar las OSC interesadas en participar se explicitaron determinada información que debían enviar, tanto sobre la organización como del programa o programas que desarrollaban. Por ejemplo, sobre el programa se pedían responder cuestiones como

“1-Fecha de inicio del proyecto.

2-Nombre del proyecto (si tiene).

3-Síntesis del proyecto (objetivo y actividades).

4-Relación del proyecto con los objetivos del Premio (ver bases).

5-Describa brevemente la necesidad o la problemática que aborda el proyecto. Incluya una descripción del grupo involucrado (características, cantidad de personas) y cómo ellos participarán y/o se beneficiarán en el proyecto (describa el contexto social y geográfico en que se manifiesta la problemática. Puede utilizar estudios previos, datos estadísticos, información periodística, estimaciones propias u de otras fuentes).

6-Explique brevemente como se financia el proyecto, indicando: presupuesto (mensual, anual, por proyecto, etc.), fuentes de financiamiento (ingresos propios, subsidios, donaciones, etc.) y proyecciones de sustentabilidad futura.”

Inclusive, entre las instrucciones se especificó que:

“-Responda la totalidad de las preguntas del cuestionario, numerando sus respuestas claramente. No conteste en forma narrativa, sino pregunta por pregunta. Si existe alguna pregunta que no puede contestar indique claramente la razón por la cual no puede contestarla, de lo contrario será descalificado.”

Al tiempo, comenzaron a llegar las presentaciones de los proyectos. No fue una gran sorpresa que la primera no

cumpliese con lo solicitado en la convocatoria, ya que se trataba de una organización muy chica y de actuación sumamente local. Cuando sí nos empezamos a preocupar era cuando seguían llegando propuestas, pero ninguna cumplía con los requisitos estipulados. Inclusive organizaciones con cierto renombre, por lo menos en su ámbito, enviaban propuestas de buenos proyectos pero mal presentados.

De hecho, la mayoría simplemente enviaba carpetas institucionales que ya tenían hechas y otras, se notaba que enviaban proyectos presentados en otras convocatorias, ya que el orden de los ítems o su estructura así lo demostraba.

Para cuando cerró la convocatoria, nos encontramos con un dilema: si aplicábamos el reglamento publicado de la convocatoria al premio, quedaba vacante. Esto no era lógico en un premio de estas características, que buscaba, entre otros objetivos:

“-Identificar, apoyar y difundir las actividades de las organizaciones de la sociedad civil... que realizan aportes significativos a la sociedad en general.

-Lograr una mayor exposición de las actividades de estas organizaciones.

-Contribuir a que estas organizaciones amplíen su base de apoyo, fortalezcan su imagen, maximicen el impacto social de sus acciones...”

La única decisión posible era evaluar los proyectos en base a la información enviada, ignorando el formato requerido inicialmente.

Esta falta de dedicación a la hora de presentar los proyectos no tuvo, en este caso, mayores consecuencias para las OSC participantes. Pero si esta convocatoria fuese de algún

organismo internacional, sino se completa el formato tal cual fuese solicitado, directamente la presentación es rechazada sin siquiera terminar de leerla.

Respetar los formatos y proporcionar la totalidad de la información requerida, según hemos visto en muchos otros casos, es un tema que a las OSC les cuesta terminar de comprender.

Intereses de los donantes que no coinciden con las necesidades de las organizaciones

Muchas veces las misiones de determinadas organizaciones no logran la misma convocatoria de donantes que otras. Existen una gran cantidad de causas que influyen en las preferencias de los donantes: convicciones personales, relación con alguna problemática determinada, conocimiento específico de algún conflicto social, información recibida por medios de comunicación, temas que se ponen “de moda,” el simple azar de recibir algún pedido en el momento justo, etc.

Lamentablemente, más allá de efectivas campañas de imagen y comunicación institucional y de desarrollo de fondos, las organizaciones no pueden influir en los intereses de los donantes, sino que éstos decidirán si desean apoyar una causa u otra.

Esto hace que la organización perciba que existen bajos niveles de donaciones cuando es posible que simplemente se destinen a otros fines o, inclusive, a otras organizaciones similares. Esto ocurre en gran cantidad de OSC, ya que existen una enorme cantidad de causas que defienden las respectivas organizaciones y, a veces, esto sobrepasa el potencial de donantes.

Alguna vez me tocó trabajar con una fundación que tenía por objeto algo así como “difundir el conocimiento de la Arqueología e Historia Marítima,” aunque no quedaban muy claro los alcances y límites de aquella frase. A pesar de unas cuantas reuniones con los integrantes del Consejo de Administración –todos ellos profesionales de larga trayectoria, desde arquitectos, ingenieros hasta retirados de la Armada Nacional– les costaba identificar exactamente cuáles eran los objetivos a cumplir y como lograrían financiarlos. Su pasión por el tema era indiscutible, al igual que su idoneidad. El problema era que si bien ellos podían identificar el objeto de interés de la fundación, era difícil plasmar una misión de bien común que atraiga a no-especialistas y así encontrar personas que compartan ese interés y además estén dispuestos a proveer el financiamiento necesario.

En palabras textuales de uno de los integrantes del Consejo de Administración “Pienso que uno de los factores de la problemática inicial de nuestra fundación es que debemos pasar de una organización del tipo familiar a una del tipo profesional, cosa que sucede muchas veces cuando los museos pasan de ser colecciones de particulares cerradas sobre sí mismas a ser instituciones abiertas y de acceso público.”

Este es un problema frecuente en museos⁶ y centros de investigación, y se agudiza cuando el tema es muy específico o de naturaleza científica compleja, ya que los potenciales

⁶ Para quienes deseen profundizar en este tema, hay un libro que analiza el financiamiento de los museos en detalle: “Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos.” Fondo Nacional de las Artes – Fundación Antorchas. 1999. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina.

colaboradores –tanto voluntarios como donantes– se vuelven cada vez más escasos.

2.3 Deficiencias en la comunicación interna y externa

Los diversos integrantes de la organización parecen tener objetivos sumamente distintos

La comunicación interna es un factor crítico en el éxito de todo tipo de organización, sin embargo, la misma se encuentra bastante descuidada en muchas OSC. Existe una tendencia a presuponer que todos los integrantes se encuentran persiguiendo los mismos objetivos institucionales y, si bien la intención de las personas pueda ser justamente esto, no se garantiza que la interpretación de estos objetivos sea coincidente entre todos los involucrados.

Dado que en las OSC los cargos en una Comisión Directiva o Consejo de Administración son voluntarios y generalmente se desempeñan independientemente de la ocupación laboral de cada integrante, los tiempos que estas personas pueden dedicarle, en el mejor de los casos, son acotados. Pensemos, por ejemplo, en una pequeña empresa en donde la mayoría de sus integrantes, desde el Presidente hasta el vigilador en la puerta de ingreso, comparten un mismo espacio físico por un mínimo de 8 horas por día durante 5 días a la semana. ¿Cada cuanto se reúne una Comisión Directiva?

En el año 2001, Argentina atravesaba una crisis económica que, hacia fines de año, resultaría en la renuncia y prácticamente la “huída” del entonces presidente. Varios fueron los sectores de la economía que vieron como se

deterioraban sus situaciones a lo largo del año. Uno de esos fue el de los pequeños y medianos comerciantes y empresarios. Si bien este sector siempre se caracterizó por propiciar el fomento de las asociaciones –desde cooperativas hasta cámaras empresarias y otras organizaciones similares– en ese momento había cierto grado de descontento en varios rubros y zonas geográficas. Aclaremos que, históricamente, estas entidades suelen utilizar dos ejes de aglutinamiento institucional: zona geográfica (como por ejemplo Unión de Comerciantes de tal Municipio) y rubro (Asociación de productores de tal producto).

El problema radicaba en que muchas de estas Cámaras de Comercio o Empresarias habían sido fundadas en la primera mitad del siglo XX, cuando las poblaciones (y consecuentemente los emprendimientos comerciales / empresariales / industriales) eran quizá el 10 o 20 % de la población del 2001. La realidad actual era que, dentro de un mismo municipio, existiesen zonas con grandes variaciones socioeconómicas y por ello con diferentes necesidades en cuanto a representación. Todo esto llevó a que, en los primeros años de la década del 2000, se conformaran una gran cantidad de cámaras locales, agrupadas por los barrios y no por los municipios en su totalidad. Esto, más allá del enojo de algunos directivos de las entidades históricas que pretendían abarcar todo el municipio, trajo una renovada actitud de participación de los comerciantes locales.

En la conformación de una de estas cámaras me tocó participar.

Las primeras reuniones –convocadas principalmente por una persona que tenía amplia experiencia y conocimiento en cámaras de comercio tradicionales– eran multitudinarias. Parecía que todos los comerciantes de la zona estaban ahí:

planteando problemas, opinando, proponiendo ideas... participando. Lo mismo pasó cuando hubo que constituir formalmente la entidad: todos querían estar en la comisión directiva.

Esto trajo un doble problema. Por un lado se conformó una comisión directiva lo más amplia posible, con “pro-secretarios,” “pro-tesoreros,” vicepresidentes y suficientes vocales como para conformar un equipo de futbol. Y por otro lado se les otorgaron muchos cargos importantes a los comerciantes “históricos” del barrio.

Los problemas concretos consistían en que, al tener una comisión directiva tan amplia, el quórum era un problema de difícil solución, ya que, al poco tiempo, la mayoría de que quienes se desesperaban por integrar la comisión ya no “tenían tiempo” de asistir a las reuniones. Por otro lado, muchos de los comerciantes “históricos” del barrio también alegaban que no “tenían tiempo.”

En resumen, en la creación de algunas de estas entidades se produce el fenómeno de que muchas personas manifiestan una inicial voluntad de participar pero, al cabo de unos meses, terminan siendo 4 o 5 los que llevan adelante a la entidad.

No se consigue que los medios de comunicación publiquen sus actividades

“A pesar de enviar información a los medios en reiteradas oportunidades, ésta nunca se publica.” Esta es una afirmación frecuente por parte de muchas organizaciones. Sin embargo, pocas veces se detienen a preguntarse ¿Por qué? Hay gran cantidad de factores que inciden en la redacción exitosa de

comunicados o gacetillas de prensa y en muchos éstos no son tenidos en cuenta por las organizaciones.

Así me lo ejemplificaba uno de los docentes a cargo de unos de los cursos de Comunicación para OSC que dictamos en CENTED, quien además de ser el director de un Semanario local de distribución gratuita que lleva 28 años ininterrumpidos, ha ocupado los más variados cargos dentro de unas cuantas organizaciones locales. Estos dos factores, le dan una visión singular ya que puede entender los problemas de comunicación entre OSC y Medios desde ambas perspectivas.

Justamente hoy se produce un abuso considerable del envío de gacetillas, por cualquier cosa y cualquier motivo, y no siempre son bien recibidas por los medios, en general porque el que las envía ignora una serie de reglas lógicas y comprensibles, que derivan de la actividad propia del periodismo.

Para cualquier periodista, una gacetilla es un instrumento que le provee información. Le puede acercar una novedad o un dato de interés, con el agregado de que no tiene que ir a buscarlo en la calle o en las bibliotecas, y que le permite conocer directamente una realidad determinada. Pero también es necesario pensar que no es seguramente algo que él estaba buscando, o que puede estar en las antípodas de lo que en ese momento le interesa. Por eso, lo primero que habrá que tener en cuenta es la oportunidad.

Conviene preguntarse antes de elaborar y enviar una gacetilla, cuánto conocemos de la realidad del momento y cuánto sabemos especialmente, sobre los intereses y deseos de los periodistas del medio al que nos dirigimos. Con lo que agregamos otro punto importante: la diferenciación de los

medios. Debemos tener en cuenta la oportunidad en que enviamos la gacetilla y el tipo de medio al que lo hacemos. Cuántas veces se reciben, en un periódico semanal o quincenal, gacetillas con eventos a realizarse unos días antes o el mismo día en que está en la calle la publicación. Si el que recibe esa información la lee, siente luego que le es inútil y que encima le hizo perder un tiempo valioso en la lectura de otras gacetillas que sí estaban en fecha. Nadie va a publicar algo que ya pasó cuando llegue a manos del lector: sería un desprestigio para el medio y el que lo escribe quedaría como un tonto o un inoportuno. Mal antecedente entonces para la organización que lo envía, la próxima vez se dejará para el final, porque su origen no es confiable.

Y sin embargo ¿qué pasó? ¿Fue una negligencia del que la envió? En ese caso, el autor está saboteando, sin querer, la actividad de la entidad, o bien no está capacitado para la tarea que se le encomendó. Otro motivo común es que se elabora una sola gacetilla para todos los medios, sin tener en cuenta la diferenciación. Un diario tiene un horario de cierre para cada sección y normalmente no tienen en cuenta una gacetilla sobre un evento con un mes de anticipación y tampoco minutos antes del cierre. Una emisora de radio pueden disponer de la información en minutos, siempre y cuando sepamos quién la está recibiendo. Imaginen entonces ustedes elaborar una gacetilla y enviarla por mail o correo a un diario, una audición de radio, un semanario y una revista mensual al mismo tiempo. Será muy rápido y sencillo, pero probablemente a ninguno le llegue en el momento apropiado. Y con respecto a la oportunidad, habrá que pensar también qué está ocurriendo en ese momento en el país, en la región, o en el ámbito de la actividad a que se dedique el medio.

Más allá de las condiciones de oportunidad y diferenciación vistas más arriba, una gacetilla debe cumplir con el formato

analizado para la crónica. Es una forma de que el periodista se sienta cómodo con ella, y pueda trabajarla adecuadamente para incorporarla a su medio:

-Sencillez, claridad, brevedad, son indispensables para empezar.

-En segundo término debe expresar claramente cuál es su origen. La entidad del remitente y los datos para comunicarse con él, para obtener aclaraciones o mayor información.

-Con respecto a la información en sí, debe tener un título que anticipe el tema y que atraiga la atención por sobre otras gacetillas (al respecto no hay que olvidar que los titulares deben ser estudiados detenidamente, tal como ocurre en cualquier medio de prensa o como se hace en publicidad).

-La información debe ser resumida y anticipada en el copete o entrada. No olvidemos que esta parte puede ser la única que sea utilizada finalmente por el medio.

-Lo mismo corre para el cuerpo, que debe ser lo más breve posible, pero completar la información.

-Accesorios: aquí depende del medio al que uno se dirija. Si es un medio gráfico, es importante complementar con una foto, liviana pero con cierta claridad para que pueda ser agregada sin dificultades. Hay que tener en cuenta que si el tema es apropiado y de interés puede convertirse en una nota, y si va acompañada por una buena fotografía, esta podrá ser utilizada convenientemente, sin hacerle perder tiempo y dinero al medio si tiene que utilizar un fotógrafo.

-Redacción: como norma general se debe tener en cuenta la redacción, sin palabras de más, sin adjetivos, ni elogios para la institución y sus directivos, ya que el periodista detectaría inmediatamente la intención propagandística y se predispondría en contrario. Revisar varias veces el texto y eliminar todo lo que sobre y no agregue información. Nada debe contribuir a confundir al que lee o hacerle perder más tiempo que el necesario.

2.4 Conflictos de intereses

Personas interesadas en obtener beneficios personales

Lo primero que surge en el imaginario colectivo, cuando se producen noticias acerca de algún escándalo financiero en alguna OSC, es esta suspicacia de los intereses personales de quienes fundan o dirigen organizaciones filantrópicas.

Si bien, en general, los hechos de corrupción son hechos aislados, es cierto que sí existen. Esto fue analizado en un trabajo de hace unos años, “Relevamiento sobre transparencia y credibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y su relación con el Estado, en la Argentina.” (Beaumont, 2012)

Entre otras cuestiones, en este trabajo⁷ se planearon las siguientes preguntas:

-En este momento, ¿recuerda Ud. algún escándalo público (por ejemplo: presunta corrupción, denuncias por

⁷ La metodología de la investigación consistió en un relevamiento de una muestra de 2057 personas (de las cuales 697 son integrantes de alguna OSC y 1360 no lo son) a las que se les aplicó un cuestionario.

malversación de fondo u otros delitos dentro de la organización, etc.) en la que haya estado involucrada alguna OSC argentina, o alguno de sus directivos, en los últimos 10 años? (Esto no implica que las personas u organizaciones sean culpables o responsables de los acontecimientos que se les atribuyen, sino simplemente que Ud. recuerde que el caso haya tenido repercusión pública)

Si: 82 %

No: 18 %

-Si su respuesta fue Si, ¿Cree que estos casos dañan la imagen del Tercer Sector en su conjunto?

Si: 61 %

No: 39 %

-Si su respuesta fue Si, ¿Cree que estos son casos aislados o constituyen prácticas comunes en el Tercer Sector?

Casos aislados: 97 %

Prácticas comunes: 3 %

(Nota: dentro del universo de quienes se calificaban como “Integrantes de una OSC,” el 100% dijo “Casos aislados”)

El tema es que hay muchas, pero muchas OSC que trabajan a diario y con poca visibilidad. Pero cuando hay un escándalo, suele tratarse de organizaciones grandes y causan un gran impacto.

Por otro lado, es absolutamente cierto que hay quienes quieren hacer negocio siendo dirigentes de OSC.

Recuerdo un caso que se me dio en un curso presencial que dictaba hace unos años sobre “Gerenciamiento de Organizaciones Sin Fines de Lucro.” En la primera clase, como es costumbre en casi todo curso, materia universitaria,

etc., se suelen hacer las presentaciones tanto del docente como de los participantes. Yo, básicamente, indagaba acerca de su relación con las OSC, expectativas del curso, y su perfil laboral o profesional, como para ir conociendo al grupo. En una de estas presentaciones se produce el siguiente diálogo (después del nombre, como llegó al curso y otras cuestiones varias):

Yo: ¿...tu relación con las OSC?

Alumna: Soy psicóloga y tenemos una Fundación, que funciona como centro de día para discapacitados mentales.

Yo: ¿Y cómo se financian?

Alumna: Con los aportes de las obras sociales y del Estado.

Yo: ¿Y tu actividad laboral?

Alumna: Soy la presidente de la Fundación

Yo: ¿Si ok, pero de que vivís..., tus ingresos?

Alumna: Soy la presidente de la Fundación

Yo: Ah... (Silencio profundo y reflexivo...)

Otras personas no buscan beneficios económicos directos (y tan obvios como en el ejemplo anterior), sino que son seducidas por los potenciales beneficios políticos que pueden derivarse de la visibilidad pública y la supuesta credibilidad que les puede otorgar la conducción de algunas de estas organizaciones.

Allá por el 2004 me tocó participar en una entidad en donde lo que vi realmente superó todo lo que imaginaba hasta el momento en cuanto a corrupción (ridícula) en las OSC:

En Argentina, a fines de la década de 1990, a raíz de una situación de inseguridad creciente, el Estado convocó a las Organizaciones de la Sociedad Civil para que colaboren en el análisis, diseño, implementación y control de las políticas

públicas de seguridad, dentro de un marco legislativo específico.

Los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires fueron creados por la Ley 12.154 en el año 1998 con el objetivo de constituir espacios de participación comunitaria para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de seguridad. Estas entidades se encuentran conformadas por OSC y poseen facultades y responsabilidades específicas, asignadas por esta ley. Su función básica es la de evaluar, formular sugerencias y propuestas, solicitar informes a los titulares de las respectivas Comisarías de la Policía de la Provincia de Buenos Aires e intervenir en los planes de prevención de actividades y hechos delictivos en su ámbito de actuación. De acuerdo con la reglamentación vigente en su momento, la coordinación del trabajo de los Foros recaía en la Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad Provincial.

En el año 2002, yo era miembro de la comisión directiva de una Cámara Empresaria local y, a raíz de la gran cantidad de inquietudes presentadas por parte de nuestros asociados acerca de la inseguridad con la que debían convivir a diario, decidimos intervenir activamente en ese tema, participando del Foro Vecinal de Seguridad de nuestra jurisdicción.

Si bien este Foro Vecinal de Seguridad se encontraba constituido formalmente desde el año 1999, no mostraba, hasta este momento señales visibles que permitan evidenciar un impacto positivo en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de seguridad, tal como sugiere su ley fundamental. En cambio se mostraba como un simple espacio de participación política—partidaria, avalada por tres entidades que eran simplemente “sellos de goma

municipales,” dos clubes reconocidos y dos asociaciones vecinales que si bien carecían del sustento jurídico para definirse como tales, se encontraban conducidas por personas que, más allá de ser vecinos reconocidos y con poder de convocatoria, poseían la sana voluntad de ejercer una mejora situacional en el ámbito de incumbencia del Foro.

Desde la Cámara Empresaria intentamos, reiterada e infructuosamente, inyectar una dosis de renovación y proactividad en este Foro, aunque lamentablemente nos encontramos con reiteradas frustraciones en nuestras iniciativas. Por estos motivos, decidimos emprender, en forma independiente, la primera encuesta sobre delitos entre los habitantes y comerciantes de la zona. Lo primero que necesitábamos conocer eran las estadísticas reales de los delitos ocurridos en la zona, a lo que se hace referencia como mapa del delito. Sabíamos que hablar de números concretos es muy difícil ya que existían (y existen) una gran cantidad de delitos no denunciados, por lo cual, una encuesta que abarque a toda la localidad ayudará a tener una visión clara de los delitos ocurridos, tanto la cantidad como su distribución, índole, y otras variables. Asimismo determinamos que uno de los principales problemas que afectaban a muchos habitantes de la localidad era la falta de información acerca del tema de la seguridad. Es por ello que intentamos revertir esta situación, aunque sea en una pequeña medida, mediante un folleto informativo que acompañaba a la encuesta. Los resultados de esta encuesta, junto a nuestras recomendaciones, fueron elevadas al entonces Ministro de Seguridad.

Lamentablemente este avance no sirvió de mucho, ya que el tiempo pasó y el Foro vegetó... Recién en el 2004, con la asunción de un nuevo Ministro de Seguridad, se produjo un

impulso a la actividad de los Foros, sobre todo en su legitimidad y real representación de la comunidad a la que anteriormente decían invocar. En el caso particular, este foro se encontraba constituido virtualmente, ya que a esa altura se basaba en tres o cuatro entidades, que realmente eran “sellos de goma” controlados por una empleada municipal en franca decadencia, y dirigido autoritariamente por una presidenta que representaba (supuestamente) a un reconocido club de la zona.

En Noviembre de 2004, luego de una acalorada elección de autoridades, en donde la anterior presidenta intentó imponer un candidato que no representaba a ninguna entidad de la zona, para “seguir manejando el Foro desde afuera,” tal como le dijo al integrante de una asociación que luego se le volvió en contra, resulté electo presidente. Si hubiese sabido en que me metía...

La primera tarea a la que nos abocamos fue la de la normalización institucional, es decir lograr la legitimidad y representatividad de las organizaciones integrantes. Para ello se solicitó a todas las organizaciones integrantes la actualización de las designaciones de sus representantes y las nuevas organizaciones presentaron la documentación correspondiente. Dado que creíamos que existían irregularidades en la representatividad de antiguos integrantes se constituyó una comisión, integrada por representantes de varias entidades, para solicitar una reunión con las autoridades del Club al que supuestamente representaba la ex-presidenta. La gran sorpresa, al llegar al club y entrevistarse con el actual Presidente, fue que la identidad de dichas autoridades no concordaban con las que figuraban en las notas presentadas por esta señora. Si bien estas personas de hecho fueron Presidente y Secretario

respectivamente de la entidad, habían dejado de serlo hace aproximadamente cuatro años.

De esta situación, se comprobó que esta señora adulteró o falsificó documentación que le permitiera adjudicarse una representación ilegítima en nombre de una reconocida entidad de bien público; y además, indicaría que hace aproximadamente cuatro años venía invocando una falsa representación, ya que las autoridades actuales del Club en ningún momento la designaron como representante. Por supuesto que estas irregularidades se elevaron al Ministerio de Seguridad y a los medios de comunicación.

En conclusión, pudimos comprobar que hay personas que pueden llegar al nivel más bajo con tal de ocupar una posición que le brinde un poco de aliento a su baja autoestima, con la ilusoria esperanza de ocupar, quizá, algún “puestito” municipal.

Utilización política de las OSC

También existen casos en donde las propias autoridades Estatales utilizan a las OSC en beneficio propio. Uno de los problemas más frecuentes que hemos visto es la de políticos locales y funcionarios públicos que están a cargo de la regulación o control de estas organizaciones, que a menudo controlan el flujo de información en su propio beneficio para ejercer poder sobre la organización de los beneficios electorales.⁸

⁸ Este tema lo he desarrollado en profundidad en el trabajo “Improving Knowledge Management in Small Civil Society Organizations in Argentina,” (“Mejorando la gestión del conocimiento en pequeñas OSC Argentinas”) (Beaumont, 2014 (1))

Otro ejemplo insólito que me tocó vivir, fue en el marco de una serie de jornadas que yo estaba dictando –organizado por una dependencia de un Ministerio Nacional– en distintos municipios de la provincia de Buenos Aires. Generalmente se reunían una cantidad de directivos de diversas OSC, y se les brindaban herramientas de gestión y administración para aplicar en sus organizaciones. Si bien no ocurría siempre –ya que muchos municipios eran controlados por partidos políticos contrarios al gobierno nacional, quienes organizaban las jornadas– era frecuente que participen funcionarios de los gobiernos locales (municipios).

En una de estas charlas, donde había unas 120 o 130 personas presentes, también se encontraba quien venía a ser el funcionario municipal que tenía a cargo el registro y la coordinación o relación con las OSC de su jurisdicción.

Como en todas mis exposiciones, al finalizar se abre una ronda de preguntas y respuestas y comentarios en general. Ni bien comenzamos, este funcionario tendió a acaparar el diálogo, y de hecho ninguno de los asistentes osaba interrumpirlo. No tardé en darme cuenta porqué.

Luego de una serie de comentarios inexactos e inclusive incoherentes, llegaron las frases “históricas” que no puedo dejar de mencionar.

“Nosotros les otorgamos el reconocimiento de Entidad de Bien Público Municipal. A partir de ahí los empezamos a monitorear. Si en 2 o 3 años hacen “buena letra,” les gestionamos la personería jurídica.”

(Más allá de la aberración ética y moral, creo que esto roza el delito)

No obstante, al rato prosiguió: “Yo les explico que en Personas Jurídicas no tienen que presentar el balance con firma de contador público si es de menos [los ingresos] de 15.000 [pesos argentinos –algo así como 2000 dólares anuales en su momento]. Así que si tienen 25 o 30... mejor que pongan 14.”

(Adulterar los datos de un balance, sí ya es un delito)

Yo ya no podía acreditar lo que este funcionario público confesaba ante más de 120 personas, pero él, impune como debe haberse sentido, seguía...

“Yo les digo que lleven 2 libros [contables] paralelos, uno para Personas Jurídicas y el otro para la institución; el real. Eso sí, ¡el libro paralelo se lo rubricamos nosotros, para control!

(Aquí ya parecería que directamente concurren múltiples delitos, pero al ser confesos tan naturalmente uno termina dudando...)

Otros casos de manipulación política (mucho más sutiles) se dan cuando determinados funcionarios quieren usufructuar de la imagen positiva de determinadas instituciones, que ya cuentan con el reconocimiento de la comunidad. Un ejemplo interesante es el que alguna vez utilizamos con fines didácticos:

Este es un caso real que ha sido analizado y desarrollado por CENTED. Los nombres de los verdaderos protagonistas, entidades y lugares han sido cambiados. Este caso ha sido desarrollado para fines educativos en el marco del Curso de Gerenciamiento de Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Ernesto es un reconocido comerciante del barrio de Federación, quién, en 1997, tomó contacto con una pequeña escuela rural del Nordeste Argentino, a la cual comenzó a ayudar. Con la ayuda de su familia y sus vecinos, logró recolectar elementos que se necesitaban para la escuela, como útiles, ropa, zapatillas, etc. Con el paso del tiempo las colectas fueron creciendo y ayudaba cada vez a más escuelas hasta llegar, en 2005, a apadrinar a un total de ocho escuelas y jardines de infantes. Lógicamente, el aumento del volumen de mercadería enviada trajo aparejado un problema de logística, tanto en los traslados en sí como en el almacenamiento de las donaciones recibidas. Afortunadamente, los vecinos que apoyan esta iniciativa también colaboraron en este punto, permitiéndole usar espacios en sus casas y cocheras. Por todas estas labores, Ernesto ha sido reconocido con distinciones por parte de Organizaciones de la Sociedad Civil y su trabajo ha sido difundido en la mayoría de los medios de información locales.

Susana es una empleada municipal de segunda línea y trabaja en la Repartición Municipal de Federación. Si bien hace años que trabaja y vive en la zona, diversas actividades realizadas por la Repartición en el barrio, las cuales fueron repudiadas por vecinos y comerciantes, le han ocasionado una imagen desfavorable entre una importante cantidad de vecinos y comerciantes. Sumado a esto, Susana se encuentra enfrentada a su compañera de trabajo, Raquel, ya que ambas esperan ser nombradas Jefa de Repartición pero solo una lo logrará. Este tipo de nombramientos, al igual que en la mayoría de los casos similares en cualquier municipio, depende no tanto del trabajo específico dentro de la Repartición sino del apoyo que puede lograr entre la gente de la zona. Si bien no es específicamente un cargo electivo, indirectamente se convierte en tal, ya que el Intendente

nombrará a quien pueda ayudarlo a conseguir más votos en la próxima elección.

Hacia fines del 2005, Susana se acercó a Ernesto con la idea de que éste convierta a su emprendimiento solidario en una Asociación reconocida como Entidad de Bien Público Municipal. Dada su condición de funcionaria municipal, ella aseguraba que no tendría problemas en realizar todo el papeleo necesario. Además, uno de los incentivos más importantes que ofrecía Susana eran los “contactos” para conseguir subsidios u otras ayudas provenientes de las arcas municipales. A cambio solo pedía participar del proyecto y estar en la Comisión Directiva de la Asociación. Susana cree que esto le mejorará la imagen en el barrio y esto le daría una ventaja con respecto a Raquel, en el momento en que el Intendente decida nombrar a la Jefa de Repartición. Si bien Ernesto se encontraba cómodo trabajando de la manera que lo venía haciendo hace ocho años, la posibilidad de poder brindar una mejor ayuda a los chicos lo convenció de iniciar esta nueva etapa.

Constituida la Entidad en el Municipio, y con todos sus papeles en orden, Susana no perdió el tiempo y le solicitó al Municipio una casa, para que sirva de sede a la Asociación y para poder almacenar las donaciones que iban recibiendo, y un subsidio mensual para gastos. Al igual que todas las demás solicitudes de donaciones u otras ayudas, las Organizaciones Sociales del municipio deben presentarlas en la Oficina de Entidades de Bien Público, operativamente a cargo de Sandra y Carlos. Cuando reciben este pedido y lo analizan detenidamente con sus compañeros de trabajo, surgen varias interrogantes:

- ¿Es correcto que un Gobierno Municipal subvencione a una Organización de la Sociedad Civil que, si bien tiene su sede

social dentro del Municipio, cuenta con la totalidad de sus beneficiarios fuera de ella?

- El sentido de los subsidios Municipales a las Organizaciones de la Sociedad Civil, ¿se fundamenta en beneficiar a sus dirigentes, o a las acciones de los mismos? ¿O bien debería constituir una ayuda indirecta, canalizada a través de estas organizaciones, para los habitantes del municipio?

- ¿Cuál es la función social del otorgamiento de subsidios estatales a las Organizaciones del Tercer Sector? Maximizar la relación costo-beneficio al tercerizar la prestación de servicios a través de organizaciones sociales, o construir una base de apoyo político fundamentada en la devolución de favores por parte de los dirigentes de estas organizaciones.

En líneas generales, la posición de Carlos es la de avalar el pedido, ya que políticamente es conveniente para el gobierno municipal. En cambio Sandra opina que no hay que avalar el pedido ya que no existe un beneficio real para los habitantes del municipio. Además considera que esto podría llegar a dañar la imagen del Intendente, si los medios locales llegan a denunciar que se está beneficiando a empleados municipales con subsidios discrecionales. De todos modos, deciden mantener una reunión con la responsable política de la Oficina de Entidades de Bien Público, Amelia, en donde ambos expondrán sus argumentos. Finalizada la reunión, deben elevar este pedido al Intendente para que él mismo tome la decisión final. No obstante, el Intendente espera que, junto con el pedido de la Asociación Civil, la Oficina de Entidades de Bien Público adjunte una recomendación acerca de que si es conveniente o no acceder a cada solicitud.

La consigna para los alumnos consistía en fijar su posición y fundamentarla.

Lo más interesante de trabajar este caso en un aula era que jamás se llegaba a una conclusión unánime. Las opiniones de los participantes (tanto dirigentes de OSC como funcionarios gubernamentales) eran de lo más variados.

2.5 Falta de recursos humanos

Disminución de la cantidad de socios

Muchas Organizaciones de la Sociedad Civil se basan principalmente en sus asociados, tanto para cumplir con su fin social como para su financiamiento (clubes, sociedades de fomento, cámaras de comercio, etc.), pero desafortunadamente no logran asociar la cantidad que desearían, o peor aún, la cantidad que han tenido en el pasado.

Es muy común escuchar a aquellos antiguos socios, ya vitalicios, de algunos clubes hablando de las épocas “doradas” cuando la institución “se desbordaba de gente” y era un claro referente barrial.

Así me narraban, resumidamente, la historia de un club local de una de las provincias más pobres de la Argentina:

El Club se inauguró un 25 de mayo de 1940. Durante 50 años el club vivió momentos de gloria institucional y futbolística; durante sus primeras décadas pertenecía a la liga provincial de fútbol y era uno de los mejores equipos de la Primera División B, pero a partir de los años 90 el club pasó por momentos oscuros, con profundas crisis por la

difícil situación económica y malas dirigencias que lo dejaron acéfalo por mucho tiempo, llevando a abandonar la competencia en la Primera División B y al remate de sus instalaciones hacia el año 2000.

En 2003 un grupo de padres de una escuelita de fútbol que funcionaba en un predio prestado debían dejar ese lugar y buscaban un lugar donde los chicos pudieran seguir practicando su deporte favorito. Cuando se enteraron que el club estaba por ser rematado, tras averiguaciones y trámites, este grupo de padres asumió un rol con el fin de salvar al club y además poder contar con un espacio físico en el cual sus niños puedan desarrollar la actividad deportiva. Formaron una junta normalizadora hasta que en el 2004 el club quedó jurídicamente constituido con una nueva Comisión Directiva y un nuevo Estatuto. Del 2004 en adelante el club comenzó a erguirse y tomar forma; sacrificio, solidaridad y buen criterio caracterizó a esta primera comisión. Las primeras tareas estuvieron dirigidas a acondicionar el predio, reparando las instalaciones. El deporte en el club volvió a tener vida, con las actividades de la escuelita de fútbol y de las divisiones inferiores. Durante estos primeros años los niños debieron jugar con el nombre de otro club ya que la deuda contraída en los años 90 con la Liga Provincial de Fútbol no los habilitaba para jugar.

En el 2008 una nueva comisión directiva gestionó un subsidio provincial, que fue obtenido y se logró construir un salón de usos múltiples, la tapia perimetral del club, cercar la cancha de fútbol y también sanear las deudas contraídas con la liga provincial, lo que permitió que en el 2010 se volviera a jugar en la Primera División B. Volver a jugar oficialmente en primera significó un gran sacrificio ya que los gastos eran mayores, pero con la buena voluntad de la

comisión, los jugadores (que no cobraban sueldo), socios y vecinos se logró llegar a la final en tres campeonatos.

El futbol es uno de los mayores logros de las últimas comisiones, pero a esto se sumó un merendero para la Escuelita de fútbol, clases de Danzas Árabes, charlas para los chicos sobre prevención y educación sexual. El club rescata todos los días a más de 100 chicos de las calles. Muchos de los chicos que hoy están jugando en primera se drogaban en las instalaciones abandonadas del club, pero nunca los corrieron, sino que les hablaron y los integraron. En mi humilde opinión esa es una de las mayores fortalezas que tiene el club actualmente, el de ver más allá del deporte y hacer de este lugar y sus socios una gran familia. Aún falta mucho por hacer y actualmente los problemas económicos volvieron, pero hay un futuro prometedor en este club que es un ejemplo de superación institucional.

Bajos niveles de voluntariado

Hay veces que determinadas Organizaciones de la Sociedad Civil se plantean la necesidad de incorporar voluntarios pero no logran atraer a los candidatos apropiados.

Una de las primeras preguntas que todos se hacen a la hora de hablar de voluntarios es: ¿Por qué determinadas personas se ofrecen como voluntarios, más específicamente por qué alguien comprometería sus recursos personales, energía emocional y su tiempo para dedicárselo a los demás? (Meneghetti, 1992)

Este aspecto es fundamental y debe ser entendido por todos los miembros de una OSC, desde el Consejo de Administración o Comisión Directiva hasta el personal rentado, y por supuesto los voluntarios. Incluso más, hasta

donde sea posible (dependiendo en las características de cada caso) sería positivo que también los beneficiarios se encuentren familiarizados, aunque sea superficialmente, con las causas de la motivación de estas personas.

Para comenzar a comprender qué significa, cómo se interpreta y cómo se capitaliza la motivación humana aplicada a los voluntarios, deberíamos comenzar por definir la motivación en sí. Mitchell (1982) en su obra “Motivación: Nuevas direcciones de la teoría, la investigación y la práctica,” plantea cuatro características distintivas para definir la motivación:

- La motivación es un fenómeno individual, es decir cada persona es única.
- La motivación es intencional y describe un curso de acción.
- La motivación se origina de causas múltiples.
- El propósito de las teorías sobre la motivación es predecir el comportamiento humano.

De acuerdo a Hodge (2003) el ciclo de la motivación es una secuencia de hechos que contiene seis etapas:

- La persona tiene una necesidad o un objetivo insatisfecho.
- Esta persona busca alternativas, por medio de un comportamiento dirigido, que podrían satisfacer esa necesidad.
- Luego elige la mejor manera de cumplirla (a su criterio).
- En este punto se encuentra motivada para realizar una acción que permita satisfacer esta necesidad.
- Por esto reexamina la situación y estudia los resultados.
- Según los resultados de sus esfuerzos, puede ser nuevamente motivada o no por este tipo de necesidad.

Resumiendo, una definición posible de voluntariado social sería: aquella persona que, por su libre determinación y sin recibir por ello remuneración, salario o cualquier otro

beneficio económico, se presta a desarrollar algún trabajo o servicio en cualquier clase de OSC.

El problema detrás de todo lo explicado sobre la motivación en el voluntariado social es que no cualquier persona que desee ser voluntario encaja en cualquier organización. Esto, que parece muy obvio, no siempre se respeta cuando las OSC buscan voluntarios. A veces pareciera que el razonamiento es algo así como: “total, es gratis, así que aceptemos a todos y después vemos.”

Esto está lejos de ser cierto y mucho menos ser efectivo. El primer problema es que a los voluntarios hay que capacitarlos y esto insume recursos. El segundo problema es que si el voluntario no se encuentra satisfecho con su labor, seguramente renunciará con extraordinaria facilidad.

En la Argentina, después de la crisis del 2001, se creó un programa social denominado “Jefes y Jefas de Hogar.” Resumidamente consistía en una ayuda económica a personas sin trabajo y que tengan hijos menores a cargo. Como contraprestación debían desarrollar 10 horas semanales de trabajo voluntario en alguna OSC autorizada por el Estado. Además recibirían, del Estado, 10 horas semanales de capacitación laboral para ayudarles a reinserirse.

En el caso de una Cámara Empresaria conocida, dado las pocas entidades que se habían inscripto en el registro municipal, empezaron a recibir decenas de “voluntarios” que excedían la real necesidad de voluntarios que realmente tenían. Además de que no eran voluntarios en el real sentido del término ya que era una imposición Estatal para cobrar el subsidio, el perfil de las personas era totalmente heterogéneo y fue muy difícil organizar grupos de trabajo.

Recuerdo que en reuniones de Comisión Directiva las preguntas básicas eran acerca de qué tareas asignarles y como coordinar ese trabajo. La entidad pasó de una necesidad de un número acotado de voluntarios a encontrarse desbordada y sin posibilidades reales de encontrar fuentes de trabajo acordes a los perfiles de cada uno de los voluntarios.

Sumado a los problemas del Estado como falta de control del cumplimiento de las actividades de voluntariado y a la falta de la capacitación (que nunca llegó), muchos fueron “abandonando” su voluntariado, sin dejar, por supuesto, de cobrar el subsidio.

No obstante, algunos quedaron, e inclusive recuerdo algunos casos donde, gracias a este voluntariado, lograron conseguir trabajos rentados en otras entidades empresarias.

Profesionales rentados: el abismo entre el perfil buscado y la remuneración que efectivamente se puede pagar

Debido a las limitaciones inherentes a las formas de gobierno de las OSC (Comisión Directiva, Consejo de Administración, etc.), como tiempo escaso, falta de capacidades técnicas, etc., que hemos descripto anteriormente, estas organizaciones se ven prácticamente obligadas a contratar profesionales en forma remunerada. El problema es que para muchas organizaciones, el gasto mensual que esto ocasionaría no se encuentra dentro de sus posibilidades.

En estos casos se produce una especie de círculo vicioso entre la necesidad de profesionalizarse para obtener mayores recursos, pero no contar con los recursos para esta profesionalización.

De estos casos me cuesta elegir un ejemplo; no porque hayan sido pocos sino por todo lo contrario. La secuencia de eventos es, más o menos, ésta:

-Llega el o los responsables de la OSC y empiezan a plantear los problemas: “nos están por sacar la personería jurídica,” “no conseguimos la personería jurídica,” “estamos atrasados en las asambleas desde hace 5 o 6 años,” “tenemos que tramitar la exención del impuesto a las ganancias o al de ingresos brutos, etc.,” “necesitamos alguien que pueda encargarse de la recaudación de fondos,” y así siguen los problemas.

-A continuación les paso un presupuesto –que muchas veces involucra profesionales como contadores o abogados y además certificaciones como las del Consejo Profesional de Ciencias Económicas– y automáticamente la respuesta es algo así como, “¡no podemos pagar tanto!”

Lo peor es que estas OSC no consiguen resolver sus obligaciones documentales por un costo menor, sino que simplemente no lo hacen. No presentan los balances, ni memorias, ni exenciones... nada.

Lamentablemente, esto es permisible también por la inoperancia (generalmente por el desborde de la relación contralor / controlados) de algunos organismos Estatales.

Aquí sí me permito citar brevemente un caso algo paradójico.

Los Clubes de Leones (algo parecido y en eterna competencia con los Rotarios) tienen muchas particularidades que los diferencian de las OSC tradicionales; pero igualmente gozan de un relativo “prestigio social.”

En un caso determinado, me convocaron a una reunión de Comisión Directiva ya que el Municipio donde funcionaban les había exigido alguna constancia de su personería jurídica. Lo más llamativo, es que ese municipio les cedía la sede (un importante edificio en una zona céntrica), desde hacía años, sin contralor alguno.

Luego de sincerar la situación de la entidad, resultaba que no habían realizado una asamblea (con su respectiva de presentación de memoria y balance ante los organismos de contralor), ¡hacía 12 años!

Claramente, la provincia de Buenos Aires –en esa época– era incapaz de implementar mecanismos de contralor por la cantidad y distribución geográfica de las OSC. Pero, el Municipio... ¿no lo podía hacer?

Y la entidad, ¿realmente no podía pagar un contador y/o un profesional que los oriente?

Más allá de que la situación se pudo resolver favorablemente, muestra hasta qué punto el tema de la documentación en orden es considerada casi como una baja prioridad.

2.6 Falta de planeamiento en el mediano o largo plazo

En muchos casos, directamente ni siquiera existe un plan estratégico

Ninguna empresa comercial, ni siquiera medianamente exitosa, subsiste sin planificación. Obviamente la

complejidad de esta planificación estará directamente ligada a la complejidad organizacional, pero sin duda será un estudio (propio o tercerizado) profundo y que servirá de guía para las decisiones de mayor trascendencia en la empresa.

En las OSC, sin embargo, es frecuente que no se cuente con una planificación formal y explícita. Demasiadas cuestiones se asumen como “por inercia,” o simplemente porque “así se hicieron siempre las cosas aquí.”

Faltan instancias de introspección y reflexión sobre la propia organización, que sirvan para examinar lo que se está haciendo y si esto verdaderamente nos está conduciendo por el camino hacia adonde queremos que la organización se dirija.

Para que una organización pueda tener objetivos claros y realistas, debe poseer una definición clara de su misión y su propósito. Este es el fundamento de las estrategias, los planes y la definición de prioridades. De hecho, toda la estructura de la organización se subordina a la estrategia y ésta debe estar presente en todos los niveles de la organización y en todas las decisiones de sus integrantes. De este modo se determinan cuales son las actividades esenciales que se deberán llevar a cabo para cumplir con esa misión y propósito de existencia.

Tanto en las instancias de capacitación, como en las de consultoría, solemos preguntar a las OSC si tienen o no un plan estratégico que abarque los próximos años. Salvo las más grandes, en general este no es el caso. Cada una tiene una especie de “explicación” del porque no lo tienen. Algunas de las respuestas giran alrededor de cuestiones como:

- “No tenemos personal especializado en eso.”

- “Nos falta tiempo para dedicarnos a planificar para el futuro.”
- “Tenemos demasiadas cuestiones que debemos resolver en el día a día.”
- “Queríamos hacerlo hace varios años pero siempre nos pasa que llega fin de año y todavía estamos atrasados en lo que veníamos haciendo.”

En donde sí coinciden las OSC (aunque no lo sepan) es que las que mejor se desarrollan son aquellas que sí planifican; quedando el resto a la deriva del destino.

Conclusiones

En este capítulo pudimos ver determinadas problemáticas que se presentan reiteradamente en distintas organizaciones, independientemente de sus características particulares. Si bien muchas veces influyen factores externos, la mayoría de estos problemas se relacionan con ciertas debilidades institucionales que tienen que ver con la falta de preparación específica en la conducción de este tipo de organizaciones. Además vimos que estos problemas están muy interrelacionados, y frecuentemente la debilidad en un área provoca debilidades mayores en el resto.

Todos estos problemas dificultan el cumplimiento de la misión de la organización y, además, insumen recursos en forma ineficiente. Esos mismos recursos que se deberían destinar justamente a la misión que la OSC promueve. En cualquier tipo de organización, la administración ineficiente es uno de los mayores peligros para la supervivencia de las mismas.

De todo lo expuesto, surge la pregunta: ¿Cómo logramos neutralizar estos problemas institucionales en las OSC?

En muchas OSC existe la falsa creencia que todos los problemas se resumen a la falta de recursos, pero la evidencia empírica sugiere lo contrario. Tomemos, por ejemplo, el caso de los subsidios Estatales. Hemos visto muchas organizaciones de actuación local como clubes o sociedades de fomento, que permanentemente transitan un círculo vicioso de “necesidad-subsidio-mejora temporal-necesidad.” Esto, más allá de volverlas Estado-dependientes, limita su crecimiento y desarrollo, ya que los subsidios son siempre lo “justo y necesario” para evitar la bancarrota pero nada más.

Lo que la experiencia me ha demostrado, es que la forma más efectiva y eficiente para lograr un verdadero fortalecimiento institucional de las OSC es la formación de sus integrantes. Cuando éstos logran niveles de capacitación y conocimientos acordes con las funciones que deben desarrollar, la organización podrá alcanzar su máximo potencial.

Capítulo 3

La importancia de la formación en las Organizaciones de la Sociedad Civil

*“Regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día,
enséñale a pescar y lo alimentarás para el resto de su vida.”*

Supuesto proverbio Chino⁹

Como vimos en el capítulo anterior, en la mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil de actuación local, se suelen presentar ciertas debilidades institucionales que tienen que ver, principalmente, con la falta de conocimientos específicos acerca de las diversas áreas de gobierno y dirección de esta clase de organizaciones.

La forma más efectiva y eficiente de remediar esto es justamente por medio de la capacitación. Transfiriendo los conocimientos necesarios que permitan mejorar la capacitación de los directivos y demás integrantes de las OSC, en cuanto a la gestión formal de las mismas, se logrará potenciar el alcance social de estas organizaciones, atrayendo

⁹ Esta célebre cita es frecuentemente adjudicada a un proverbio Chino anónimo (como muchas otras de origen desconocido), aunque algunas veces se le atribuye, más específicamente, al antiguo filósofo de esa región, Lao Tse. Sin embargo, otras fuentes niegan el origen Chino y atribuyen la frase a otras fuentes. Por ejemplo, el más antiguo uso en idioma Inglés del proverbio se ha encontrado en la novela de Anne Isabella Thackeray Ritchie (1837-1919), “La señora Dymond” (1885), en una forma ligeramente diferente. Más allá del origen, el proverbio se refiere a algunas cuestiones bastante explícitas como la importancia de dignificar al hombre enseñándole o capacitándole para el trabajo y no simplemente fomentando la mendicidad, ya que esto se convertiría en una fuente sustentable de ingresos y no una mera solución pasajera.

más socios, mayor financiamiento, mejores alianzas estratégicas, etc. Es decir, lo que en definitiva se terminará produciendo es una mayor profesionalización de las organizaciones y por ende se estará generando un mayor impacto positivo en la comunidad en donde cumplen con su misión.

Hoy en día, es fundamental lograr una adecuada profesionalización de los integrantes de las OSC para que puedan lograr mayor eficacia y eficiencia en la conducción de sus respectivas entidades; ya que frecuentemente se encuentran en situaciones que demandan mayores conocimientos que los que en realidad poseen.

Se necesita informar a los integrantes de las organizaciones acerca de cuáles son las instancias, procedimientos y responsabilidades básicas de los conductores de estas organizaciones, desde su constitución hasta su funcionamiento regular y perdurable en el tiempo. Pero **por sobre todo se debe buscar despertar nuevas ideas, generar espacios de reflexión y revitalizar la motivación.**

Evidentemente existe una necesidad, mayormente insatisfecha, de adquirir conocimientos por parte de quienes se encuentran involucrados con actividades de organizaciones sociales. Sin embargo, la oferta es escasa y además excluyente (requiere extensos estudios universitarios, costosos seminarios, etc.). La realidad es que la gran mayoría de estas personas quiere una capacitación práctica, accesible y aplicable; quieren soluciones prácticas a problemas concretos.

Lo que vemos, es que gran cantidad de los dirigentes de organizaciones de actuación local (integrantes de comisiones o juntas directivas, consejo de administración o el equivalente

según la nomenclatura propia de cada país), son personas que no poseen una formación específica en el campo de las OSC y además cuentan con un tiempo muy limitado para el trabajo en las mismas; ya que muchos son cargos voluntarios y no remunerados. En este contexto, nos encontramos constantemente reflexionando acerca de interrogantes como: ¿qué es lo que un dirigente social debe saber y que le conviene saber?, ¿cómo elegimos los temas prioritarios?, ¿de qué manera se los enseñamos?, ¿qué duración e intensidad debe tener el proceso educativo?, ¿cómo evaluamos este aprendizaje?, etc.

Logrando responder estas interrogantes, estaremos un paso más cerca de lograr OSC independientes, en pleno desarrollo y con mayor eficiencia en el cumplimiento de su misión.

3.1 El proceso educativo

“La educación es liberación en el sentido más profundo del término.”
Fenstermacher, Gary. 1989.

Ante estas inquietudes, tanto desde el punto de vista del docente como el del estudiante, surge la necesidad de analizar este **proceso educativo** en su totalidad e identificar los componentes fundamentales que no solo no deben estar ausentes, sino que deben ser optimizados para lograr la mayor eficacia y eficiencia de los mismos. Cuando me refiero a proceso educativo, lo hago tomando como referencia lo definido por De Ketele, en su obra “Observar para educar,” en donde afirma que *“Educar es un proceso de comunicación orientado sistemáticamente e intencionalmente hacia la realización de objetivos, fijados con anterioridad o ajustados sobre la marcha y cuyos componentes esenciales son: la persona que debe educar, el educador, el mensaje, el*

ambiente educativo y las numerosas interacciones entre estos diferentes factores.” (De Ketele, 1984)

Para efectivamente lograr este análisis, lo primero que se requiere es definir un “punto de partida” de este **proceso educativo**, es decir, por donde comenzamos a desentrañar nuestro objeto de estudio. Lo que aquí sostengo es que este “punto de partida” lo constituye el diseño curricular.

El diseño curricular

Para planificar un programa de enseñanza, lo primero que tenemos que tener claro son sus objetivos. Estos objetivos definen los criterios que se utilizan para seleccionar el material, diseñar el contenido del programa, elaborar los procedimientos de enseñanza y preparar las pruebas y exámenes. Surgen las preguntas: ¿de dónde salen estos objetivos?, ¿cómo los fijamos?, ¿cuáles son las fuentes que tomamos para definir los objetivos? Tyler plantea que *“no existe ninguna fuente única, sino que cada una posee ciertos valores y todas deben tenerse en cuenta al proyectar un programa educacional amplio.”* (Tyler, 1974)

Tyler considera que las fuentes son las siguientes:

1) Estudio de los propios educandos como fuente de objetivos educacionales

El estudio de los propios educandos procura determinar qué cambios en sus formas de conducta debe proponerse obtener la institución educativa. La observación de los educandos indica metas educativas solo si se comparan los datos obtenidos con niveles deseables que permitan establecer la diferencia que existe entre la condición actual del alumno y la deseable. Esta diferencia entre la realidad y la aspiración

suele llamarse necesidad. El estudio de las necesidades de un determinado grupo de educandos abarcará la identificación de aquellas que no han sido satisfechas, así como también la identificación del papel que desempeña la institución educativa en ese sentido. Este argumento sostiene que el ambiente cotidiano de los educandos brinda, por lo general, una parte considerable de su formación educativa, por lo cual es innecesario que la institución educativa se preocupe por estas experiencias educativas que ya se poseen correctamente. En otras palabras, la labor de los establecimientos educativos debe concentrarse en las carencias o vacíos que aparecen en la formación actual de los estudiantes. Otra forma de conocer las características del alumnado es investigar sus intereses. La teoría de la educación progresiva es que la base primordial de los objetivos se centra en el interés del propio estudiante, el cual debería primero identificarse y luego servir como centro de la atención de los educadores.

2) Estudio de la vida contemporánea

Hay dos argumentos a favor del análisis de la vida contemporánea como fuente de sugerencias de objetivos educacionales. El primero sostiene que, siendo la vida contemporánea tan cambiante y compleja, debemos centrar el esfuerzo en los aspectos más importantes, para no malgastar el tiempo de los estudiantes en aprender cosas que hoy no tienen validez. El segundo argumento se origina en lo que hace a la flexibilidad del adiestramiento. Los estudios sobre la aplicación del adiestramiento señalaron que hay muchas más probabilidades de que el estudiante aplique las enseñanzas si reconoce determinada similitud entre las situaciones de la vida contemporáneas y aquellas que se pretenden enseñar.

3) Los especialistas en asignaturas sugieren objetivos

Tomando los libros de texto escritos por especialistas en cada materia y los planes de estudio preparados por grupos de diversas instituciones educativas, se puede inferir una aproximación acerca de los objetivos que la institución educativa debe tratar de alcanzar.

Las sugerencias sobre objetivos en las tres fuentes citadas brindan más material que cualquier institución educativa puede incluir en su programa. De aquí que algunos son incompatibles con los restantes, por lo que es preciso seleccionar un número reducido de fines importantes y coherentes. *“Un programa educacional no es eficiente si pretende tanto que no logra nada.”* (Tyler, 1974)

Puesto que los objetivos que planteamos tienen carácter educacional, es decir que son el resultado del aprendizaje, a menos de que ellos estén de acuerdo con las condiciones intrínsecas del aprendizaje carecerán totalmente de valor como metas educativas. Un conocimiento básico de la llamada psicología del aprendizaje permite distinguir qué cambios pueden esperarse en los seres humanos como consecuencia de un proceso de aprendizaje y cuales están fuera de todo alcance.

Como resultado de los pasos precedentes se puede seleccionar una lista de objetivos importantes y alcanzables que, por provenir de distintas fuentes, podrán enunciarse de distintas maneras. Al organizar una lista única de objetivos importantes, conviene enumerarlos en forma tal que resulten útiles para seleccionar actividades de aprendizaje y orientar el mismo. Puesto que el propósito real de la educación no es que el instructor realice ciertas tareas, sino promover cambios significativos en las pautas de conducta del estudiante, es

importante reconocer que todo enunciado de objetivos estará relacionado con los cambios que experimenta el alumno.

Por su parte, Stenhouse plantea que hay dos formas de ver el currículo, en primer lugar es considerarlo como una intención, plan o prescripción acerca de lo que deseamos que suceda; la otra concepción es verlo como el estado de cosas que sucede realmente. Por ello aclara que el estudio del currículo debe interesarse por la relación que existe entre la intención que posee este currículo y la realidad de su implementación. Después de todo *“el currículo no es la intención o la prescripción, sino lo que acontece en situaciones reales. No es la aspiración, sino el logro. El problema de especificarlo consiste en percibir, comprender y describir lo que sucede en realidad (en la institución educativa).”* (Stenhouse, 1987)

El currículo es *“una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo de forma que permanezca abierto a la discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica.”* (Stenhouse, 1987)

Como mínimo, el currículo debe proporcionar las bases para planificar un curso, estudiarlo empíricamente y justificarlo. Los principios más importantes que debe respetar son:

- Selección de contenido: que es lo que debe enseñarse y aprenderse.
- Desarrollo de una estrategia de enseñanza: como debe enseñarse y aprenderse.
- Adopción de decisiones relativas a la secuencia.
- Diagnóstico de puntos fuertes y débiles de cada estudiante y posibilidad de ajustarse a los diversos casos.
- Estudio y evaluación del progreso tanto de los estudiantes como de los profesores.

Teorías del aprendizaje

Habiendo seleccionado el contenido, se deberán también elegir las estrategias de enseñanza apropiadas para lograr el objetivo deseado. Pero, para poder elegir estas estrategias de enseñanza, es imprescindible conocer las principales teorías del aprendizaje ya que sobre ellas se fundamenta cualquier estrategia.

Las primeras teorías parten del Conductismo, que surge a partir de fines del siglo XIX, en Rusia, cuando Pavlov plantea la Reflexología, que habla de que la conducta es una cadena de reflejos y que el aprendizaje se logra por contigüidad, asociación y estímulo – respuesta. Existen los reflejos condicionados (aprendidos o adquiridos) y los incondicionados (no adquiridos o innatos). Por otra parte, en EE.UU. John Watson y B. F. Skinner hablan de un aprendizaje en donde el docente es activo, selecciona los contenidos, dosifica el material, es secuenciado, graduado y ordenado. Afirman que si no hay cambio conductual, no hay aprendizaje. Esto se basa en la secuencia de Información - Aplicación – Retroalimentación. Skinner también plantea el uso de la máquina de enseñanza. Si bien estas son algunas de las primeras teorías del aprendizaje, siguen siendo extensamente utilizadas como metodologías pedagógicas en la actualidad; de hecho, en determinadas circunstancias, siguen siendo metodologías aplicables exitosamente al proceso de la enseñanza.

A principios del siglo XX surge en Alemania la teoría de la Gestalt, que se basa principalmente en la percepción, donde “El todo es más que la suma de las partes,” y el aprendizaje se produce por lo que se conoce como “Insight.” El aporte más importante de esta teoría es que no puede concebirse al

aprendizaje como un fenómeno aislado del entorno y de todos los factores que influyen sobre los actores de este proceso.

El Constructivismo surge a mediados del siglo XX (décadas del 50 y 60) y sus principales exponentes fueron Piaget, Vigotsky y Bruner. En esta teoría se plantea que el alumno es activo, se adapta, se esfuerza por resolver el conflicto, supera las limitaciones de los conocimientos, es interactivo, consciente y participa activamente del proceso de aprendizaje.

Para Piaget, el aprendizaje surge por un proceso de equilibrio a partir de un conflicto cognitivo. El funcionamiento intelectual se basa en dos atributos principales: la organización (las interrelaciones múltiples entre las acciones cognoscitivas) y la adaptación, que a su vez abarca dos subpropiedades estrechamente relacionadas: la asimilación (la estructuración o reestructuración cognoscitiva de un objeto en consonancia con la naturaleza de la organización intelectual que ya es propia del organismo) y la acomodación (el proceso de adaptarse a las variadas demandas que se le imponen al sujeto). También remarca que la interacción social puede facilitar u obstaculizar el aprendizaje, pero no es determinante. (Flavell, 1979)

En el caso de Vigotzky, introduce el concepto de “Zona de Desarrollo Próximo,” que define como la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de otra persona. (Vigotzky, 1998)

Bruner sostiene que el alumno explora, con avances y retrocesos. No hay un concepto negativo del error, ya que equivocarse es parte del proceso y sirve para avanzar en el proceso. La característica del docente es la de generar

incertidumbre, intriga y ganas para una posterior comprensión. El objeto de la educación es que el alumno piense por sí mismo. (Bruner, 2001)

Finalmente se encuentra la teoría del Cognitivismo, que habla del aprendizaje significativo y surge en la década del 60. Sus principales exponentes fueron Ausubel y Novak. De acuerdo con Ausubel, para que se produzca este aprendizaje significativo, es necesario que el material presentado al alumno no sea arbitrario, es decir, que posea significado. Un material posee significado si sus elementos están organizados y no solo yuxtapuestos, es decir, si posee una estructura. Además, es necesario que la estructura cognitiva del alumno contenga ideas inclusoras, esto es, ideas con las que pueda ser relacionado el nuevo material. (Pozo, 1987) Los organizadores previos sirven para asentar los nuevos conocimientos en la estructura cognoscitiva. En el caso de que no existiesen conceptos relevantes en ella, el organizador previo servirá para afianzar la nueva información y conducirá al desarrollo de un concepto inclusivo que podrá operar para facilitar el aprendizaje subsiguiente sobre temas relevantes. (Novak, 1990)

En el marco de esta teoría, el alumno es activo y consciente del proceso de aprendizaje, y relaciona el contenido con conocimientos previos. El docente, por su parte, presenta el contenido, organiza y estructura el material, pide ejemplos, plantea relaciones y muestra conexiones del material nuevo con los conocimientos previos. Este es un proceso continuo, que explica claramente por qué un conocimiento adquirido en base a organizadores previos será mucho más duradero y útil que un simple aprendizaje memorístico.

Transposición didáctica

Todo proyecto curricular tiene como problemática central la de los contenidos y, en un sentido más general, la del conocimiento. La transposición didáctica es el proceso de transformación adaptativa –ya sea que ésta implique deformaciones, creaciones o sustituciones de conocimientos– por el cual el conocimiento erudito se constituye en conocimiento u objeto a enseñar y éste en objeto de enseñanza o conocimiento enseñado.

Chevallard afirma que todo proyecto social de enseñanza y de aprendizaje se constituye dialécticamente con la identificación y la designación de contenidos. Un contenido de saber que ha sido designado como saber a enseñar, sufre a partir de entonces un conjunto de transformaciones adaptativas que van a hacerlo apto para ocupar un lugar entre los objetos de enseñanza. El trabajo que transforma un objeto de saber a enseñar en un objeto de enseñanza, es denominado transposición didáctica. (Chevallard, 1997)

El conocimiento erudito sufre un primer proceso de transformación para constituirse en conocimiento a enseñar, aquel que aparece en la propuesta oficial, el que debe ser enseñado: el denominado currículo prescripto. Los expertos que elaboran un currículo se convierten en mediadores entre el conocimiento erudito y el conocimiento a enseñar. Un papel decisivo lo desempeñan los textos, manuales, materiales y recursos educativos, los cuales se constituyen en guía y control de la práctica docente; incluso puede ocurrir que éstos se constituyen en determinantes con un mayor peso que el currículo prescripto. De este modo el currículo se convierte en un puente entre la teoría y la acción, más aun si permite espacios de libertad tanto a docentes como a alumnos.

El docente en su clase, el que elabora los programas, el que hace los manuales, cada uno en su ámbito, instituye una norma didáctica que tiende a constituir un objeto de enseñanza como distinto del objeto al que da lugar. De ese modo, ejercen su normatividad, sin asumir la responsabilidad, epistemológica, de este poder creador de normas. (Chevallard, 1997)

Es importante también tener en cuenta los riesgos que se pueden presentar en la transposición didáctica: la deformación, el ocultamiento y el envejecimiento o desgaste.

Seleccionar las estrategias

El diseño de situaciones de enseñanza toma en cuenta los supuestos relativos tanto a la enseñanza como al aprendizaje. Según plantean Fenstermacher y Soltis, existen tres enfoques de la enseñanza, es decir, como se concibe al docente:

-El enfoque del ejecutivo ve al docente como un ejecutor, una persona encargada de producir ciertos aprendizajes, y que utiliza para ello las mejores habilidades y técnicas disponibles.

-El enfoque del terapeuta ve al docente como a una persona empática encargada de ayudar a cada individuo en su crecimiento personal y a alcanzar un elevado nivel de autoafirmación, comprensión y aceptación.

-El enfoque del liberador ve al docente como un liberador de la mente del individuo y un promotor de seres humanos morales, racionales, entendidos e íntegros. (Fenstermacher y Soltis, 1999)

Por su parte Bruner considera que el alumno puede clasificarse como:

- Aprendiz imitativo: Se plantea objetivos concretos para lograr mediante pasos o procedimientos.

- Aprendiz por exposición didáctica: El alumno se constituye como receptáculo de conocimientos. Existe una acción incidental de docente a alumno.

- Aprendiz como pensador: Hay intercambio con pares y expresa conocimientos previos, pero sin sustento teórico.

- Aprendiz como conocedor objetivo: El alumno realiza un intercambio, pero con sustento teórico (debe dar argumentos teóricos validados).

La forma de plantear la clase, depende de cómo se considera al aprendiz, según el contenido, el grupo de alumnos y el momento. Además, no debemos olvidar que los conceptos de aprendiz son dinámicos y complementarios, no excluyentes. (Bruner, 1997)

Al delimitar y priorizar determinadas facetas de un tema y prever aquellos significados que se desea promover, el profesor anticipa el contexto general en que se desarrollará este proceso, planifica secuencias de trabajo, estudia distintos modos de combinar las tareas, etc. Este planteo es justamente la adopción de una estrategia: un plan que permite aproximarse a las metas propuestas. Stenhouse define este plan diciendo: *“Estrategia de enseñanza parece aludir más a la planificación de la enseñanza y del aprendizaje a base de principios y conceder más importancia al juicio del profesor. Implica el desarrollo y puesta en práctica de una línea de conducta.”* (Stenhouse, 1987)

En líneas generales, estas estrategias de enseñanza pueden clasificarse como:

-La enseñanza de cuerpos organizados de conocimiento mediante formas de intervención directa: la exposición, el interrogatorio, etc.

-Estrategias centradas en formas indirectas de intervención del profesor: el estudio de casos, el aprendizaje basado en problemas, la indagación, etc.

-La formación de competencias a través de la simulación y la práctica controlada.

La retroalimentación del proceso

Finalmente, tras haber desarrollado estas estrategias, es fundamental retroalimentar el proceso educativo para lograr generar un sistema de mejora continua en su implementación. Para esto se debe contar con un adecuado sistema de evaluación de los aprendizajes.

La evaluación es un proceso que consiste en obtener información, para luego formular juicios y, finalmente poder tomar decisiones. (Castillo Arredondo y Cabrerizo Diago, 2006) Según Camilloni, evaluar consiste en emitir juicios de valor acerca de algo: objetos, conductas o planes. Estos juicios tienen una finalidad, se evalúa para tomar decisiones con respecto a la marcha de un proceso. (Camilloni, 1997). Por su parte, Allal afirma que *“la evaluación formativa, tal como se la ha caracterizado anteriormente, posibilita una doble retroalimentación. Por un lado, indica al alumno su situación respecto de las distintas etapas por las que debe pasar para realizar un aprendizaje determinado; y por el otro, indica al profesor cómo se desarrolla el proceso de*

enseñanza y aprendizaje, así como los mayores logros y dificultades de los que aprenden.” (Allal, 1997)

En cuanto a la utilidad de la evaluación, ésta ayuda al estudiante a conocer sus progresos en relación a los objetivos planteados, conocer sus deficiencias, localizar sus dificultades con el fin de superarlas y comparar su rendimiento con el de sus compañeros. *“Desde el punto de vista del alumno, la evaluación se fusiona con el aprendizaje. Al tiempo que lo convalida, lo reorienta. Desde el punto de vista del profesor, la evaluación actúa como reguladora del proceso de enseñanza.” (Camilloni, 1997)*

Para el docente, la evaluación lo ayuda a conocer el estado inicial del conocimiento de los alumnos, conocer el progreso realizado por cada uno de ellos, conocer sus dificultades y reexaminar los objetivos propuestos. *“El docente, luego de la interpretación de los datos de la evaluación, podrá decidir acerca de la revisión de un tema o de la reiteración en la enseñanza del mismo si fuera necesario, la recomendación de bibliografía o información necesaria para reforzar algún aprendizaje y poder continuar con otros.” (Allal, 1997)*

La influencia del contexto

Lógicamente, todo este proceso educativo se produce en el marco de un determinado contexto, impuesto por la institución educativa en donde se desarrolla. Existen diversas variables, características de cada institución, que influyen sobre este proceso educativo, siendo las principales: la historia y la cultura.

La historia comienza con la fundación de la institución, ya que se *“instituye en el origen un proyecto y se remite a un espacio y un tiempo donde confluyeron varias historias para*

llevarlo adelante y así fundar [la institución]. Cada uno de los fundadores encuentra una vía de expresión para sus ideas en el trabajo conjunto, del cual resulta un proyecto institucional fundacional.” (Nicastro, 1997) En cuanto a las figuras de los fundadores, existen diversos modelos de agrupamiento o configuración de los núcleos fundacionales. En algunos casos se trata de una sola persona que funda un proyecto y alrededor de ella se van nucleando sucesivamente otras personas, generalmente a partir de su convocatoria. En otros casos se trata de grupos de fundadores agrupados según diferentes criterios.

En cuanto a la cultura institucional, es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (Frigerio, Poggi, y Tiramonti, 1993)

El sello personal

Finalmente, más allá de todos los considerandos teóricos, está la visión personal del responsable de generar este proceso educativo, ya que, como plantea Carl Rogers, *“Las personas que no padecen esa ardua búsqueda del yo, someten su libertad individual a alguna organización o institución que elige los propósitos, los valores y la filosofía que hay que adoptar.”* (Rogers, 1991)

En todo intento de enseñanza que emprendamos, deberemos ser conscientes que nuestra propia historia de vida, tanto como alumnos como docentes, se filtra entre los conceptos teóricos que hemos podido incorporar. Personalmente,

entiendo que la docencia es una actividad eminentemente práctica. Si bien existe un fundamento teórico imprescindible, el proceso “cierra” cuando se lleva a la práctica; no puede existir solamente como concepto teórico. Por este motivo, creo que son fundamentales nuestras instancias de práctica docente, junto con la respectiva retroalimentación que podamos obtener. En palabras de Michel Foucault, *“La formación, formarse, es objetivarse y subjetivarse en un movimiento dialéctico que va siempre más allá, más lejos.”* (Ferry, 1997)

La influencia de nuestra propia experiencia es determinante, y debemos ser conscientes de esto para lograr canalizarla correctamente. Para el desarrollo profesional óptimo, el profesor necesita conocerse o conocer profundamente su estilo personal y profesional; ser capaz de reconocer y elegir un contexto que tenga congruencia significativa con su imagen de la enseñanza, más algún desafío dialéctico significativo para promover el crecimiento; ser capaz del cambio y adaptar elementos de su propia enseñanza y de sus contextos para caminar hacia una mayor congruencia entre las intenciones y la acción del profesor y los alumnos. Es por este motivo que *“La reflexión biográfica de nuestras acciones sería una posible vía para liberar a los profesores de las rutinas poco reflexivas (por la imposibilidad real de pensar lo que se hace en el mismo momento en que se está haciendo por la urgencia operativa de la práctica), para abrirle las posibilidades formativas de la práctica reflexiva y, desde ella, construir y repensar alternativas de profesionalización.”* (Segovia y Bolívar Botía, 1998)

Después de todo, tal como afirma Fenstermacher, *“La educación es liberación en el sentido más profundo del término. Para educar a otro uno debe liberarse, y transmitir al estudiante el estilo de liberación. Es el profesor quien debe*

poseer el estilo de un educador liberado, ese estilo que servirá de modelo a los alumnos en su camino para convertirse en estudiantes.” (Fenstermacher, 1989)

3.2 Competencias a desarrollar para lograr un crecimiento institucional de las OSC

Habiendo individualizado algunas debilidades mayormente comunes a las diversas OSC, es que se deberían establecer mecanismos que busquen fortalecer a la sociedad civil y sus organizaciones. Es muy difícil determinar un orden de prioridades en cuanto a las diversas problemáticas, ya que aquí hay importantes variaciones entre las organizaciones individuales. No obstante, el orden no es imperativo ya que vemos que la mejora en un área determinada suele producir un efecto que destraba otras múltiples problemáticas.

Como hemos visto, el punto de partida de todo proceso educativo consiste en fijar los objetivos principales del programa de enseñanza, identificando cuáles deberían ser las principales áreas de conocimiento a transmitir a los dirigentes de las OSC. En líneas generales, deberíamos:

- Mejorar el conocimiento de los dirigentes acerca de principios generales de **Gobierno y Dirección de Organizaciones Sin Fines de Lucro**. Esto incluye temas como administración, gestión de recursos humanos, nociones de contabilidad básica, marcos constitutivos, legales y contables, planificación estratégica, etc.

- Actualizar a los dirigentes de estas organizaciones en lo referente al **Desarrollo de Programas Sociales**, logrando una correcta identificación de problemas sociales y una

acertada evaluación de necesidades. Esto deberá transformarse en un adecuado diseño, implementación y evaluación de estos programas que permitan una adecuada presentación de proyectos que logren el financiamiento requerido.

-Transmitir las posibilidades existentes que permitan reformular las estructuras tradicionales de **Financiamiento**, para generar mayor efectividad y autosuficiencia de estas organizaciones. Aquí se debe trabajar sobre la recaudación de fondos en las OSC, analizando distintos modelos y fuentes de financiamiento, que permitan lograr una adecuada estabilidad financiera.

-Generar conciencia acerca de la creciente importancia de la **Imagen y Comunicación Institucional**. El mundo de las OSC es cada vez más complejo y competitivo, por lo que las organizaciones que quieran sobresalir deberán manejar conceptos de desarrollo de imagen interna y externa, estrategias de comunicación con los medios, relaciones públicas, marketing social, uso de nuevas tecnologías de comunicación, adecuadas estrategias de transparencia y rendición de cuentas, etc.

A raíz de todas las debilidades detectadas y las áreas que requieren mayor desarrollo, que presentamos en el capítulo anterior, podemos identificar las competencias principales que requieren trabajarse para lograr un mayor desarrollo institucional de las OSC. Agrupadas por área temática, estas son:

Fragilidad institucional

-Mejorar las capacidades de gestión y las habilidades técnicas de los directivos de las organizaciones (toma de decisiones, liderazgo, etc.).

-Capacitar en temas de Administración y Contabilidad básica a algunos integrantes del órgano de gobierno (Comisión Directiva, Consejo de Administración o el equivalente según la nomenclatura propia de cada país).

-Aplicar estrategias para optimizar el tiempo de los directivos (reuniones de Comisión Directiva, Consejo de Administración, etc.).

-Capacitar en el uso de recursos tecnológicos que faciliten el trabajo administrativo.

Financiamiento insuficiente

-Desarrollar capacidades para lograr la Estabilidad Financiera para las diversas OSC y trabajar sobre sus principales ejes. Para esto deben prestar especial atención a cuatro aspectos fundamentales, que sentarán las bases para lograr despegar del problema de falta de recursos:

- Planificación estratégica y financiera
- Buen sistema de administración y finanzas
- Diversificación de fuentes de ingresos
- Generación de ingresos propios

-Analizar el circuito productivo de cada organización e introducir posibles mejoras.

-Examinar los diversos modelos de financiamiento (Asociativo, Donativo y Emprendedor). Analizar las características principales de cada una (ventajas y

desventajas) y ver cuáles son aplicables para cada tipo de organización.

-Examinar las diversas fuentes de financiamiento (Donantes individuales, Empresas, Estado, Organismos internacionales, etc.) que permitan mejorar la recaudación de fondos.

-Capacitar en el Diseño, Implementación y Evaluación de Programas Sociales. ¿Cómo estructurar una idea en un proyecto? Enfatizar la importancia de la claridad para el donante. Conocer la información mínima a suministrar.

-Integrar el concepto de Responsabilidad Social Empresaria para complementar el financiamiento.

Deficiencias en la comunicación interna y externa

-Trabajar sobre la Imagen y Comunicación Institucional, teniendo en cuenta que el principal activo de la organización es justamente la imagen.

-Capacitación específica en áreas de Prensa y Relaciones Públicas. Apuntar a lograr vínculos perdurables con medios de comunicación, desde locales hasta nacionales, según las necesidades de cada organización.

-Adquirir y aplicar conocimientos y técnicas de Marketing Social.

-Lograr darle mayor visibilidad pública a las organizaciones. Fortalecer los canales de comunicación que provean información sobre su actividad (página web, boletines, etc.).

-Establecer buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas mediante mecanismos de autorregulación que logren aumentar la imagen positiva de la organización.

-Considerar formas de mejorar la comunicación y el intercambio entre las organizaciones (Redes, Federaciones, etc.), para lograr difundir información sobre el accionar e impacto de las organizaciones en su conjunto.

Falta de recursos humanos

-Promover la participación de la ciudadanía en el ámbito local (ya sea como socios, voluntarios, etc.).

-Capacitar a los directivos en el área de Gestión de Recursos Humanos.

-Analizar diversas formas de vinculación con los Recursos Humanos requeridos (voluntariado corporativo, pasantías no rentadas, programas de Responsabilidad Social Empresarial, etc.)

Falta de planeamiento en el mediano o largo plazo

-Capacitar en temas de Planeamiento Estratégico a los integrantes de la Comisión Directiva, Consejo de Administración, etc.

-Analizar la Misión, Visión y Valores e introducir posibles mejoras. Fijar objetivos y metas.

-Reflexionar sobre las capacidades de la organización y analizar sus debilidades y fortalezas (análisis FODA).

-Analizar los ciclos de provisión de productos y/o servicios propios y los de la “competencia.”

-Fijar mecanismos para impulsar el desarrollo institucional.

3.3 Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas a la enseñanza

De los relevamientos de necesidades de formación citados anteriormente, surgen también los principales inconvenientes que encuentran los dirigentes e integrantes de las OSC cuando deciden buscar capacitación especializada. Entre los problemas o dificultades que más mencionan los consultados, se encuentran:

-Poca oferta educativa específica y en general de baja calidad.

-Costos elevados asociados a la capacitación de calidad.

-Opciones disponibles sólo en las principales ciudades.

-Incompatibilidad de fechas y/u horarios para asistir.

Habiendo identificado concretamente el contenido curricular que los dirigentes sociales necesitan para mejorar el trabajo de sus respectivas organizaciones, restaría preguntarse cómo pueden eliminarse, o por lo menos disminuirse, las limitantes adversas a la obtención de la formación requerida.

La amplitud geográfica de muchos países, dificulta la concurrencia de los educandos a centros de capacitación tradicionales, dado que éstos se ubican generalmente en las principales ciudades, y en algunos casos, solamente en la capital. Vemos que a medida que aumenta la especificidad del contenido académico a impartir, se reducen los

especialistas en la materia y por ende su distribución geográfica. Consecuentemente con esto, al aumentar la especificidad del contenido la concurrencia no será masiva, por lo que también se reducen las instancias de capacitación ofrecidas, dificultando el hecho de que éstas coincidan con los momentos disponibles de los potenciales educandos.

Si bien toda educación presencial tiene un componente de vivencia que le da un valor agregado muy importante, vemos que existe mucha gente que no puede acceder a la misma, por imposibilidades horarias y de acceso a la sede educativa. Con el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas a la educación se pueden eliminar las tradicionales restricciones de tiempo¹⁰ y espacio y así multiplicar el acceso al conocimiento. La modalidad de educación a distancia mediante TIC elimina estas barreras, permitiendo igual acceso a la información, educación, capacitación y actualización a todas las personas interesadas, sin distinción de ubicación geográfica ni limitación de horarios o traslados.

Otro aspecto en que la educación a distancia basada en TIC impacta favorablemente en este contexto educativo es en la reducción de costos. En la mayoría de los casos, el gasto será más eficiente a nivel metodológico, pero donde realmente se verá esta ventaja será en el aspecto logístico. En este aspecto se producen enormes ahorros que de otra manera se diluyen en cuestiones secundarias que no hacen al proceso educativo.

Además de definir clara y eficientemente componentes como el programa de enseñanza y el diseño curricular, desarrollar

¹⁰ Siempre que se trate de metodologías asincrónicas ya que también existen formaciones a distancia que requieren dedicación sincrónica, por ejemplo en el caso de videoconferencias.

contenidos mediante una adecuada transposición didáctica y comunicar esto a través de estrategias de enseñanza apropiadas, un aspecto que no es menor es el de los canales que se utilizarán para implementar este proceso educativo, ya que hoy contamos con TIC cada vez más accesibles, eficientes y económicas. Esto nos permitirá que el conocimiento llegue de una manera más efectiva a cada vez mayor cantidad de personas. Lo que no hay que olvidar es que estos son solo canales y que la importancia fundamental está en el contenido desarrollado. A partir de todas estas consideraciones, se podrán construir propuestas educativas sólidamente fundamentadas que satisfagan los crecientes requerimientos de capacitación, formación continua y mayor profesionalización de los dirigentes de las OSC.

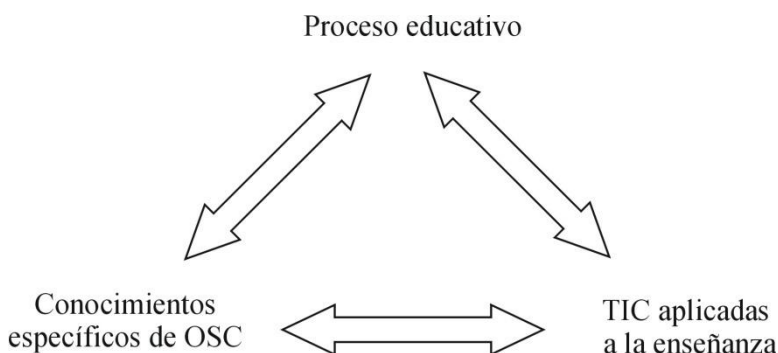


Fig. 1: La interrelación de componentes del proceso educativo

Retroalimentación de los estudiantes acerca de la tecnología en ambientes de aprendizaje virtuales

Como en todos los procesos educativos exitosos, la retroalimentación de los participantes tiene un papel importante para mejorar diferentes aspectos como el diseño curricular, metodología, evaluación, etc. Un tema que ha

surgido con frecuencia es el impacto de la tecnología de última generación en el diseño del proceso educativo.

Además de tomar nota de comentarios y sugerencias espontáneas de los estudiantes en procesos educativos virtuales, desde CENTED hemos llevado a cabo una serie de encuestas entre estos participantes, a fin de comprender sus necesidades particulares en cuanto a ambientes de aprendizaje y el uso de tecnologías de la información en sus hogares y lugares de trabajo. Algunos resultados relevantes de la encuesta llevada a cabo entre marzo y mayo de 2014 (CENTED, 2014) incluyen:

Algunas estadísticas de hardware:

Edad de la computadora:

-68,3% de los que contestaron refieren que utilizan computadoras que tienen 2 o más años.

-28,6% utilizan computadoras que tienen entre 6 meses y 2 años.

-Sólo el 3,1% tiene una computadora que se ha comprado en los últimos seis meses.

-92,6% usan cámaras digitales, mientras que sólo el 57,3% tiene webcams en sus computadoras de escritorio.

-22,0% ha dicho que han tenido problemas al escanear documentos (como es requerido por ejemplo, para algunos casos como el envío de recibos de pago).

Algunas estadísticas de software:

Sistema operativo (en computadoras - excluyendo los dispositivos móviles):

-71,4% usan Windows XP

- 20.5% alguna versión más reciente de Windows
- 5,2% Mac OS
- 2,9% Otros

-81,7% de los estudiantes utilizan algún tipo de red social (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.).

-Pero sólo el 27,2% usa Skype para comunicarse regularmente.

Otras cuestiones generales:

-Muchos de los estudiantes han cuestionado el uso de la videoconferencia, ya que han tenido problemas con este tipo de software en experiencias previas de aprendizaje en entornos virtuales.

-La inscripción automatizada a los cursos (en contraposición a dirigir la comunicación por correo electrónico) ha demostrado ser una cuestión problemática para algunos participantes potenciales.

-No obstante, la comunicación por correo electrónico también ha presentado algunos problemas. Una serie de estudiantes potenciales han mencionado los problemas de que sus consultas han sido bloqueadas como “correo no deseado” en algunas instituciones educativas (lo que significa que las consultas legítimas son desestimadas al ser tratadas como “SPAM”).

-Una de las quejas más frecuentes de los estudiantes en línea es la disponibilidad de tutores / coordinadores para responder a preguntas y ayudar a los estudiantes en los problemas generales.

-Algunas plataformas en línea –sobre todo las que se utilizan para los MOOC¹¹– se basan en la metodología de “evaluación por pares” para poder completar con éxito los cursos. La ventaja obvia de tener a los propios alumnos evaluando las asignaciones de cada uno y luego automatizar el proceso de calificación es que todo el sistema requiere un menor número de profesores o instructores. Pero este sistema, a su vez, presenta algunos problemas serios. El principal siendo que los estudiantes se quejan de que reciben lo que consideran retroalimentación negativa o inútil, y por ende cuestionan la competencia de sus evaluadores. En muchos cursos hay una gran cantidad de participantes que poseen muy diferentes conocimientos y trayectoria académica. Fácilmente se puede dar el caso de que un alumno con grado de Doctor (Ph. D.) pueda ser evaluado por alguien sin ninguna clase de estudios universitarios: lógicamente, allí surgen controversias.

La metodología de evaluación por pares consiste en que cada participante de un curso virtual, al completar la evaluación de cada módulo, debía evaluar, como mínimo, X trabajos de sus pares. La principal ventaja y justificación para su utilización es que permite “evaluar” a una gran cantidad de alumnos con una intervención casi nula por parte de los docentes / tutores.

Pero también encontramos importantes desventajas:

-Heterogeneidad de formaciones académicas de los participantes.

¹¹ MOOC: Massive Open On-Line Course. Son cursos abiertos (gratuitos) de los cuales participa una enorme cantidad de estudiantes. Por ejemplo en un curso dictado en 2013, “Evaluación de Decisiones Estratégicas,” organizado por la Pontificia Universidad Católica de Chile, sobre la plataforma NovoEd de la Universidad de Stanford, EE.UU, participaron (se inscribieron) más de 120.000 alumnos.

-Diferencia en la profundidad que los participantes dedicaban, tanto a la elaboración de respuestas como de elaboración de evaluaciones sobre las mismas.

-Enorme cantidad de reclamos y quejas de los participantes por las evaluaciones recibidas, y al sumarse esto a la poca disponibilidad de coordinadores o asistentes, genera una importante frustración entre el alumnado.

-Se presentan casos de trabajos sumamente elaborados, de varias páginas y con gran calidad académica, que eran evaluados como mediocres, sin dar siquiera un argumento o algún tipo de explicación que justifique esta evaluación. Simplemente una “nota baja” sin tomarse el tiempo de escribir ni 5 palabras en el campo de comentarios del “por qué” de esta evaluación.

Como contrapartida, encontramos las metodologías de evaluación personalizadas. Aquí el docente principal, o a lo sumo un coordinador o asistente, lee el trabajo de cada alumno y efectúa una retroalimentación por escrito sobre cada uno de los trabajos.

Las ventajas inmediatas y más obvias para los estudiantes, consisten en sentirse más acompañados y enriquecidos en cuanto a su proceso formativo. Como desventaja, sin embargo, se encuentra el hecho de que esta metodología requiere mayor esfuerzo docente. (Beaumont, 2015)

-Otro problema muy frecuente que ocurre en algunas plataformas de e-learning es que algunos estudiantes tienen dificultades para localizar el material de aprendizaje. Cuando hay muchos archivos diferentes (video, texto, presentaciones, etc.) ubicados en diferentes lugares, es relativamente frecuente que se “salteen” algunos de ellos. Esto ocurre con

varias plataformas de e-learning que están disponibles en forma gratuita (freeware).

Conclusiones

Mientras que las TIC nos han facilitado un fabuloso medio de proporcionar educación, no podemos ignorar el punto de que este no es más que un canal utilizado para desarrollar el proceso y no un objetivo final en sí mismo. La tecnología es de gran importancia, pero el foco principal debe ser colocado en el diseño de las estrategias de enseñanza y los contenidos curriculares.

Encontramos que muchos programas de e-learning se basan demasiado en el diseño de entornos de aprendizaje de alta tecnología en lugar de priorizar el diseño del proceso educativo real. Esto, a su vez, afecta a una cantidad significativa de los aspirantes a los cursos, que no tienen acceso o no dominan las últimas tendencias de software y hardware. Bajando un poco los requisitos de tecnología y simplificando tanto la interacción entre los alumnos y los coordinadores, como las plataformas en sí, podríamos apuntar a un mayor número de estudiantes, logrando así un objetivo más eficiente al lograr la formación de un mayor número de estos líderes de OSC. Después de todo, los programas de e-learning idealmente deben ser diseñados para ser lo más inclusivos posible, a fin de llegar al mayor público posible y lograr un mayor impacto social positivo.

También es importante tener en cuenta que, a la hora de evaluar ofertas “académicas,” se tengan en cuenta tres factores que deben reunir los responsables de las mismas. En primer lugar deberían contar con un extenso conocimiento teórico sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil y todos los aspectos que intervienen en su gestión. En segundo lugar

deberían poseer una adecuada experiencia práctica de trabajo con estas organizaciones. La teoría y la práctica se complementan mutuamente y además se potencian. Finalmente, estos dos aspectos deben estar sustentados sobre una base de experiencias pedagógicas, tanto teóricas como prácticas, que permita que el conocimiento se transmita en forma eficiente. Recordemos que no hay enseñanza sino hay aprendizaje.

Capítulo 4

La Rentabilidad Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Claramente, las Organizaciones de la Sociedad Civil de la región no evolucionan al máximo de su potencial. Si bien su labor es sumamente importante en el desarrollo social, existe la percepción generalizada –justamente por parte de las propias organizaciones consultadas– que se podía hacer “mucho más.” La diferencia entre lo efectivamente logrado y las esperanzas plasmadas en el objeto social de las organizaciones, generalmente se debe a las limitaciones inherentes a cada organización en particular. También queda claro que estas limitaciones no se refieren a la falta de deseo o empuje de los líderes de estas organizaciones, sino más bien a la falta de aptitudes técnicas específicas en cuanto a la administración de organizaciones sociales.

Si la voluntad de trabajar para el bien común existe en tantas personas, ¿cómo se puede fomentar esta motivación –en forma organizada– desde el Estado? La respuesta más clara –aunque general– es simplemente trabajar sobre el fortalecimiento de las OSC. Donde es necesario profundizar es en ¿cómo se fortalecen las OSC?

La teoría sostenida en este libro es que el pilar fundamental es la formación o capacitación. Si las OSC se capacitan adecuadamente, lograrán optimizar los (a veces escasos) recursos y, aunque éstos no sean escasos, podrán potenciar su utilización para lograr una mejor relación costo / beneficio. Esta relación costo / beneficio es a lo que nos referimos como rentabilidad social. ¿Cuánto gastamos para obtener X

resultados sociales? Esa es la ecuación relevante. El impacto (positivo) social es lo que termina de importar, pero no podemos obviar el costo de cada intervención. Tal como ejemplificamos, si dos comedores infantiles reciben X pesos/dólares/etc., y uno alimenta (con la misma calidad y cantidad) a 50 chicos y el otro a 100, cabe preguntarse a cuál de las organizaciones es más conveniente apoyar. Claramente, la que atiende al doble de chicos, lo logra a partir de una administración más eficiente de los recursos.

La mayor eficiencia en la administración de recursos (humanos, financieros y demás) se logra a través del conocimiento. Dotar de este conocimiento a las OSC, es la forma más económica por la que el Estado pueda maximizar las prestaciones sociales que realiza a través de estas organizaciones.

Lamentablemente, vemos que muchos niveles del Estado siguen ejerciendo el antiguo modelo de relación con las OSC: subsidios limitados a cambio de apoyo político, otorgados siempre al límite de la quiebra financiera. Así es como los operadores políticos locales creen que controlan a las organizaciones, y por ende a los votos de sus constituyentes. Tristemente, solo refuerzan la imagen del Estado como utilizador de la ciudadanía como meros votantes.

Pese a quien le pese, la Sociedad Civil y sus organizaciones son una fuerza preponderante en las democracias de la región. Por otra parte, la mayoría de estas organizaciones apoyan y desean trabajar en conjunto con los diversos Estados. Sin embargo, a muchos Estados les cuesta interactuar con estas organizaciones. Quizá se deba a la lógica de no poder controlar a las mismas. Pero también es posible que el quiebre se deba a una cuestión más primaria: la motivación. En las OSC la motivación suele ser altruista,

pero en muchos niveles de gobierno, si bien se trabaja para el bien común, (obviamente excluimos a los delincuentes) hay una alta motivación que parte del factor electoral.

4.1 ¿Cómo invierte el Estado en las OSC y en que lo gastan?

Como mencionamos al inicio de este libro, el Estado, en general, no invierte poco en las OSC. El tema es cómo lo hace y cómo evalúa esa inversión.

Para intentar aclarar esta cuestión, nos referiremos, en primer lugar, a un trabajo presentado en el marco del XIX Congreso del CLAD, en Ecuador, en el año 2014: “Financiamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) por parte del Estado en la Argentina: ¿Qué objetivos se deberían perseguir?” (Beaumont, 2014) El objetivo de este trabajo consistió en relevar las áreas de inversión por parte del Estado al proveer financiamiento para las OSC, para poder juzgar mejor la efectividad de los recursos insumidos.¹²

No tendrá el mismo impacto, por ejemplo, si el financiamiento se utiliza para desarrollo institucional de la OSC o simplemente se utiliza a la OSC como intermediaria para llegar al beneficiario final. Si bien la lógica de los programas sociales gubernamentales consiste en canalizar recursos públicos hacia beneficiarios individuales finales,

¹² Del relevamiento participaron un total de 713 personas, quienes se desempeñaban en un total de 628 organizaciones diferentes, distribuidas entre 19 provincias Argentinas. En cuanto a su posición dentro de la organización, encontramos: 52% Integrantes de Comisiones Directivas / Consejos de Administración, 37% Personal rentado y 11% Voluntarios.

cuando esto se realiza a través de OSC es razonable analizar qué porcentaje de estos recursos llegan al beneficiario y que porcentaje se consume en gastos operativos o de gestión. Al analizar estas interacciones entre el Estado y las OSC, será posible comprender o por lo menos estimar, cuál será la “rentabilidad social” de la inversión Estatal, y por lo tanto se podrá optimizar la asignación de recursos.

Veamos los resultados de algunas de las preguntas efectuadas:

-¿En qué áreas recibió (en los últimos 2 años) recursos del Estado? (Se podía indicar más de una)

Por orden de importancia, los participantes eligieron:

1º Subsidios (dinero)

2º Donaciones de bienes y/o productos para fines específicos

3º Recursos Humanos (voluntarios)

4º Comodato de inmuebles

5º Asistencia técnica

6º Condonación de deudas (principalmente tasas municipales)

7º Capacitación (directa y/o becas)

-¿En el caso de los subsidios recibidos en dinero, eran de libre disponibilidad o se debían rendir cuantas dentro del marco de un programa determinado?

Libre disponibilidad: 7%

Se debían usar en un programa determinado: 93%

-En su experiencia, ¿el financiamiento Estatal es continuo o discontinuo?

Continuo: 14%

Discontinuo: 86%

-¿Cree que el financiamiento Estatal se puede dirigir mejor a otras necesidades de las OSC?

Si: 97%

No: 3%

Por otra parte, en el mismo trabajo, se relevaron cuestiones concernientes a la capacitación dentro de las OSC:

-¿Usted considera que posee todos los conocimientos necesarios para las tareas que desarrolla dentro de la organización?

Si: 47%

No: 53%

-¿Cree Ud. que hay una adecuada oferta de capacitación para OSC?

Si: 8%

No: 63%

Sí, pero demasiado costoso: 29%

-¿Realizó Ud. alguna capacitación (en los últimos 2 años) referida específicamente a OSC?

Si: 18%

No: 82%

-Si no realizó ninguna capacitación referida a OSC, ¿Por qué?

Falta de tiempo: 28%

Falta de recursos: 51%

No encontró oferta interesante: 21%

No le interesa: 0%

¿En qué áreas cree que habría que fortalecer a su organización, tanto por medio de capacitación como con asistencia técnica? (Se podía marcar más de una) Por orden de importancia, los participantes eligieron:

- 1º - Recaudación de fondos
- 2º - Temas impositivos y / o contables
- 3º - Temas generales de administración
- 4º - Comunicación institucional
- 5º - Temas Legales
- 6º - Recursos Humanos
- 7º - Marketing

Algunas de las conclusiones de este trabajo incluyeron que:

-El financiamiento Estatal no suele dirigirse a áreas de asistencia técnica o capacitación (directa y/o becas).

-Sin embargo, existe una necesidad insatisfecha de capacitación específica para Organizaciones de la Sociedad Civil, especialmente para sus integrantes de Comisiones Directivas / Consejos de Administración.

-En líneas generales, la percepción es que no hay una adecuada oferta de capacitación para las Organizaciones de la Sociedad Civil. No obstante, existe la voluntad mayoritaria de capacitarse por parte de los integrantes de estas organizaciones.

-Por ende, fomentar estas capacitaciones podría influir positivamente en el desempeño general de estas organizaciones en cuanto a su impacto en el bien común para con las comunidades en las que cada una se desempeña.

-Finalmente, el Estado podría optimizar recursos al potenciar el fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En otro trabajo de investigación, también presentado en el Congreso del CLAD, al año siguiente, en Lima, Perú,

“Rentabilidad social: ¿Cómo optimizar la inversión pública a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)?” (Beaumont, 2015 (1)), una de las cuestiones que se analizaron era el gasto de las OSC.

Algunas de las respuestas obtenidas entre los participantes, incluyeron:¹³

¿Aproximadamente, qué porcentaje de recursos se destinan a?:

- Programas / beneficiarios: 35 %
- Gastos generales de administración (alquileres, servicios e impuestos, gastos operativos y bancarios, viáticos, etc.): 29 %
- Sueldos y Honorarios profesionales (incluye profesionales externos como contadores, escribanos, etc.): 14 %
- Recaudación de fondos (Eventos, campañas, etc.): 11 %
- Publicidad / Marketing / Comunicación: 6 %
- Otros: 5 %

Las siguientes áreas, ¿son manejadas por profesionales externos o integrantes de su OSC (incluye rentados, voluntarios e integrantes del órgano de gobierno)

- Recaudación de fondos
 - Externos 25 %
 - Internos 75 %
- Comunicación institucional
 - Externos 7 %
 - Internos 93 %
- Legal / Contable
 - Externos 82 %
 - Internos 18 %

¹³ Del relevamiento participaron un total de 143 OSC de Argentina, distribuidas entre 14 provincias Argentinas.

¿Cuál es la relación con su sede social?

-Sede propia: 25.2 %

-Sede alquilada: 9.5 %

-Sede cedida (Uso exclusivo): 20.8 %

-Sede cedida (Compartida): 34.0 %

-No posee sede: 10.5 %

En el último año fiscal, su organización tuvo Déficit, Superávit o se mantuvo en equilibrio financiero (esto se entiende como un resultado financiero positivo o negativo menor al 2 % del Patrimonio Neto)

-Déficit: 29 %

-Superávit: 17 %

-Equilibrio: 54 %

4.2 La Rentabilidad Social y un posible nuevo paradigma

Hablar de rentabilidad cuando analizamos beneficios sociales puede parecer fuera de lugar. No obstante, al tener que lidiar con recursos limitados, cualquier organización debería tener como prioridad la asignación más eficiente de los mismos y a partir de esa premisa, establecer mecanismos que le permitan estimar la maximización de los beneficios. Ya en 1989, en el marco de un proyecto de investigación sobre desarrollo agrícola de la Universidad de Stanford, Monke y Pearson hablan de la rentabilidad o ganancia social (“Social Profit”), definiéndola como la “medida de eficiencia o ventaja comparativa” de la inversión. (Monke y Pearson, 1989)

Lógicamente esto no se puede analizar con los clásicos indicadores financieros que permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto en el mercado, como por ejemplo ROI

(Retorno sobre la Inversión), TIR (Tasa Interna de Retorno) o VAN (Valor Actual Neto). De hecho, a diferencia de un proyecto comercial, no existe una fórmula financiera para analizar los beneficios sociales de un proyecto. La evaluación de un proyecto social debería comparar los costos y beneficios que una inversión pueda tener para una comunidad determinada y también en su conjunto. Pero además de los beneficios directos se deben tener en cuenta efectos indirectos, intangibles (como por ejemplo el bienestar en la comunidad) y las externalidades (positivas y negativas) que genera el proyecto. Esto es quizá donde reside el mayor desafío, como referenciaban Grinols y Mustard, *“No tener en cuenta todos los componentes de la rentabilidad social es quizás el error más común.”* (Grinols y Mustard, 2001)

Este no es el único problema; Hagan plantea que “...el concepto de beneficios sociales implica que el proyecto generará un excedente social positivo si, y sólo si, se produce una mayor contribución al valor agregado nacional de lo que los recursos habrían generado en el mejor uso alternativo. En esencia, el problema de la valoración se reduce a si los precios de mercado pueden utilizarse para evaluar la rentabilidad social.” (Hagan, 2009)

Más allá del impacto social positivo que generen los proyectos, tanto desde el Estado como del sector privado, hay una especial atención puesta sobre el costo-beneficio de aquellos que emprenden las Organizaciones de la Sociedad Civil. Por ejemplo, Philipson y Lakdawalla hablaban de la *“preocupación creciente acerca de la productividad, o lo que también se llama relación costo-eficacia en el sector sin fines de lucro,”* particularmente en la industria del cuidado de la salud. (Philipson y Lakdawalla, 2001)

Como escribí en el prólogo, no quiero abrumar con citas académicas, simplemente me pareció importante destacar que hace años se plantea, en un marco teórico, el concepto de “Rentabilidad Social” al analizar el desempeño o rendimiento de las OSC.

Hoy, esto no se suele aplicar en la práctica, sobre todo en los casos que involucran financiamiento Estatal.

Y aquí hay que hacerse una pregunta fundamental: ¿Cuál es el paradigma dominante en las relaciones Estado – Sociedad Civil, en relación a los flujos de fondos y beneficios sociales logrados?

Pero antes de adentrarnos en este tema, quiero hacer una breve aclaración del concepto de paradigma al cual me refiero.

La conformación de un nuevo paradigma versus el dominante¹⁴

Fue el filósofo y científico Thomas Kuhn quien le dio a la palabra paradigma su significado contemporáneo cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo. En su libro *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, define a un paradigma de la siguiente manera:

- Lo que se debe observar y escrutar.
- El tipo de interrogantes que se supone hay que formular para hallar respuestas en relación al objetivo.
- Cómo tales interrogantes deben estructurarse.

¹⁴ Este apartado está adaptado de un libro anterior, de mi autoría: “Sociedad Civil y Seguridad Pública,” (Beaumont, 2010).

- Cómo deben interpretarse los resultados de la investigación científica. (Kuhn, 1970)

Los modelos paradigmáticos son modelos metafísicos y epistemológicos, que proporcionan el “contexto” en que se forman los diferentes modelos teóricos y teorías de un nivel inferior, presentando las directrices generales de agrupamiento de las diferentes teorías. Kuhn define al paradigma como *"una completa constelación de creencias, valores y técnicas, etc. compartidas por los miembros de una determinada comunidad."* Bajo esta definición de Kuhn subyace otro sentido en el uso del término: *"un paradigma también denota una suerte de elemento en esa constelación, la solución concreta del rompecabezas que, empleado como ejemplo o modelo, puede reemplazar a las reglas explícitas como base para la solución de los rompecabezas remanentes de la ciencia normal."*(Kuhn, 1970)

En la actualidad se ha adoptado la frase de Kuhn “cambio de paradigma” para remarcar un cambio en la forma en que una determinada sociedad organiza e interpreta la realidad. En “La estructura de las revoluciones científicas,” afirma que *“las sucesivas transiciones de un paradigma a otro vía alguna revolución, es el patrón de desarrollo usual de la ciencia madura.”* (Kuhn, 1970)

Un “paradigma dominante” se refiere a los valores o sistemas de pensamiento en una sociedad estable, en un momento determinado. Los paradigmas dominantes son compartidos por el trasfondo cultural de la comunidad y por el contexto histórico del momento. Las siguientes se consideran que son condiciones que facilitan el que un sistema de pensamiento pueda convertirse en un paradigma dominante:

- Organizaciones profesionales que legitiman el paradigma.
- Líderes sociales que lo introducen y promueven.
- Periodismo que escribe acerca del sistema de pensamiento, legitimándolo al mismo tiempo que difunden el paradigma.
- Agencias gubernamentales que lo oficializan.
- Educadores que lo propagan al enseñar a sus alumnos.
- Conferencistas ávidos de discutir las ideas centrales del paradigma.
- Cobertura mediática.
- Grupos de derechos que acuerden con las creencias centrales del paradigma.
- Fuentes financieras que permitan investigar sobre el tema.

Adam Smith define al paradigma como *“un conjunto compartido de suposiciones. Es la manera como percibimos el mundo: Agua para el pez. El paradigma nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento.”* La nota que hace Smith sobre la predicción es de suma importancia porque allí está la clave en cuanto a la importancia de asumir los cambios de paradigma en su dimensión educativa, prospectiva y holística, es decir, en lo que tiene que ver con el logro de habilidades para asumir el futuro y el cambio. (Smith, 1979)

Joel Barker en su libro “Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro,” define paradigma como: *“Un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establecer o definir límites, e indicar cómo comportarse dentro de tales límites para tener éxito, al cual se mide por la habilidad para resolver problemas.”* (Barker, 1999)

En cierto sentido, un paradigma indica la existencia de un juego, en qué consiste y cómo jugarlo con éxito de acuerdo con las reglas establecidas. Un cambio paradigmático es, por tanto, un cambio hacia un nuevo juego, un nuevo conjunto de reglas. Pero más importante que conocer esas nuevas reglas, es conocer qué fue lo que dio lugar al cambio; no hay que esperar a que las tendencias se desarrollen, sino buscar a las personas que están enredándose con las reglas, porque esa es la primera señal de un cambio importante.

Barker además plantea que en tiempos de crisis la gente espera, en realidad exige, grandes cambios. Esta situación prepara el escenario para un cambio radical y el autor identifica una secuencia determinada al producirse un cambio de paradigma:

1. El paradigma establecido comienza a ser menos efectivo.
2. La comunidad afectada se percata de la situación y empieza a perder confianza en las antiguas reglas.
3. A medida que aumenta la turbulencia, disminuye la confianza.
4. Quienes han creado o identificado el nuevo paradigma ofrecen sus soluciones.
5. La turbulencia aumenta aún más a medida que el conflicto del paradigma se manifiesta.
6. La comunidad afectada se encuentra excesivamente alterada y exige soluciones claras.
7. Uno de los nuevos paradigmas demuestra la habilidad para resolver un pequeño conjunto de problemas que el antiguo paradigma no consiguió resolver.
8. Parte de la comunidad afectada acepta el nuevo paradigma como un acto de fe.
9. Con mayor fundamento y apoyo, el nuevo paradigma gana fuerza.

10. La turbulencia comienza a desvanecerse a medida que el nuevo paradigma empieza a resolver los problemas y la comunidad afectada tiene un nuevo y efectivo modo de relacionarse con el mundo.

Finalmente, la comunidad afectada se siente cada vez más satisfecha con el nuevo paradigma, y en ese momento el grado de tolerancia a las nuevas ideas sube dramáticamente, completándose el ciclo. *“Nuestro reto como exploradores estratégicos, ya sea como gerentes, políticos, educadores o ciudadanos, es hacer que los nuevos paradigmas reciban una atención adecuada y ayuden a los modificadores de paradigmas a sentirse seguros. ¡Los tiempos contemporáneos exigen de modificadores de paradigmas!”* (Barker, 1999)

¿Puede haber un cambio de paradigma en la inversión Estatal en las OSC?

En el primer capítulo vimos que el surgimiento de las OSC suele estar relacionada con el Estado; tanto en el caso de aquellas que surgen íntimamente ligadas al mismo, como en aquellas creadas en franca oposición, ambos sectores se interrelacionan de una manera u otra. De hecho estas relaciones no son estáticas, ya que pueden cambiar con los sucesivos cambios de gobierno. Por ejemplo vimos casos de Organizaciones creadas para confrontar con gobiernos dictatoriales que, al retornar la democracia, deben reacomodar su misión a la nueva realidad.

También vimos como ambos sectores se caracterizan por la producción de bienes públicos y esto, de por sí, genera una relación interdependiente, lo cual puede potenciarse y optimizarse dadas las condiciones apropiadas. Y aquí la clave es como se invierte el financiamiento Estatal en las OSC.

En el segundo capítulo, pudimos analizar cuáles son los principales problemas institucionales que afectan a las OSC, y como estos problemas dificultan el cumplimiento de la misión de la organización e insumen recursos en forma ineficiente. También vimos que, si bien muchas veces influyen factores externos, la mayoría de estos problemas se relacionan con ciertas debilidades institucionales que tienen que ver con la falta de preparación específica en la conducción de este tipo de organizaciones.

Finalmente planteamos la hipótesis de que la forma más efectiva y eficiente para lograr un verdadero fortalecimiento institucional de las OSC es la formación de sus integrantes.

En el tercer capítulo, partiendo de la hipótesis de que la forma más efectiva y eficiente de remediar las debilidades institucionales en las OSC es justamente por medio de la capacitación, pudimos definir las competencias fundamentales que los directivos y demás integrantes deberían aprender. De este modo, se podrá lograr una adecuada profesionalización de los integrantes de las OSC para que puedan lograr mayor eficacia y eficiencia en la conducción de sus respectivas entidades, generando un mayor impacto positivo en la comunidad en donde cumplen con su misión.

También describimos, con fundamentación académica, en qué debería consistir un proceso educativo en su totalidad, identificando sus componentes fundamentales como el diseño curricular, selección de contenidos, transposición didáctica, estrategias de enseñanza y de evaluación, etc.

Ahora intentemos responder la pregunta acerca de ¿Cuál es el paradigma dominante en las relaciones Estado – Sociedad

Civil, en relación a los flujos de fondos y beneficios sociales logrados?

Como vimos en el apartado anterior, según el relevamiento realizado sobre financiamiento de las OSC por parte del Estado (Beaumont, 2014), los participantes del estudio consideraron –contundentemente– que los recursos estatales se canalizan principalmente a través de subsidios (en dinero). En segundo lugar quedaron las “Donaciones de bienes y/o productos para fines específicos,” que también son una especie de subsidio.

Por otra parte, los recursos del Estado destinado a “Capacitación (directa y/o becas)” para las OSC quedó en séptimo (y último) lugar, a pesar de que:

- El 53% considera que no posee todos los conocimientos necesarios para las tareas que desarrolla dentro de la organización.

- El 63% cree que no hay una adecuada oferta de capacitación para Organizaciones de la Sociedad Civil y el 29% considera que sí, pero que es demasiado costoso.

- El 82% no realizó ninguna capacitación (en los últimos 2 años) referida específicamente a OSC, y de ese porcentaje, el 51% no lo hizo por falta de recursos.

Teniendo en cuenta que existe una necesidad, mayormente insatisfecha, de adquirir conocimientos por parte de quienes se encuentran involucrados con actividades de OSC, ¿no sería más lógico que el Estado canalice recursos para fortalecer a estas organizaciones por medio de capacitación?

Como mencionamos antes, un paradigma indica la existencia de un juego, en qué consiste y cómo jugarlo con éxito de acuerdo con las reglas establecidas y un cambio de paradigma, por ende, es un cambio de juego, con un nuevo conjunto de reglas.

Hoy, el paradigma dominante de la inversión Estatal en las OSC es la “cultura del subsidio.” Pero este paradigma no demostraría ser socialmente rentable, en términos del porcentaje de fondos públicos que llegan a los beneficiarios finales. Una gran cantidad de OSC no termina de “despegar” de la Estado-dependencia. En cambio, cuando analizamos los modelos de financiamiento de muchas OSC “exitosas,” vemos que el porcentaje de financiamiento estatal –si es que tiene alguno– es mínimo.

El Estado no invierte poco en las Organizaciones de la Sociedad Civil. Invierte mal. Regala pescados en vez de enseñar a pescar.

¿Por qué no cambiar el paradigma?, invirtiendo en el fortalecimiento institucional a través de la capacitación.

Esto traería un doble beneficio para el Estado. En primer lugar, le permitiría contar con una red de OSC eficientes en la provisión de bienes públicos para así atender diversas necesidades sociales. Esto, con el tiempo, le ahorraría dinero ya que la provisión de bienes públicos a través de OSC – siempre y cuando sean autosustentables– reduciría el gasto estatal. En segundo lugar, también le ahorraría dinero al no tener que subsidiar eternamente a organizaciones ineficientes.

Sin embargo, como expresaba Kuhn, un cambio de paradigma implica un cambio en la forma en que una

determinada sociedad organiza e interpreta la realidad, y este cambio no se produce de un día a otro.

En la secuencia determinada por Barker, descripta anteriormente, al momento de producirse un cambio de paradigma, podemos afirmar que las etapas 1 y 2 (El paradigma establecido comienza a ser menos efectivo y La comunidad afectada se percata de la situación y empieza a perder confianza en las antiguas reglas) ya están dadas.

En una próxima etapa afirma que “Quienes han creado o identificado el nuevo paradigma ofrecen sus soluciones.” Con 13 años de experiencia en la capacitación de OSC, hemos podido comprobar que es un método inigualable para el fortalecimiento y desarrollo institucional de estas organizaciones.

También afirma que “Uno de los nuevos paradigmas demuestra la habilidad para resolver un pequeño conjunto de problemas que el antiguo paradigma no consiguió resolver.”

Para comprobar si este paradigma propuesto funciona y es realmente efectivo, queda ya en manos del Estado ponerlo a prueba

“En tiempos de crisis la gente espera, en realidad exige, grandes cambios,” concluye. La “cultura del subsidio” no funciona. Las Organizaciones de la Sociedad Civil requieren un cambio de paradigma para lograr una nueva relación con el Estado: una de cooperación pero con independencia.

Bibliografía

- Allal, L. 1997. “Estrategias de evaluación formativa. Concepciones psicopedagógicas y modalidades de aplicación,” Revista Infancia y Aprendizaje, Barcelona.
- Beaumont, Stephen. 2015. “e-Evaluación: automatización versus personalización.” Jornadas Virtual USATIC, Universidad de Zaragoza, España.
- Beaumont, Stephen. 2015 (1). “Rentabilidad social: ¿cómo optimizar la inversión pública a través de las organizaciones de la sociedad civil?” XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lima, Perú.
- Beaumont, Stephen. 2014. “Financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil por parte del Estado en la Argentina: ¿Qué objetivos se deberían perseguir?” XIX Congreso Internacional del CLAD. Quito, Ecuador.
- Beaumont, Stephen. 2014 (1). “Improving Knowledge Management in Small Civil Society Organizations in Argentina.” The Fourteenth International Conference on Knowledge, Culture, and Change in Organizations. Saïd Business School, University of Oxford, United Kingdom.
- Beaumont, Stephen. 2013. “Desarrollo, evolución y variación de las asociaciones civiles en Argentina.” CENTED.
- Beaumont, Stephen. 2012. “Relevamiento sobre transparencia y credibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y su relación con el Estado, en la Argentina.” XVII Congreso Internacional del CLAD. Cartagena de Indias, Colombia.
- Beaumont, Stephen. 2010. “Sociedad Civil y Seguridad Pública.” 2010. CENTED. 2da Edición.
- Barker, Joel Arthur. 1999. “Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro.” McGraw Hill.

- Bruner, J. 1997. “La educación, puerta de la cultura.” Madrid, Visor.
- Bruner, J. 2001. “Desarrollo cognitivo y educación.” Madrid, Morata.
- Camilloni, A. 1997. “Las funciones de la evaluación.” PFDC - Curso en Docencia Universitaria. Módulo 4: Programas de Enseñanza y Evaluación de aprendizajes. UBA.
- Castillo Arredondo, S. y Cabrerizo Diago, J. 2006. “Evaluación educativa y promoción escolar.” Editorial Pearson Prentice Hall, Madrid.
- CENTED, 2009. “Estructuras de recursos humanos en Organizaciones Sin Fines de Lucro Argentinas.” Documento interno.
- CENTED, 2014. “Ambientes de aprendizaje y uso de tecnologías de la información en entornos de e-learning.” Documento interno.
- Chevallard, Y. 1997. “La transposición didáctica.” Aique.
- De Ketele, J. M. (1984) “Observar para educar. Observación y evaluación en la práctica educativa.” Editorial Visor: Madrid.
- Fenstermacher, G. 1989. “Tres aspectos de la filosofía de la investigación sobre la enseñanza,” en Wittrock, Merlin “La investigación de la enseñanza I, Enfoques, teorías y métodos.” Barcelona, Paidós/MEC.
- Fenstermacher, G. y Soltis, J. 1999. “Enfoques de la enseñanza.” Amorrortu, Buenos Aires.”
- Ferry, Gilles. 1997.”La formación: dinámica del desarrollo personal,”en “Pedagogía de la Formación.” Buenos Aires, FFyL-UBA y Ediciones Novedades Educativas.
- Flavell, J. 1979. “La psicología evolutiva de Jean Piaget.” Buenos Aires, Paidós.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti. 1993. “Las instituciones educativas y el control histórico y La cultura institucional escolar,” en “Las instituciones educativas: Cara y ceca.” Buenos Aires, Troquel.

- Grinols, Earl and Mustard, David. 2001. "Business Profitability versus Social Profitability: Evaluating Industries with Externalities, The Case of Casinos." *Managerial and Decision Economics* 22: 143–162.
- Hagan, Kare P. 2009. "Project profitability from society's point of view." In T.M. Williams, K. Samset and K.J. Sunnevag (eds.). "Making Essential Choices with Scant Information: Front-end Decision Making in Major Projects." Palgrave: Basingstoke, UK.
- Hansmann, Henry. 1987. *The Nonprofit sector: A research handbook*. In Powell, W. (ed.), New Haven: Yale University Press.
- Hodge, B., Anthony, W. and Gales, L. 2003. "Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico" sexta edición. Pearson Educación, Madrid.
- Krashinsky, Michael. 1986. "Stakeholder theories of the non-profit sector: One cut at the economic literature." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Volume 8, Number 2, 149-161.
- Kuhn, Thomas S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd Ed., Univ. of Chicago Press, Chicago & London.
- James, E. 1987. "The Nonprofit sector in comparative perspective." In Powell, W. (ed.), *The Nonprofit sector: A research handbook*, pp. 396-415 - 117. New Haven: Yale University Press.
- Meneghetti, Milena. 1992. "Motivating people to volunteer their services", en Connors, Tracy "The volunteer management handbook"
- Monke, Eric A. & Pearson, Scott R. 1989. "The policy analysis matrix for agricultural development." Documento interno, Outreach Program, Food Research Institute, Stanford University.

- Nicastro, Sandra. 1997. "Acerca de la historia institucional de la escuela," en "La historia institucional y el director en la escuela." Buenos Aires, Paidós.
- Novak, J. 1990. "Teoría y práctica de la educación." Alianza.
- Philipson, Tomas y Lakdawalla, Darius. 2001. "Medical Care Output and Productivity in the Nonprofit Sector," en David Cutler and Ernst Berndt, "Medical Care Output and Productivity." University of Chicago Press.
- Pozo, J. I. 1987. "Aprendizaje de la ciencia y el pensamiento causal." España, Visor.
- Rogers, Carl. 1991. "Libertad y Creatividad en la Educación en la década de los ochenta." Barcelona/Buenos Aires, Paidós.
- Salamon, L. M. 1987. Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government - Nonprofit relations. In Powell, W. (ed.), The Nonprofit sector: A research handbook., pp. 99 - 117. New Haven: Yale University Press.
- Salamon, Lester; Anheier, Helmut. 1996. "Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationality", Working paper Number 22 of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. 1998. "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally." Voluntas, 9, Plenum Publishers, 213-248.
- Segovia, J. y Bolivar Botía, A. 1998. "Repensando la formación del profesorado: historias de vida y desarrollo personal y profesional." En Revista de Ciencias de la Educación Nº 176.
- Smith, Adam. 1979. "Los poderes de la mente." Pomaire.
- Stenhouse, L. 1987. "Investigación y desarrollo del curriculum." Madrid, Morata.
- Tyler, R. 1974. "Principios para la elaboración del currículo." Buenos Aires, Troquel.

- Vigotzky, L. S. 1998. "El desarrollo de los procesos psicológicos superiores." Grijalbo.
- Weisbrod, Burton. 1977. "The voluntary nonprofit sector: an economic analysis." Lexington, Mass.: Lexington Books

El Estado no invierte poco en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), sino que invierte mal. “Regala pescados en vez de enseñar a pescar.” Consecuentemente, crea organizaciones Estado-dependientes que no pueden valerse por sí mismas sin eternos subsidios. Si lográsemos romper el círculo vicioso de “necesidad - subsidio - mejora temporal - necesidad” podríamos fortalecer institucionalmente a una enorme cantidad de OSC, volviéndolas realmente efectivas y eficientes.

La tesis sostenida en este libro es que la mejor forma de lograr esto es por medio de la formación. Es fundamental lograr una adecuada profesionalización de los integrantes de las OSC en la conducción de sus entidades, ya que frecuentemente se encuentran en situaciones que demandan mayores conocimientos que los que en realidad poseen. Transfiriendo los conocimientos necesarios que permitan mejorar la capacitación de los integrantes de las OSC se logrará potenciar el alcance social de estas organizaciones, atrayendo más socios, mayor financiamiento, mejores alianzas estratégicas, etc.

Esto traería un doble beneficio para el Estado. Primero, le permitiría contar con una red de OSC eficientes en la provisión de bienes públicos para atender diversas necesidades sociales. Esto, con el tiempo, le ahorraría dinero ya que la provisión de bienes públicos a través de OSC –siempre y cuando sean institucionalmente autosustentables– reduciría el gasto estatal. Segundo, también ahorraría dinero al no tener que subsidiar eternamente a organizaciones ineficientes.

