

Ponencia: La gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil como elemento indispensable de su propia subsistencia

Autor: Cr Anibal Omar Moure - Argentino
Dirección de mail: amoure@uca.edu.ar – Teléfono: 4349-0411
Univ. Católica Argentina – Facultad de Cs Soc. y Económicas
Av. M. De Justo 1400 – Cap. Fed. – Fax 4338-0616

Comisión Nro 27 - Desarrollo humano y capital social. Tercer Sector. Cooperativismo, asociativismo, redes.

Introducción

Las organizaciones de la sociedad civil están comenzando a incorporar modelos de gestión más participativos y solidarios, lo que requiere abordar los desafíos administrativos, que permitan sostener a estas instituciones considerando las problemáticas de la gestión y administración en los nuevos contextos. Para lograr que esta situación pueda replicarse trataremos de definir conceptualmente lo que significa aplicar un modelo de gestión considerando las características específicas que poseen estas organizaciones.

La implementación de modelos de gestión asegura la posibilidad de un desarrollo sostenido mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus distintos actores o clientes. El éxito de estos modelos se fundamenta en la medición de los resultados y en la introducción de mejoras continuas.

Nuestro estudio se orientará a justificar porque las Organizaciones de Sociedad Civil deben explorar con mayor intensidad estas prácticas. Ellas necesitan prioritariamente aumentar su productividad, lo que implica aumentar su cuota de efectividad e inteligencia aplicada al trabajo que realizan. De alguna manera deben responder a las exigencias implícitas de sus beneficiarios que requieren de un servicio excelente y de los propios donantes y voluntarios, que depositan su confianza y tiempo en ellas.

Las Organizaciones de la sociedad civil

Las Organizaciones no Gubernamentales son entidades que han surgido del mismo seno de la comunidad para satisfacer, en los más diversos campos, necesidades que el estado deja de atender, y se sostienen en general con el aporte económico altruista y el trabajo voluntario de millones de personas y empresas.

Estas organizaciones del denominado Tercer Sector, han logrado recibir por esta característica que las aparta del sector público (Primer Sector) y también de la empresa privada (Segundo Sector), el reconocimiento de la sociedad por la trascendencia y el vasto alcance de su labor, que se extiende a una amplísima gama de actividades, que en algunos casos las perjudica, ya que al decir de Peter Drucker: muchas veces al querer abarcarlo todo, no logran cumplir el objetivo para el que fueron creadas.

Es la respuesta que nace de miles de conciencias que se conmueven ante las necesidades de sus semejantes, les buscan solución y no se inmutan ante la inmensidad del desafío, ya que al cambiar la vida de un ser humano contribuyen al que el mundo sea diferente.

La expresión de no gubernamental o sin fines de lucro, es un término negativo que sólo nos dice lo que ellas no son, pero al menos demuestra que nos hemos percatado de que todas estas instituciones tienen algo en común, además de sus intereses específicos. Hacen algo muy diferente a las funciones que cumplen las empresas o el gobierno. Por eso el uso del término Sector Social, quizás sea el más apropiado para definir a estas organizaciones.

Las entidades sociales juegan además un papel central en la consolidación del régimen democrático y republicano garantizando la expresión del pluralismo, la defensa de derechos, y la participación de la ciudadanía en la esfera pública. A su vez, las entidades sociales ocupan un lugar primordial en la satisfacción de necesidades básicas y la conformación del tejido social, así como en la provisión de servicios vinculados a la educación, la salud, la promoción social, el empleo y la capacitación ocupacional, la vivienda, la cultura, la promoción de derechos humanos y sociales, o la atención y promoción social de grupos vulnerables.

En nuestro país, los graves inconvenientes que trajeron aparejados los distintos procesos económicos que se desarrollaron en los últimos años, sumado a una fuerte conciencia a la solidaridad que despertó en la sociedad, como consecuencia de la situación antes descrita, produjo un fuerte crecimiento de estas instituciones, constituyéndolas a partir de ahí como un elemento medular de nuestra sociedad. En la Argentina se estima que más de tres millones de personas adultas participan de un modo u otro, en alguna medida en organizaciones del sector social sin dependencia gubernamental.

Las ONG no proveen bienes o servicios, su finalidad deberá ser lograr un ser humano cambiado. Estas organizaciones cumplen con el compromiso fundamental de crear ciudadanos responsables dentro de la comunidad, y es un auténtico portador de valores sociales y tradicionales. Su producto es un paciente curado, un niño que aprende, un adulto que se respeta a sí mismo, una vida enteramente cambiada.

De esta forma, proporcionan a la comunidad, la posibilidad de establecer un objetivo común que contenga: un proceso eficiente entre quienes encuentren la necesidad de tener una posición altruista, como también de aglutinar al trabajo

gratuito de los voluntarios que le dé un sentido de pertenencia a la sociedad y por último, como es natural a aquellos que lo necesitan.

Existe en general un preconceito erróneo que establece que este tipo de organizaciones de orientación eminentemente social no son pasibles de ser consideradas por las prácticas de Administración que son utilizadas habitualmente en las empresas comerciales. Por eso términos como análisis de procesos, eficiencia, cliente, estrategia, control entre otros no son aceptados con beneplácito por integrantes de las ONG quizás por lo que le implicaría una semejanza con el ámbito empresario, o por que su sentido social les permite estar exentas de estas prácticas.

Si bien nuestro interés no será indagar en estas motivaciones, si vamos a justificar del porque, contrariamente a las percepciones antes descritas, las organizaciones del Tercer Sector deben explorar con mayor intensidad las prácticas administrativas debido a que son éstas uno de los puntales que van a **permitir su propia subsistencia**.

Consecuentemente las ONG se encuentran con una situación mucha más compleja y delicada que las propias organizaciones comerciales lo que requiere la aplicación de instrumentos que las ayuden a sostenerse y sobrevivir.

Hoy asistimos, en todo el mundo, al redescubrimiento del uso de la inteligencia en el gerenciamiento de las asociaciones voluntarias: esto implica, entre otras cosas, la aplicación de herramientas del management moderno a la gestión de esas organizaciones. Este proceso tomará todavía algún tiempo antes de alcanzar un grado crítico de madurez. Pero está cercano el momento –inclusive en la Argentina– en que asistiremos a una explosión de la productividad del sector social.

Tal vez esta sea la utopía que está faltando en nuestros tiempos, la que nos lleve al siglo XXI con nuevas ilusiones: la utopía de Peter Drucker, la de una sociedad volcada a producir bienes y servicios a través del esfuerzo voluntario de sus miembros. (Mora y Araujo, 2000)

¿Qué es un modelo de gestión?

Antes de definir este concepto debemos decir que el término modelo de gestión adquiere verdadera relevancia en el ámbito de las organizaciones recién en la última década del siglo pasado. Cuando nos referimos al concepto de modelo de gestión estamos definiendo el modelo de toma de decisiones que la organización posee.

Ya nadie discute el proceso de cambio continuo que experimenta el contexto externo en el que se desempeñan las organizaciones. Estas se encuentran como una figura representada en una pantalla sobre la cual se proyectan imágenes en movimiento. Algunos de estos movimientos son originados por la reforma del

estado, otros por la dinámica de la economía y otros tantos por los nuevos modelos de organización industrial. Esto significa que no se puede continuar haciendo las cosas como antes o, al menos considerar que si se continua con los mismos modelos administrativos corremos graves riesgos. (Tobar 2001, 73)

Por ello es imprescindible interpretar estos cambios del entorno para entender como me afectan como organización, y a partir de ahí adaptar los procesos internos a estas alteraciones del entorno.

Justamente quienes conducen a la organización serán los responsables de la construcción de certezas en estos contextos de turbulencia y máxima incertidumbre. Estas certezas son las definiciones que la organización debe brindar a sus miembros, beneficiarios y a los distintos actores que impactan en ella.

La percepción de aceleramiento que ofrece el entorno de las organizaciones, se presenta como una sucesión de fenómenos que terminan incidiendo en las decisiones que a diario se toman dentro de ella. Por otro lado el gran caudal de información que se genera dentro y fuera de la institución demanda una adecuada selección para obtener así los aspectos más relevantes, dejando de lado aquellos de menor incidencia.

Los desafíos de la gestión institucional estarán orientados sobre tres temas importantes:

1) El **desafío del ser**, que trata de definir básicamente la misión a ser alcanzada por la organización.

Definimos “misión” como la razón de ser de una organización. Es lo que da sentido a lo que se hace. Es el punto de partida que permite el desarrollo de sus estrategias que conducen a la institución hacia donde la queremos llevar.

El primer punto por tratar es, qué misiones tienen éxito, cuáles fracasan y cómo se las define, como logramos la prueba definitiva de que no es la retórica de su enunciación, sino la acción correcta.

Algunos ejemplos de Misión, que cita Peter Drucker en su libro son los siguientes:
Sala de guardia de un hospital: “nuestra misión es infundir confianza al afligido”, por eso en las salas se atienden casi inmediatamente a los pacientes, con el fin de infundirles confianza.

Girl Scouts: “ayudar a que las niñas se conviertan en jóvenes orgullosas, seguras de sí mismas”

Ejército de Salvación: “transformar en ciudadanos a los parias de la sociedad”.

Una misión debe enunciarse de manera operativa, de lo contrario será una mera declaración de buenas intenciones. Esto implica que debe permitir que todos sus miembros puedan decir: “esta es mi contribución al logro del objetivo”. Tiene que ser simple y clara. El enunciado, de esta manera, debería describir el significado de la organización, a quién sirve, y qué es lo que trata de lograr.

Los valores son las creencias y principios que guían las estrategias, políticas, planes y acciones de una entidad. Podemos encontrar los siguientes valores en las misiones de estas organizaciones, intereses críticos que deben ser satisfechos y balanceados:

1. Devoción al interés público o comunitario
2. Respeto por los beneficiarios
3. Cuidado por los empleados
4. Atención a los donantes

Como vemos el espectro a que debe atender, requiere sin lugar a dudas mucha claridad en sus objetivos y en especial en su misión como elemento orientador de todos ellos.

La política que se emplee para cumplir con esa misión, será la definición de las valoraciones y los criterios conceptuales e instrumentales que la organización aplica. Fija los límites de su campo de acción, tema que muchas veces no es tan fácil de delimitar. (Temático, geográfico, los NO de una ONG, etc.)

Los grandes objetivos permiten puntear diversos temas sin relación entre sí, pero todos relacionados con la misión. Estos objetivos pueden cambiar sin afectar la misión, pero deben priorizarse a fin de proponer un trabajo ordenado. La determinación de este orden de prioridad puede establecer el principal de los escollos que deben enfrentar estas organizaciones.

Las ONG requieren a partir de su misión que los integrantes de las mismas (voluntarios) y quienes las sostienen (donantes) puedan determinar con total claridad, cual es su verdadero aporte a la institución. Es trascendental que cada miembro pueda comprender, apoyar y ser capaz de determinar con precisión, su contribución a la misión. Consideremos que ante la ausencia de cualquier incentivo económico, este último pasa a ser el único elemento motivador para que la persona se sienta integrada, asuma su rol y genere pertenencia a la organización, "El énfasis esta puesto en el logro".

2) El **desafío del hacer**, que pretende encontrar las funciones y acciones tendientes a alcanzar la misión antes referida. (definición de la estrategia)

Luego de lograr una adecuada definición de la misión, como fuera planteado en el punto anterior, se requiere establecer cual va a ser el rumbo a seguir para la consecución de la misma. Distintas pueden ser las alternativas que definan ese rumbo pero sólo un correcto análisis de las variables externas e internas con que cuentan estas organizaciones permitirán alcanzar ese objetivo con eficiencia.

Existen muchas formas de diseñar y plantear planes estratégicos y muchas organizaciones cuentan con uno en el fondo de algún cajón del escritorio del director... Esto ocurre cuando la construcción del plan ha quedado en manos de unos pocos miembros de la organización o cuando el mismo no ha sido

consensuado. Pero sobre todo, cuando no se tuvo en cuenta que todo plan estratégico implica tomar decisiones para dejar de hacer algunas cosas y fortalecer o comenzar a hacer otras. Es decir, un plan estratégico propone a la organización una serie de cambios. Y si esos cambios no son comprendidos y aceptados por todos y asumidos por el liderazgo de la organización como algo a administrar y gestionar... el plan seguirá en el cajón.

Un ejercicio de reflexión estratégica con los distintos actores que conforman la organización es algo que toda organización debería poder afrontar periódicamente. Esta situación plantea la necesidad de establecer **un conjunto de objetivos** adecuados para equilibrar en forma eficiente las perspectivas mencionadas anteriormente, determinando una jerarquización de los mismos que oriente correctamente el funcionamiento integrado de estas instituciones.

La disciplina de la planificación implica plantear discusiones institucionales y alcanzar consensos, con ello lograr la construcción de una visión de futuro en común. En un mundo globalizado fortalecer la identidad es fundamental para sostenerse en el tiempo como organización, mediante una adecuada gestión de la institución.

Esta planificación permite prever los problemas que pueden ocurrir sino se actúa ahora, es en definitiva la posibilidad de obtener una predicción precisa del futuro. El futuro es indudablemente incierto lo que significa riesgo e inseguridad, por ello la predicción de sucesos y la planificación brinda la posibilidad de acotar esa incertidumbre.

3) El **desafío del estar**, es el punto de apoyo donde se desarrollan las acciones, esto es la estructura organizativa y los procesos culturales que sostienen los aspectos antes descriptos.

La estructura organizativa es un sistema interrelacionado de roles formalmente definidos, a través de un organigrama y la definición de funciones y responsabilidades. En otras palabras define las distintas áreas y funciones de una organización.

Para comprender una estructura es fundamental, establecer claramente las responsabilidades de sus integrantes, definir precisa y explícitamente las relaciones de autoridad y dependencia y por último identificar cuales son los roles simétricos y asimétricos dentro de los niveles jerárquicos.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Lo importante es poder conocerla y consolidarla de manera tal de lograr orientarla hacia el logro de nuestros objetivos. La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control para producir normas de comportamiento orientadas a sus objetivos. Si se logra integrar los comportamientos de los integrantes de la entidad hacia metas prefijadas, se habrá dado un paso importante para la consecución de las últimas.

Estos conceptos que parecen simples y lógicos son difíciles de llevar a cabo y muchas veces constituyen la clave del éxito de muchas instituciones.

A la hora de diagnosticar la cultura, los valores, cuya referencia hicimos cuando hablábamos de la misión, constituyen uno de sus puntos fundamentales porque representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Su importancia radica al convertirse en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización y crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Cuando los valores de las personas están en línea con la de la institución, se obtienen varios beneficios como ser: confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos sus miembros.

Los aspectos antes descritos de estructura y cultura actúan con una alta interrelación respecto de la estrategia. Una organización equilibrada requiere necesariamente tener orientados estos tres aspectos en forma consonante. Si se quiere ajustar una parte de la estrategia se deberá revisar el impacto que este cambio tenga en la estructura y tener en cuenta los aspectos culturales de la organización. De igual manera será si queremos modificar los otros vértices de este triángulo.

Podemos decir en resumen, que toda organización posee un modelo de gestión, que podrá ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades pueden ser transparentes o visibles o menos manifiestas, pero siempre existen.

Por ello entendemos al modelo de gestión como el modelo que define los elementos que identifican a la organización, que le dan identidad. Permite la posibilidad de percibir la realidad circundante para transformarla en oportunidad. En la medida que el modelo de gestión se consolida y se formaliza, la institución va dejando lugar a un enfoque racional. Este puede formalizarse en detrimento de una percepción realista de los problemas.

El estudio de la gestión no se puede separar del estudio del trabajo social en sí. Las ideas sobre la gestión inciden sobre el conocimiento y la capacidad del trabajador de primera línea, la valoración de las necesidades, la planificación, la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades, la organización de las innovaciones, la supervisión de los esfuerzos y la evaluación de proyectos y servicios forman parte de los procesos del trabajo social, tanto como de los de gestión. (Coulshed 1998, 29)

Las organizaciones se tornan más efectivas en el logro de sus metas cuando se introducen en ellas la disciplina y las herramientas del gerenciamiento, el liderazgo organizacional y la comunicación, abriendo a sus miembros y voluntarios los canales de transmisión de los conceptos e instrumentos de

gestión, administración y visión estratégica que son la clave del éxito en todo emprendimiento humano.

Conclusiones

En mi experiencia como docente y capacitador orientado a las Organizaciones no gubernamentales he podido encontrar que una gran cantidad de instituciones no pueden continuar con sus actividades básicamente por problemas de su propia gestión. Por otro lado, esta percepción es avalada por estudios realizados en el que se plantea la corta vida de muchas organizaciones sociales.

El problema de una adecuada gestión organizacional termina siendo no un factor más, sino el factor que permite la subsistencia de la propia organización.

Las organizaciones de la sociedad civil no sólo desempeñan funciones sociales, sino que además asumen modelos de gestión intrínsecamente sociales, lo que significa que deben orientarse no sólo a los resultados sino fundamentalmente a las personas. Para ello resulta tan importante qué se hace, cómo se lo hace, y con quién se lo hace.

Es por lo tanto menester que estos aspectos sean tratados con especial atención por aquellos que tienen la responsabilidad de conducir los destinos de estas organizaciones. Lo que implica la necesidad de establecer una misión que guíe los destinos de la organización y una estrategia adecuada orientada a sus principales actores. (Beneficiarios, donantes, voluntarios, etc.), Todo ello sostenido por una estructura ordenada y principios culturales que le permitan sustentar sus distintos procesos, dando de esta forma un equilibrio que le permita subsistir en el tiempo.

Para cerrar estas conclusiones resulta atinado retomar las palabras de Rafael Braun, respecto de la responsabilidad que les cabe a las organizaciones sociales y a quienes la dirigen, nos dice “Somos administradores de lo ajeno en provecho de terceros. Cuando una persona nos entrega gratuitamente su tiempo, sus talentos y su dinero al servicio de una causa, debemos saber que en un mundo escaso de recursos, dilapidarlos es un crimen”. Y continua, “la entrega de una persona con vocación de servicio debe ser recibida como algo infinitamente valioso. ¿No debemos decir lo mismo respecto del dinero? Todos estamos preocupados por el desarrollo de fondos. Queremos aprender las técnicas e imitar lo que tuvo éxito. Sería bueno que existiera la misma preocupación por como los administramos: no somos dueños, sino fideicomisarios de bienes que nos han confiado para el cumplimiento de una misión”. (Hesselbein Frances, 1998: 15)

Bibliografía

Bombal Inés y Roitter Mario (Compiladores), 2000, Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina, Cedes, Buenos Aires, Argentina.

Coulshed Verónica, 1998, La gestión del trabajo social, Editorial Paidós, Barcelona, España.

Drucker Peter F., 1997: Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

Frances Hesselbein y otros, 1998: Con cabeza y corazón, Talleres Gráficos Manchita, Buenos Aires, Argentina.

Hermida Jorge y otros, 2004: Administración y Estrategia. Teoría y práctica. Editorial Norma, Argentina.

Mora y Araujo Manuel y otros, 2000: El tiempo de las organizaciones sociales, Fundación Compromiso.
<http://www.compromiso.org/contenido.asp?id=65>

Robirosa Mario, 2005: la participación en la gestión de la organización, porque, cuando y como, Gestión social Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Tobar F. y Fernández Pardo C., 2001: Organizaciones Solidarias – Gestión e innovación en el Tercer Sector. Lugar Editorial Buenos Aires Argentina.



