

EL PLANEAMIENTO

La ausencia del planeamiento en una Fundación

El propósito de este trabajo, es demostrar por medio de una investigación realizada en una fundación, que este tipo de organizaciones cuentan con una estructura de personal, con ingresos, gastos, visión, objetivos, pero la necesidad de hacer el bien, no los deja ver que estos componentes deben estar organizados y plasmados en un planeamiento.

El desarrollo de la investigación se basó principalmente en un caso empírico y en una investigación bibliográfica. Complementariamente realizamos entrevistas de tipo semiestructuradas a cuyos datos haremos referencia.

Podemos observar en el final de la misma, que las organizaciones sin fines de lucro, se caracterizan por tener una misión enfocada hacia el bien social, pero actúan como empresas del sector privado. Queda claro, que si estas, no tuvieran miedo a los cambios, podrían optimizar mejor sus recursos.

CAPITULO I

INTRODUCCION

En el sector privado las organizaciones están motivadas por una creciente necesidad de diseñar el futuro en forma meditada, alejada de la improvisación, dejando atrás la inspiración repentina y dando paso al análisis conceptual y a un proceso metodológico basado en los diversos aspectos que configuran el entorno coyuntural.

Sin abandonar sus enriquecedoras experiencias y su dinámica de gestión, para la gente de empresa es cada vez más clara la necesidad de diseñar el futuro de sus decisiones de hoy y seleccionar en forma coherente las alternativas más convenientes y propicias para el éxito.

Tales organizaciones, utilizan al planeamiento que es un proceso y, más aún, debe ser una filosofía, un concepto que debe formar parte de la cultura empresarial y que involucra actitudes de apoyo, compromiso y manejo del cambio a todo nivel.

Las organizaciones sin fines de lucro, se han ido desarrollando, con el paso de los años, son organizaciones cuya característica principal es ser privadas pero no lucrativas, toda organización sin fines de lucro existe para lograr un rendimiento: provocar un cambio en las personas y en la sociedad.

Estas organizaciones, nacen por un impulso altruista idealista del fundador. Y se desarrollan más que nada por el sentido común y la intuición en la toma de decisiones, con la consecuencia que esto trae.

El propósito de la tesis es identificar la ausencia del planeamiento en las organizaciones sin fines de lucro, y demostrar la importancia del mismo, para el crecimiento de estas organizaciones.

El desarrollo de la tesis lo basamos principalmente en un caso empírico y en una investigación bibliográfica. Complementariamente realizamos entrevistas de tipo semiestructuradas a cuyos datos haremos referencia.

La encuesta se realizó a los integrantes del consejo de administración, directores y coordinadores de cada área y a la secretaria principal de la organización, con un total de 12 personas entrevistadas. Las entrevistas se realizaron en las cedes de la Fundación, todas ubicadas en Capital Federal.

Lista de entrevistados

Entrevistado 1	Hombre	Fundador
Entrevistado 2	Mujer	Fundadora
Entrevistado 3	Mujer	Presidenta
Entrevistado 4	Mujer	Secretaria Consejo
Entrevistado 5	Hombre	Tesorero
Entrevistado 6	Hombre	Director de Área
Entrevistado 7	Mujer	Coordinadora de Área
Entrevistado 8	Mujer	Coordinadora de Área
Entrevistado 9	Hombre	Terapeutas de sala
Entrevistado 10	Hombre	Vocal
Entrevistado 11	Mujer	Vocal
Entrevistado 12	Hombre	Vocal

Entre los principales hallazgos encontramos que las organizaciones sin fines de lucro son manejadas por personas que solo poseen el conocimiento psicológico - social y solo se dedican a hacer el bien. Por lo general, carecen de una dirección de gestión que les permita obtener un conocimiento de los objetivos de la organización.

El plan de la obra de la investigación se estructuró de la siguiente manera:

Iniciamos el escrito en el capítulo dos presentando al planeamiento y los componentes del mismo, sus principales características, el desarrollo del mismo en el tiempo y las distintas teorías.

En el tercer capítulo exponemos el origen de las organizaciones sin fines de lucro, su comportamiento, estableciendo una clasificación según diferentes autores.

En el cuarto capítulo trabajaremos, en un caso empírico, desarrollando la relación de los conceptos teóricos con el caso de análisis. Realizamos un diagnóstico de la organización, exponiendo las principales variables de análisis como la matriz FODA, entrevistas y encuestas a los integrantes de la organización.

En el capítulo quinto, desarrollaremos el análisis del caso, demostrando la hipótesis de trabajo.

Culmina en el capítulo sexto, donde además de las conclusiones del estudio en general, extraemos y sistematizamos algunas enseñanzas sobre las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina y la importancia de la aplicación del planeamiento, para el crecimiento de las mismas.

CAPITULO II

EL PLANEAMIENTO EN LA GESTION DE LA ORGANIZACION

EL PLANEAMIENTO

Las organizaciones son instituciones sociales, compuestas por individuos y grupos, que utilizan recursos y tienen un sistema de actividades estructuradas orientadas al logro de un propósito común. Las organizaciones nacen y evolucionan dentro de un contexto con el que interactúan.

Así una escuela, un sanatorio, una empresa, una entidad de bien público, un club, la cooperadora de una escuela, una fundación son organizaciones. De ello se desprende que toda organización existe porque satisface alguna necesidad.

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas (www.es.wikipedia.org).

Para poder cumplir con su misión o propósito las organizaciones cuentan con un sistema de actividades especialmente estructuradas. Así y aplicando el principio de división del trabajo surgen las distintas áreas en las que se realizan las actividades (Volpentesta 2000).

Dentro de estas actividades se encuentra la planificación.

Sapag Chain, define al planeamiento como:

La planificación constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente. Se ha señalado que el futuro es incierto, puesto lo que ocurrirá mañana no es tan sólo una consecuencia de muchas variables cambiantes, sino que dependerá de la actitud que adopten los hombres en el presente, pues ellos son, en definitiva, los que crean esas variables (Sapag Chain 2000: 9).

El planeamiento, también denominado control integral de utilidades, es un proceso destinado a suministrar información adelantada, sistematizada y estimada sobre los futuros escenarios de actuación de la empresa y de los planes o programas a desarrollar en los mismos para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Asimismo, es una herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinamismo sociales con vista a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción (Ossorio 2002).

El planeamiento estratégico reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas estas, pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable.

Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión.

La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

La escuela de diseño plantea el clásico FODA, basado en las siguientes premisas:

- La formulación de la estrategia debe ser controlada y formalizada como un proceso desagregado en diferentes fases.
- Las estrategias que surjan del proceso deben ser explicadas e implementadas a través de objetivos, planes y programas de acción (www.gestiopolis.com).

Ansoff manifiesta que:

El planeamiento estratégico es el análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de la selección de un modelo de compatibilización (estrategia) entre las dos situaciones, estrategia esta que debería satisfacer a los objetivos de la empresa. (www.rlc.fao.org).

Ansoff sostiene la premisa de un proceso cuasi analítico, que enfatiza en relaciones lógicas, decisiones en cascada y una serie de fases en el desarrollo del proceso al que el mismo le da un claro enfoque de estrategia corporativa.

Así, dentro de los pasos a seguir, plantea:

- La definición de una jerarquía de objetivos.
- La construcción de un perfil de habilidades basada en la adecuación de sinergias y en un análisis de fortalezas y debilidades.
- Una cuidadosa evaluación del cumplimiento de la jerarquía de objetivos.

Hampton (1989) clasifica al planeamiento en varios pasos:

1. Definición de la misión.
2. Definición de la visión.
3. Análisis de los principales riesgos y oportunidades.
4. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
5. Definición de los objetivos estratégicos.
6. Establecimiento de programas junto con planes de trabajo (www.catarina.udlap.mx).

Asimismo, Henry Mintzberg plantea tres falacias en el concepto de planeamiento estratégico:

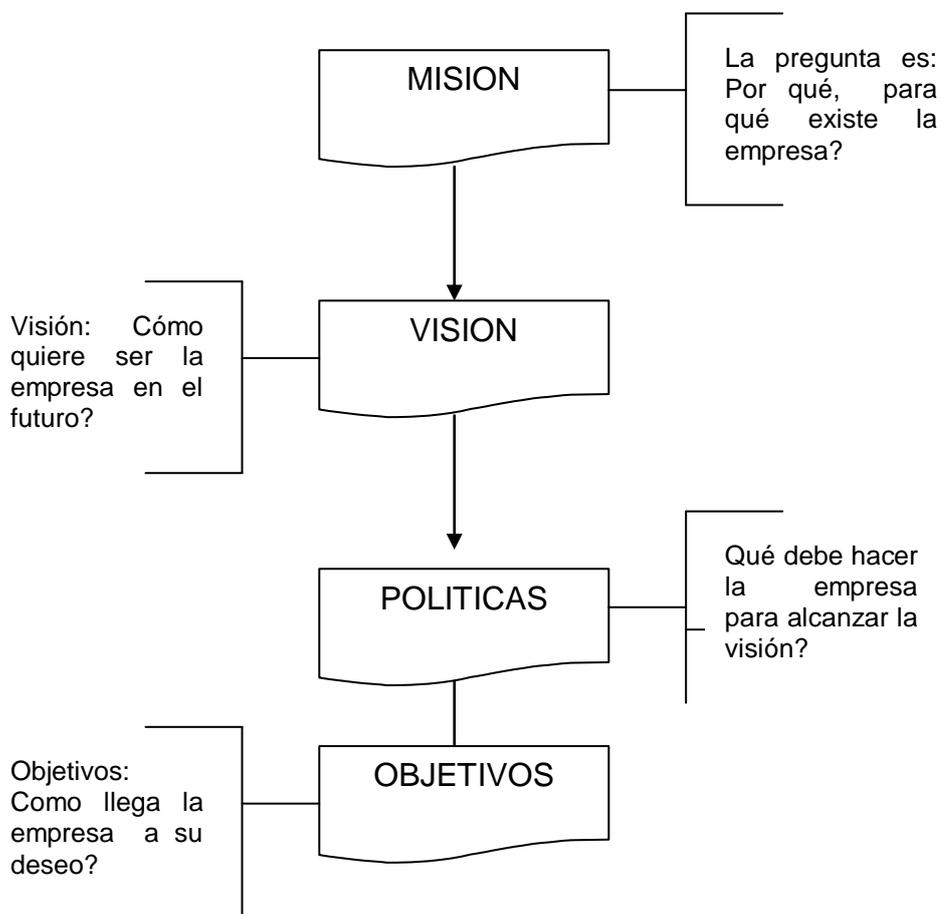
- La primera tiene que ver con la predeterminación. Se plantea como una herramienta predictiva respecto al futuro.
- La segunda tiene que ver con la separación entre la estrategia y la operación. Supone un planeamiento estratégico a largo plazo frente a un planeamiento operacional dirigido día a día.
- La tercera tiene que ver con la formulación del proceso. Supone que la creatividad y la ruptura pueden institucionalizarse y programarse, siendo una de las falacias claves del planeamiento estratégico (www.eticaygestion.org).

Componentes del Planeamiento

La misión, visión, política, objetivos y estrategias son términos que suelen generar confusión, porque no hay un criterio unificado sobre su significado.

A continuación, se presenta el esquema del planeamiento:

EL PLANEAMIENTO TRADICIONAL



Fuente: www.estrucplan.com.ar

La misión

La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y una meta.

Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir, es identificar la función que cumple en la sociedad y además, su carácter y filosofía básica (Condarco 2003).

La definición de la misión ayuda a clarificar las posiciones y creencias de los integrantes de la empresa, y es recomendable sobre todo para transmitir al personal los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa.

Sin embargo, según los autores Hill & Jones: “ La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer “ (Hill & Jones 1996: 10-11).

Una misión bien definida sirve como un recordatorio permanente de la necesidad de buscar fuera de la organización, no sólo a los clientes, sino también las medidas del éxito.

Debe anunciarse de manera operativa; de lo contrario, será una mera declaración de buenas intenciones, la enunciación debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer, y luego, debe ejecutarse.

Peter Drucker, afirma que:

Una misión bien definida sirve como un recordatorio permanente de la necesidad de buscar fuera de la organización no sólo a los clientes, sino también las medidas del éxito.....una misión claramente definida alentará las ideas innovadoras y ayudará a los otros a comprender por qué es necesario llevarlas a la práctica (Drucker 1990: 158-159).

Las organizaciones acuden al uso del término de la misión con la idea de establecer un norte específico hacia el cual se dirijan todos los esfuerzos organizacionales. En realidad no existe otra forma de interpretar el hecho.

Hoy por hoy, cuando una organización se refiere a su misión, debe entenderse que se está remitiendo a su objetivo mayor, al propósito fundamental de sus operaciones.

Las declaraciones de misión en muchas organizaciones son orientaciones poco prácticas, vagas y tediosas; mas parecen producto de la “obligación” por establecer algo que la necesidad de hacerlo, en muchos casos, detrás de ése afán de establecer formalmente la misión de la organización existe un serio problema, si la organización no sabe en que negocios se encuentra, entonces no sabe nada de lo que está haciendo.

La visión

La visión es imprescindible, ya que sobre ella se construyen las políticas de la empresa, presentada en la exposición de la misión y articula el intento estratégico de una compañía.

La visión es la estrella que guía todas las acciones de las organizaciones, e incluso de los países, sin una visión, cualquier emprendimiento pierde el foco, el objetivo final (Stengel 2005).

Pero la visión no sólo indica la dirección en la que un grupo humano trabaja, sino que también señala con qué valores se va a recorrer el camino trazado.

Las políticas

Todas las empresas tienen maneras de hacer las cosas, también tienen políticas, sin embargo:

- Rara vez estas políticas están claramente definidas
- Generalmente no son comunicadas a , ni entendidas por, los integrantes de la empresa
- Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa
- No siempre se desprenden de ellas objetivos claros.
- En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los caminos internos como del contexto nacional e internacional.

En efecto, definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas “*cumplibles*”, para ello, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas.

El análisis interno incluirá:

- La cultura de la empresa
- Los recursos disponibles
- Otras debilidades y fortalezas de la empresa.

Y el externo:

- Las variables del entorno, tanto nacionales como internacionales
 - Económico
 - Sociales
 - Tecnológicos
 - Político-legales
- La competencia
- Otras amenazas y oportunidades

El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar constantemente las políticas (Stengel 2005).

Como veremos en el capítulo V, las políticas pueden ser:

- Política de personal
- Política Salarial
- Política financiera
- Política de prestación de servicios

Los objetivos

Es obvio que los objetivos han de especificar los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado. Los intentos de fijar objetivos siempre deberán guiarse haciendo referencia a la misión que pretenden cumplir.

El autor Hampton define a los objetivos como: “Los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones” (Hamptom 1989).

Asimismo, Peter Drucker los afirma que:

Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa (Drucker 1954).

Como las organizaciones siempre persiguen más de un objetivo, surge el problema de cual o cuales son los objetivos más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan ser escalonados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de los objetivos globales hasta los objetivos individuales específicos, en función de su contribución relativa a la organización como un todo. Cada organización tiene implícita o explícita, su jerarquía de objetivos.

Estos deben estar interconectados entre sí, deben ser ayudados por las metas para que se alcancen en forma ordenada los objetivos propuestos, de no ser así, con frecuencia las personas siguen rutas que aparentemente son buenas para su propio departamento pero pueden ser perjudiciales para la compañía como un todo.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos, o en la sustitución de ciertos objetivos por otros objetivos diferentes¹.

La estrategia

La misión y la visión de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias.

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un derrotero a la empresa.

Mintzberg ha definido a la estrategia como: “Un modelo en una corriente de decisiones o acciones” (Hill & Jones 1996: 7).

¹ Para que la jerarquía de los objetivos pueda ser eficiente, es necesario tomar precauciones.

De manera similar, James B. Quinn la definió como:

El modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente (Hill & Jones 1996: 5).

En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente.

La estrategia involucra planeación racional, la organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma (Aramayo 2002).

En verdad, las estrategias son la respuesta emergente a circunstancias no previstas, la mayoría son genéricas, se aplican a todas las organizaciones, grandes o pequeñas, de productos o servicios, con o sin ánimo de lucro.

Los diferentes niveles de estrategias son:

- Estrategias a nivel funcional: Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos.
- Estrategias a nivel de negocios: Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Peter Drucker define a la estrategia como:

Las estrategias transforman las intenciones en acción y la actividad en trabajo, además le dirán con qué recursos y personas necesita contar a fin de lograr los resultados deseados (Drucker 1990: 51).

La visión estratégica, o sea, el diseño de la estrategia empresarial, la más común y directa es aquella que se encuentra en la mente de los directivos y de los dueños del negocio. Todo ejecutivo de alto nivel tiene un diseño de estrategia que es producto de sus años de experiencia, de su conocimiento del negocio, de su intuición y de su propensión al riesgo.

Sin embargo, aparte de dicha estrategia no formalizada, existen diversas formas y métodos para lograr el diseño de la visión estratégica, los que se diferencian, básicamente, por su alcance (grado de detalle y nivel operativo de sus resultados) y por su esquema metodológico (tiempo requerido para el desarrollo del plan y medida de consumo de recursos de personal, sobre todo el alto nivel).

Los puntos diferenciadores entre las diversas modalidades de enfoque del planeamiento estratégico son, el nivel de operatividad o detalle de los resultados obtenidos y el tiempo y el costo en recursos consumidores para su desarrollo.

Tal como lo habíamos descrito anteriormente², el planeamiento, es un proceso que debe ser incorporado a la cultura empresarial y que, por lo tanto, debe estar apoyado por los más altos ejecutivos y ser conocido y ejecutado con la participación de todos los escalones organizacionales.

El proceso comprende la integración a la toma de decisiones, de un conjunto de elementos que se adoptan en los diferentes niveles de la organización.

Implica que la organización en sus distintos niveles piense por anticipado las acciones a desarrollar, así, los planes emanados de la alta gerencia otorgan el marco a los programas y procedimientos que se desarrollan en la organización, para ejecutar las actividades que tienden al logro de los objetivos.

Las tipologías del planeamiento (a pesar de que hay diferentes opiniones de diferentes autores) son:

- Estratégico – Estructural o a largo plazo
- Táctico – de gestión o mediano plazo (presupuesto)
- Operativo – corto plazo (lo programado)

² Ver Capítulo II, Planeamiento.

Otras teorías del planeamiento

Entre ellas se encuentran³:

Planificando estratégicamente los escenarios

El momento de la toma de decisiones para generar líneas de acción dentro de una organización es crucial. Se necesita amplia visión y proyección del contexto y de las consecuencias que esas decisiones tendrán. Es una sociedad global tan turbulenta y cambiante se hace imprescindible que la incertidumbre forme parte de las cuestiones a tener en cuenta para elegir el rumbo a tomar. La planificación de escenarios es una manera de prever realidades futuras que quizás nunca sucederán, pero que al menos contribuyen a observar un panorama más rico de posibilidades.

Definimos a la planificación de escenarios como un método disciplinario para imaginar posibles futuros que las empresas pueden aplicar a una gran variedad de temas (Schoemaker 2005).

La planificación simplifica la avalancha de datos a una cantidad limitada de posibles estados. Cada escenario cuenta una historia de cómo pueden interactuar los elementos variables bajo ciertas condiciones.

Los escenarios analizan el impacto conjunto de varias incertidumbres que se encuentran lado a lado, como iguales, además cambian diversas variables a la vez, sin mantener otras constantes.

A su vez, tratan de capturar los nuevos estados que se desarrollarán luego de shocks o desviaciones importantes en variables claves e incluyen elementos que no estaban o no pueden modelarse formalmente. Por lo tanto, van más allá de análisis objetivos e incluyen interpretaciones subjetivas.

De esta manera, intentan capturar la riqueza y el rango de posibilidades, estimulando a los tomadores de decisión a considerar cambios que de otra manera ignorarían y desafiando el patrón mental prevaleciente.

Paul Schoemaker, 2005 dice que “Los escenarios analizan el impacto conjunto de varios incertidumbres que se encuentran lado a lado, como iguales”

³ A pesar de que el trabajo de campo este enfocado al planeamiento tradicional, se desarrollaran otras teorías.

Badarraco (2006) definió a la planificación por escenarios como:

Un medio intuitivo para identificar y reflexionar sobre la incertidumbre que difiere de los enfoques tradicionales del desarrollo estratégico en dos aspectos, asimismo apunta a imaginar futuros posibles y a esbozar respuestas apropiadas a cada uno (www.emprendedoresnews.com).

La planificación de escenarios difiere de métodos como la planificación de contingencia, el análisis de sensibilidad y la simulación por computadora en varios aspectos.

En primer lugar, la planificación de contingencias analiza solamente una incertidumbre, presenta como base y una excepción o contingencia, los escenarios analizan el impacto conjunto de varias incertidumbres que se encuentran lado a lado como iguales.

Por su parte, el análisis de sensibilidad analiza el efecto de un cambio en una variable, manteniendo el resto de las variables constantes. Mover una variable por vez tiene sentido en el caso de cambios menores, si el cambio es de mayor importancia, otras variables no se mantendrán constantes. Es allí donde la planificación de escenarios ocupa un rol central.

Este modelo intenta remediar dos errores comunes en la toma de decisión: falta y exceso de predicción para el cambio. La mayoría de las personas y las organizaciones son responsables por el primer error (Ringland 1998).

Se puede determinar si el escenario final es bueno mediante varios criterios:

- Primer criterio: es la relevancia, para tener impacto, sus escenarios deben concentrarse directamente con los mapas y las preocupaciones mentales de los usuarios (ejecutivos, gerentes).
- Segundo criterio: los escenarios deben ser coherentes internamente y ser percibidos como tales para ser efectivos.
- Tercer criterio: deben ser arquetípicos, deben describir futuros genéricamente diferentes, en lugar de variaciones sobre un tema.
- Cuarto criterio: implica que cada escenario debe describir idealmente un equilibrio o un estado en el cual el sistema podría existir durante algún período de tiempo y no ser temporal.

En resumen, los escenarios deben cubrir un amplio rango de posibilidades y resaltar perspectivas rivales, dentro y fuera de la empresa mientras se centran en los vínculos internos y la lógica interna que describirá cada futuro.

La influencia que tiene planificar escenarios a nivel de recursos humanos, es que ayuda a identificar el conjunto de habilidades individuales que se necesitan desarrollar para soportar las competencias centrales que subyacen en la estrategia de la organización. Además ayuda a alinear la estrategia a la estructura, el proceso, la capacitación, la cultura y el programa de compensación de la organización.

La planificación de escenarios tiene como objetivo ampliar nuestra mente para poder ampliar nuestra mirada.

La fundación Bankboston define a la planeación de escenarios como:

La planificación de escenarios es particularmente apta en entornos inciertos y cambiantes como los actuales; los escenarios, identificados por valores de variables internas y externas tales como tasa de inflación, tipo de cambio, variaciones de costos de insumos o precios de productos, tasas de interés, nuevos impuestos y otros más, no predicen por sí mismos lo que puede ocurrir sino que, alimentados en un modelo como el que se ofrece, las empresas pueden probar sus estrategias y estar preparadas para enfrentar distintos tipos de contingencias posibles, comprendiendo mejor su futuro (Fundación Bank Boston⁴).

Asimismo, es una técnica clave para reducir el exceso de confianza de la gerencia; si bien no completamente, por lo menos en el punto en que se toman acciones para reducir su impacto negativo.

Este estilo de planificación tiene que ver con aprender y alcanzar una comprensión mutua sobre el futuro, ya que resulta importante en entornos que tienen tendencias a cambios drásticos. De esta manera pueden aprender directamente las posibles amenazas y oportunidades que presenta el futuro para sus compañías. (www.12manager.com).

⁴ La cita no posee número de página, porque se obtuvo la nota de un apunte sin numerar.

Los buenos escenarios crean una urgencia en la estrategia y la acción, además brindan confianza y los líderes y a sus seguidores, no importa lo que suceda, siempre habrá una estrategia que puede tener éxito en futuros múltiples. En ocasiones nos paralizamos o tenemos miedo cuando nos enfrentamos a una gran incertidumbre. La planificación de escenarios les permite aceptar la incertidumbre y beneficiarse de ella.

Es una forma práctica de manejar altos niveles de incertidumbre y complejidad simplificando las cosas, aunque no a un extremo. La planificación de escenarios surge de la práctica, pero contiene muchas de las premisas teóricas necesarias para la formulación e implementación de estrategias exitosas.

Pasos a seguir a la hora de planificar escenarios

- Definir su alcance.
- Determinar los grupos de interés más importantes (clientes y proveedores).
- Reconocer tendencias básicas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, entre otras.
- Identificar incertidumbres claves: ¿qué sucesos inciertos afectarán los asuntos que le preocupan?
- Desarrollar temas de escenarios iniciales: permiten distinguir entre mundos extremos posibles colocando todos los elementos positivos en uno y todos los elementos negativos en otro.
- Verificar coherencia y credibilidad internas de los escenarios iniciales.
- Desarrollar escenarios de aprendizaje: son el resultado de los dos pasos anteriores, son escenarios simples y coherentes de los que surgen temas generales
- Identificar necesidades de investigación: los escenarios de aprendizaje deben ser de ayuda para encontrar puntos ciegos.
- Desarrollar escenarios de toma de decisión: son aquellos escenarios que eventualmente serán utilizados para probar estrategias y generar nuevas ideas.

Planeamiento Interactivo

Russell L. Ackoff define a la planeación como: “Planear es diseñar un futuro deseado así como los medios efectivos para realizarlo” (Ackoff 2002: 101).

Planear es preocuparse por encontrar el mejor método para lograr un resultado accidental. Hay personas que se rehúsan a planear, dejan las cosas al azar, pero a éstas les alcanza la planeación de los otros, de esto deriva el “planear” o “ser planeado”.

La planeación participativa es tener en cuenta los deseos, esperanzas y expectativas de los demás, es un compromiso directo en el proceso de planeación.

La planeación trata de los problemas interdependientes, por ende, se aplican soluciones interdependientes. El conjunto de dos o más problemas interdependientes constituyen un sistema. A este tipo de problemas se los denomina problemática.

Ossorio (2002) desarrolla las orientaciones básicas de la planeación⁵

- **Reactivista:** Tienden a deshacer los cambios para regresar a un estado anterior (pasado).
- **Inactivista:** Tienden a impedir los cambios privilegiando la estabilidad y la sobrevivencia (presente).
- **Preactivista:** Consideran que el futuro tiende a ser mejor que el pasado y que el presente (futuro).
- **Interactivista:** El futuro puede ser influido por la acción de los diferentes actores sociales (pasado, presente, futuro).

Tipos y posturas de planeación⁶

	Medios	Metas	Objetivos	Ideales	Asociados con
Operacional	Elegidos	Impuestos	Impuestos	Impuestos	Inactivismo
Táctica	Elegidos	Elegidos	Impuestos	Impuestos	Reactivismo
Estratégica	Elegidos	Elegidos	Elegidos	Impuestos	Preactivismo
Normativa	Elegidos	Elegidos	Elegidos	Elegidos	Interactivismo

- **Planeación Operacional:** Consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior o que no son aceptadas por convenio.

⁵ Estas orientaciones deben ser tomadas como modos convenientes de caracterizar ciertos métodos de administrar y planear.

⁶ Es común plantear la distinción entre planeación estratégica y táctica, esta distinción es más bien relativa que absoluta. Así mismo, ambas son necesarias para incrementar el progreso tanto como sea posible.

- **Planeación Táctica:** Consiste en seleccionar medios y metas para perseguir los objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior o que son aceptados por convenio.
- **Planeación Estratégica:** Consiste en seleccionar medios, metas y objetivos.
- **Planeación Normativa:** Requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales.

El concepto de planeamiento interactivo

Según Russell L. Ackoff el planeamiento interactivo se define como:

La planeación interactiva está orientada a obtener control sobre el futuro. Se basa en la creencia de que el futuro de una organización depende al menos en la misma proporción tanto de cómo se construya desde el momento presente como de lo que se haga para alcanzarlo. Por consiguiente, este tipo de planeación consiste en el diseño de un futuro deseable y en la selección o inversión de las formas para producirlo tan fielmente como sea posible (Ackoff 2003: 110).

En la actualidad, tanto el avance de la tecnología como el fenómeno de la globalización han provocado conjuntamente las turbulencias de los distintos escenarios políticos, económicos, sociales y culturales e impactaron en las formas de administración, organización y gestión de las organizaciones.

Este nuevo escenario se ha tornado cada vez más exigente, por lo cual las empresas necesitan más que nunca de la planificación como herramienta para poder controlar y a su vez crear su propio futuro. La participación en este proceso es relevante pues permite que los miembros de la organización comprendan a la misma en profundidad, aprendan de su propia experiencia y se desarrollen tanto en forma personal como en la organización.

La planeación interactiva depende de tres principios operativos:

- **Principio de participación:** Creen que el principal beneficio proviene de su producto: el plan. Los interactivistas niegan esto, sostienen que en el proceso de planeación, el proceso es el producto más importante.

- **Principio de continuidad:** La mayor parte de la planificación se hace en forma discontinua. La planeación continua es recomendable cuanto perseguimos algo que valuamos, el valor que le asignamos frecuentemente varía a medida que nos acercamos a él.
- **Principio holístico⁷:** Este principio consta de dos partes: El principio de coordinación y el principio de integración. Cada uno de ellos se relaciona con una dimensión diferente de la organización.

A continuación se detalla ambos principios mencionados.

- El principio de coordinación establece que todas las partes de una organización del mismo nivel deberán planearse de manera simultánea e interdependiente.
- El principio de integración establece que la planeación realizada de manera independiente en cualquier nivel de una organización no puede ser efectiva (Ackoff 2003: 123).

Las cinco fases de la planeación interactiva

Estas cinco fases de la planeación interactiva, por lo general interactúan entre sí; todas ellas pueden tener lugar al mismo tiempo.

No necesitan un orden específico, son aspectos interdependientes de un proceso sistemático en el que cada uno alimenta y es alimentado por los demás particularmente en la planeación continua.

Se dividen de la siguiente manera⁸:

- 1) Formulación de la problemática
- 2) Planeación de fines
- 3) Planeación de medios
- 4) Planeación de recursos
- 5) Implementación y control

1) Formulación de la problemática

Debido a que una *problemática* es un *sistema de problemas*, pierde sus propiedades esenciales cuando se toma cada uno de ellos por separado. Por lo tanto, si una problemática se descompone en sus partes, también perderá

⁷ Cuando los principios de coordinación e integración se combinan se obtiene el principio holístico, cada parte de una organización de cualquier nivel deberá planearse de manera simultánea e interdependiente.

⁸ Los resultados de cualquier fase pueden originar la necesidad de ajustes en algunas fases.

sus propiedades esenciales, además si un sistema⁹ se separa en sus partes, sencillamente desaparece.

La formulación de la problemática de una empresa constituye el futuro que tendría, si continuara comportándose como hasta ahora, y si su medio ambiente no cambia su dirección en un modo significativo.

El propósito de formular la problemática es identificar la naturaleza de las amenazas y sugerir los cambios que ayuden a la empresa.

2) Planeación de los fines

En esta fase de la planeación, se especifican los fines que se van a perseguir, así, se persigue conseguir un futuro deseado y extraer de él los fines que el resto del proceso de planeación se consagrará a perseguir.

A continuación se explican los siguientes diseños:

- El diseño idealizado: Constituye la formulación de los fines¹⁰ hacia los que la planeación se debe dirigir.
- El diseño de los sistemas de administración: La administración es la parte de un sistema con propósitos que lo controla. Todo sistema que persiga ideales debe tener un sistema administrativo que sea capaz de aprender y adaptarse¹¹
- El diseño de la organización: El rediseño idealizado de un sistema necesariamente implica tener en cuenta su estructura¹², o sea como está organizado. Hay tres tipos de diseños de organización, la organización convencional, multidimensional y circular (Ackoff 2003: 130).

3) Planeación de los medios

Existen medios para tratar los problemas que se dan, a la hora de planear, en la organización. Estos problemas que surgen se deben a que hay diferencias entre el escenario de referencia y el rediseño idealizado. Esto es que por un lado tenemos el "ideal" y por otro lado está el objetivo o la meta a alcanzar.

⁹ Un sistema es más que la suma de sus partes; es el producto de sus interacciones.

¹⁰ Los fines son los resultados que persiguen las acciones y son tres: metas, objetivos e ideales.

¹¹ Adaptarse es responder a los cambios internos y externos y aprender es mejorar la actuación bajo condiciones que no cambian.

¹² La estructura de una organización es la forma en el que el trabajo se encuentra dividido y cómo esas acciones separadas se integran y coordinan.

Cuando durante la planeación, ambos conceptos no coinciden, tenemos un problema por resolver.

Los medios de planeación tienen que ver también con las políticas¹³, que son reglas que se aplican a tipos específicos de selección de medios.

La selección de medios para cubrir una brecha de planeación conforma un problema de planeación. Estos problemas pueden ser atenuados, resueltos o disueltos. Atenuar un problema significa producir un resultado satisfactorio, resolverlo significa producir un resultado óptimo, disolverlo significa eliminarlo o reducirlo significativamente. (Ackoff 2003: 131).

3.a) Evaluación de alternativas

Una vez formulados los medios alternativos, se puede proceder a la elección de uno de ellos. Esta elección está basada en una comparación de las alternativas, las cuales tendrán todas a resolver el problema de la mejor manera posible, reduciendo costos y analizando la relación de estos con el beneficio.

En tales casos, el uso de modelos puede establecer el medio para conducir las evaluaciones necesarias.

4) Planeación de recursos

La planeación de recursos es una de las fases más desarrolladas que se encuentran en la empresa. Se da en muchos casos que las organizaciones solamente realizan la planeación financiera y de esta manera insertan a la planeación dentro de su departamento de finanzas.

Básicamente, se resumen en 4 etapas que están envueltas dentro de un gran recurso que es el tiempo, cuya administración cada día se torna más difícil.

- 4.a) Etapa de planificación de suministros
- 4.b) Etapa de planificación de instalaciones
- 4.c) Etapa de administración de personal
- 4.d) Etapa de planificación de dinero (Idem).

¹³ Ver capítulo II, políticas.

5) Implementación y control de los planes

Esta es la última etapa del ciclo de planeación de la empresa, y en esta etapa es necesario definir quien será responsable de hacer que y cuando.

Todo este proceso es llevado a cabo mediante un conjunto de tareas y programas y además estas tareas se desarrollaran conjuntamente con los responsables de quienes las van a realizar.

Se debe informar los pasos realizados al comité de planificación para que este organismo pueda evaluar los planes y decidir si se realizaran de la misma manera o si deben modificarse.

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION

Presupuesto

El planeamiento se completa con la etapa del control de gestión, que periódicamente evalúa si lo ejecutado se ajusta a lo previsto.

Son sinónimos de planeamiento: planeamiento y control de utilidades, presupuesto general, planificación y control de gestión, planeamiento económico y financiero, control presupuestario, etc.

Tanto en el planeamiento como sus presupuestos tienen similar importancia el resultado final del ejercicio en análisis y los procesos para alcanzarlo.

Para ello abarca a todas las funciones y actividades exigiendo una adecuada coordinación entre las distintas áreas operativas. Al término planeamiento le otorgamos un significado amplio (que comprende los pronósticos y presupuestos) y lo ubicamos como una relevante función que establece un orden, una secuencia, que define prioridades en función a la importancia de las metas a alcanzar, siendo fundamentalmente cualitativo.

A diferencia del planeamiento, los presupuestos son la expresión concreta y cuantitativa de aquél, orientada a lograr un resultado u objetivo predeterminado, mediante la asignación de los recursos disponibles (Burbano Ruiz & Ortiz Gómez 2000).

Conforman un plan de acción, de trabajo orgánico, con especificación de los caminos para alcanzar las metas, es decir, su misión es transformar lo planificado en realidad.

Para su información, se cuenta con dos tipos de información:

- Externa: Estimada, fundamentalmente referida a los mercados y hacia el futuro.
- Interna: Real y surge de los registros de la empresa (contabilidad).

Plan de utilidades o presupuesto anual

Un programa de presupuesto integrado consiste en el presupuesto de operación, un plan para mejorar las utilidades, una proyección del flujo de caja y un presupuesto de inversiones de capital. (Mallo Rodríguez 2001).

El plan de utilidades, o sea el presupuesto de operación, es una proyección de las expectativas de utilidades de la compañía durante un período de tiempo determinado. Se mantiene mediante una serie de sub-presupuestos vinculados para los elementos mayores de utilidad, o sea, ventas, gastos de ventas, así como para las actividades funcionales, tales como vender, fabricar, comprar e investigar. Debe considerarse primordialmente como un instrumento de planeamiento, en el que se deben incluir las salidas inesperadas que se anticipa pueden ocurrir en los costos estándar.

El plan para mejorar las utilidades está diseñado para eliminar las variaciones que son la causa de que no se cumpla con las normas de rendimiento.

Definimos al presupuesto como:

Un presupuesto es un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Mallo Rodríguez: 2001).

Ricardo Billene lo define como:

Un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Billone 2003: 30: 31).

Billone caracterizo los principales elementos de un presupuesto:

- 1) Plan: el presupuesto expresa lo que la administración trata de realizar.
- 2) Integrado: toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. El presupuesto de un departamento de la empresa es disfuncional si no se lo identifica con el objetivo de toda la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, el cual está formado por las diferentes áreas que lo integran.
- 3) Coordinado: Los planes para varios de los departamentos deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
- 4) Términos financieros: Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación.
- 5) Operaciones: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como los gastos que se van a producir.
- 6) Recursos: la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes operación, lo que se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye como elementos fundamentales.

Ventajas que brindan los presupuestos

- Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilita el control administrativo.
- Es un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.

- Ayuda a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas (www.server2.southlink.com.ar).

Según Charles T. Horngren (2006) las ventajas de los presupuestos son:

- Presupuestar obliga a los administradores a pensar anticipadamente al formalizar sus responsabilidades de planeación.
- Presupuestar proporciona expectativas definidas que son el mejor marco para juzgar el desempeño subsecuente.
- Presupuestar auxilia a los administradores a coordinar sus esfuerzos, de tal manera que los objetivos de la organización como un todo coinciden con los objetivos de sus partes.

A continuación se detallan más detenidamente:

- 1) Presupuestar obliga a los administradores a pensar con anticipación, a anticiparse y prepararse para las condiciones cambiantes. El proceso de presupuestación convierte a la planeación en una responsabilidad explícita de la administración.
- 2) Las metas y el desempeño presupuestados generalmente constituyen una mejor base para juzgar los resultados reales que el desempeño pasado, el principal inconveniente de usar resultados históricos para juzgar el desempeño actual es que las deficiencias pueden estar ocultas en el desempeño pasado.
- 3) Los presupuestos revelan a los empleados lo que se espera de ellos. Un buen proceso de presupuestación se transmite tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. La alta administración establece claramente las metas y los objetivos de la organización, los empleados y la administración de nivel bajo informan a los administradores de alto nivel cómo planean lograr las metas y los objetivos.

En resumen:

- ✓ Permite evaluar el comportamiento de las cuentas de ingresos y gastos, después de su ejecución sirve para comparar lo proyectado con lo realmente ejecutado permite ir ajustando la planificación efectuada.
- ✓ Facilita el control administrativo.
- ✓ Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

Asimismo, Charles T. Horngren (2006) enumeró las limitaciones de los presupuestos:

- Están basados en estimaciones
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El plan de utilidades no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

El plan de utilidades puede establecerse una vez al año, o puede ser ajustado durante el año sobre una base móvil cuando hay una inflación de más de dos dígitos. Un plan de utilidades móvil es más realista, puesto que la frecuencia de su elaboración permite que se consideren los factores económicos en proceso de cambio.

Así mismo:

- ✓ El presupuesto se basa en estimaciones: al estar referido a un período futuro, el éxito de esta herramienta depende de la confiabilidad de los datos que se utilicen, y para esto es imprescindible contar con información adecuada que pueda reducir al máximo la incertidumbre y los errores.
- ✓ Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan; esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente ya sea dentro o fuera de la organización, el presupuesto debe adaptarse, si no fuera así se perdería su utilidad.
- ✓ Su ejecución no es automática: El recurso más importante que tienen las organizaciones son sus recursos humanos. Es indudable que necesitamos que los miembros de las organizaciones comprendan la utilidad de esta herramienta, de otra forma todos los esfuerzos para llevarlo a cabo serían en vano.
- ✓ Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración: uno de los problemas más graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que

recordar que es una herramienta que sirve a la administración para cumplir sus metas y no para competir con ella.

Sistema de presupuesto integral

La dirección no concibe al presupuesto como un pronóstico o programa parcial, sino como un plan de trabajo de la empresa, que abarca todas sus áreas y actividades, con intervención de los niveles jerárquicos correspondientes, que coordinan los presupuestos parciales de cada sector o función, y que permiten su agrupamiento en tres presupuestos madres o centrales:

- Operativos
- Financieros
- Inversiones

Los dos primeros son a corto plazo (1 año) y el tercero a largo plazo (más de 1 año).

1) Presupuesto Operativo o Económico

Generalmente estáticos, se elaboran por el criterio de lo devengado y se utilizan para la confección del estado de resultados proyectado y abarcan las siguientes cuentas¹⁴ (Pennacchioni 2003).

- 1.a) Ventas
- 1.b) Producción
- 1.c) Compras
- 1.d) Gastos de comercialización
- 1.e) Gastos financieros
- 1.f) Gastos de administración

1.a) Ventas

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, etc.

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas (www.gerencie.com).

¹⁴ A Pesar de que la tesis tenga un enfoque al tercer sector, se desarrollarán brevemente los temas.

1.b) Producción

La producción presupuestaria es igual a las ventas pronosticadas más el inventario final planeado de productos terminados, menos el inventario inicial de productos terminados (Ortiz Gómez 2004).

1.c) Compras

Las compras de ventas incluyen todos los costos relacionados con el mantenimiento, promoción y distribución de los productos terminados (www.datospymes.com.ar).

1.d) Gastos de Comercialización

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Este rubro incluye todos los gastos necesarios para realizar las actividades comerciales.

1.e) Gastos Financieros

Son los gastos que surgen de mantener activos en el tiempo.

1.f) Gastos de Administración

Los gastos de administración son aquellos que un establecimiento tiene sin importar que actividades realice. Estos son gastos indirectos, es decir que no están directamente relacionados a la obtención de productos para la venta, sino que son realizados para mantener toda la estructura que posibilita y motoriza el conjunto de actividades de la empresa¹⁵ (Idem).

2) Presupuesto administrativo

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia, así como ciertas actividades de servicios tales como financieras, legales y de contabilidad (www.sht.com.ar).

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas.

¹⁵ Llamados también gastos de estructura

3) Presupuesto Financiero

Estos presupuestos reflejan los movimientos de recursos que los presupuestos económicos y de inversiones originan, para conocer el flujo de ingresos y egresos mensuales o periódicos de las operaciones suministrando información sobre:

- Caja y bancos
- Cuentas a pagar
- Cuentas a cobrar

Además, el saldo al final de cada período de las disponibilidades (cajas y bancos) permite conocer con la debida anticipación su magnitud, y prever el destino de los excedentes, o el financiamiento del déficit, constituyéndose en una herramienta muy útil para el planeamiento, administración y control del efectivo (www.gestiopolis.com).

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación.

Clases de presupuestos

Existen varias clases diferentes de presupuestos que se utilizan. El presupuesto más orientado al futuro es el *plan estratégico*, que establece las metas y los objetivos generales de la organización. Sin embargo, algunos analistas no clasificarían el plan estratégico como efectivamente un presupuesto, porque no se ocupa de un marco de tiempo específico y no produce pronósticos de estados financieros.

De cualquier manera, el plan estratégico conduce a la planeación a largo plazo, la cual produce pronósticos de estados financieros para periodos de cinco a diez años. Los estados financieros son estimaciones de lo que a la administración le gustaría ver en los futuros estados financieros de la compañía. Las decisiones tomadas durante la planeación de largo plazo son: adición o eliminación de líneas de producto, diseño y ubicación de plantas nuevas, adquisiciones de edificios y equipos, y otros compromisos a largo plazo (Jaramillo 1993).

Los planes de largo plazo se coordinan con los presupuestos de capital, que detallan los gastos planeados para instalaciones, equipo, productos nuevos y otras inversiones.

Los planes y presupuestos de largo plazo otorgan a la compañía dirección y metas para el futuro, en tanto que los planes y presupuestos de corto plazo guían las operaciones día con día. Los administradores que sólo prestan atención a los presupuestos de corto plazo pronto pierden de vista las metas de largo plazo.

De esta manera, los administradores que sólo prestan atención al presupuesto de largo plazo podrían acabar administrando mal las operaciones cotidianas. Debe existir un feliz término medio que permita a los administradores prestar atención a los presupuestos de corto plazo y no perder de vista los planes de largo plazo.

El presupuesto maestro es un análisis amplio del primer año del plan de largo plazo, resume las actividades planeadas de todas las unidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas. El presupuesto maestro pone en términos cuantitativos las metas de ventas, la actividad del causante del costo, las compras, la producción, etc. (Hamptom 2003).

Expresa estos montos en la forma de pronósticos de estados financieros y de cédulas de operación que sustentan estos pronósticos. Estas cédulas de soporte proporcionan la información que es demasiado detallada para figurar en los estados financieros presupuestados. Así, “el presupuesto maestro¹⁶ es un plan de negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de cédulas detalladas de operación y estados financieros” (Castellanos 2004:20-21).

Los presupuestos continuos o presupuestos movibles son una forma muy común de presupuestos maestros que simplemente agregan un mes en el futuro al dar de baja el mes recién terminado. La presupuestación se convierte así en un proceso continuo en lugar de un proceso periódico.

El presupuesto en el tercer sector

Los presupuestos fueron introducidos por primera vez en el Gobierno Nacional, demostrando la distribución de los recursos y los gastos nacionales. Así las organizaciones sin fines de lucro, vieron que el presupuesto les permite tomar decisiones acerca de la distribución de los recursos.

De lo expuesto en el párrafo anterior, podemos decir que el presupuesto de una institución es una representación de cómo se comportarán los ingresos y gastos en un período determinado, antes de que se hayan realizado efectivamente. Esto permitirá luego comparar lo planeado con lo realmente sucedido.

¹⁶ También llamados Estados pro forma

La confección del presupuesto institucional requiere la participación de los miembros de la Organización, Fundación, etc. Además es una herramienta apropiada para comprometer a todos sus integrantes con las responsabilidades económicas y con el manejo de los recursos de la institución.

El presupuesto es una herramienta muy valiosa y el hecho de que una organización no tenga fines de lucro no implica que pueda desentenderse de los aspectos presupuestarios (Steiner 1998).

La utilidad que nos brinda esta herramienta está relacionada directamente con la calidad y cantidad de información con que contamos periódicamente, y nos permitirá comparar el comportamiento de las cuentas de ingresos y egresos con lo presupuestado y tomar las medidas correctivas cuando sea necesario.

Germán Castellanos María (2004) enumeró los elementos que integran el presupuesto:

- 1) Plan: Es la forma en que las Organizaciones civiles expresan lo que tratarán de realizar en un período determinado para alcanzar los objetivos que se ha fijado.
- 2) Operaciones: El plan incluye una variedad de actividades que exigen gastos y que para ser realizadas requieren egresos, uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe obtenerse lo más detallada posible.
- 3) Términos monetarios: Indica que el presupuesto debe ser elaborado y presentado en la unidad monetaria local (pesos), ya que de otra forma surgirán problemas en el análisis del plan global.
- 4) Período futuro: Un presupuesto siempre tiene que estar elaborado en función de un cierto período de tiempo futuro, es una predicción.

Hay instituciones que llevan a cabo varios programas en forma simultánea, de manera que en ese caso, el centro de atención debería ponerse en cada uno de los presupuestos de cada actividad¹⁷.

El presupuesto no debe incluir solamente los gastos, sino también los ingresos que la entidad puede generar (donaciones, prestaciones, aportes del Estado Nacional, etc.). De este modo podremos saber qué estimación de entrada de dinero tendremos, y así poder planificar las actividades y proyectos que

¹⁷ El presupuesto desagregado nos proporciona mayor información, ya que permite visualizar claramente cómo están siendo aprovechados los recursos aplicados a cada actividad.

queremos ejecutar, acotados a la realidad económica de nuestra Organización civil.

Es por eso, que en una OC¹⁸ podemos encontrar diferentes tipos de presupuestos, que contemplan total o parcialmente la actividad de la organización, y proporciona diferentes tipos de información. Uno de ellos es el presupuesto integral, este hace referencia a la planificación económica global de la OC.

En el presupuesto integral deben constar los ingresos y gastos, de todos los proyectos y actividades que la institución posee.

¿Cuál es el origen de los fondos en las OC?

Los sistemas financieros/contables de la mayoría de las ONG's tienden a ser construidos para responder a las demandas de los financiadores principales de la ONG.

En este esfuerzo de satisfacer a los financiadores, se descuidan las necesidades internas de información financiera, dejando a los usuarios principales de esta información sin la capacidad de tomar decisiones adecuadamente informadas.

Además, los sistemas tienden a desvincular la información financiera de los procesos técnicos o actividades programáticas que generan los ingresos y los costos (Ortiz Aragón 2006).

Para dar respuesta a la pregunta utilizaremos la clasificación que hace Elba Luna, ella diferencia dos orígenes posibles, según cuales sean los destinatarios de sus acciones:

- Propios.
- De otros o generados en la operación.

Destinatarios de sus acciones		
Origen de los recursos	Sus propios miembros	Otros distintos de sus miembros
Propios	Asociaciones profesionales y gremiales	Fundaciones Empresarias
De otras fuentes o generados en la operación	Organizaciones de base y	Organizaciones de apoyo

¹⁸ Organización Civil

	movimientos sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia social ▪ Promoción y desarrollo ▪ Ampliación de derechos ▪ Centros de investigación
--	----------------------	---

Fuente: Administración económica financiera de las organizaciones comunitarias.

Es indudable que cualquier tipo de organización descrita en el cuadro, asociaciones profesionales, gremiales, necesita contar con recursos financieros para poder cumplir con los objetivos institucionales.

Racionalidad presupuestaria

Nos referimos a la racionalidad presupuestaria cuando:

- a) Las instituciones reciben aportes y donaciones de los no usuarios o no consumidores para el desarrollo de las actividades previstas. Ejemplos de ellos serían las organizaciones de base, los movimientos sociales, las organizaciones de apoyo, etc.
- b) Los recursos son consumidos en el proceso de ejecución de los proyectos, programas o servicios institucionales para la población objetivo, quienes los reciben de manera gratuita.
- c) Si la organización pretende continuar ofreciendo productos o servicios de modo gratuito debe conseguir nuevos recursos de donaciones. Ello depende de su habilidad para convencer a quienes facilitan apoyo financiero para que lo sigan realizando.

Los costos y las OC

La gestión financiera se ve favorecida si la organización ha incluido en su sistema financiero/contable un enfoque de centros de costos, dado que ello permite un mejor ordenamiento de los costos e información pertinente para apoyar la toma de decisiones.

Por otra parte, una implementación apropiada de centros de costos permite contabilizar los costos directos de los proyectos y a su vez asignarles su "parte justa" de los costos indirectos (personal administrativo, contable, alquiler de oficinas, etc.). Así, esta práctica favorece la recuperación total de costos y permite que una organización cuente con la información y los sistemas que

sustenten tanto la negociación de proyectos como los reportes requeridos por las diversas fuentes de financiamiento (Ortiz Aragón 2006).

Simplemente que cuando una OC desarrolla una actividad por la que debe cobrar, debe pensar en generar un superávit. Es decir obtener un valor adicional al costo que ese servicio tiene. Una organización comunitaria puede orientar los recursos que obtiene como superávit para:

- ✓ Soportar (amortiguar) momentos difíciles (caídas).
- ✓ Prestar más y mejores servicios, extendidos en el tiempo.

Cuando hablamos de superávit, no estamos entendiéndolo en el sentido comercial de obtener una ganancia por la ganancia misma.

Recordemos que nuestras entidades no tienen un fin de lucro. Si la OC tuviera una ganancia por la actividad que desarrolla, esta no puede ser distribuida entre los asociados a la entidad, sino que debe ser reinvertida en la actividad y los servicios que desarrolla.

Por lo tanto, para la organización comunitaria no está prohibido tener ganancias o superávit.

Una organización civil sin fines de lucro no quiere decir que deba tener pérdidas. Tampoco significa que sus costos deban ser más altos que el de otras entidades que hagan lo mismo. Una OC debe reinvertir "sus ganancias" en los servicios que presta a sus usuarios.

CAPITULO III

EL ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS ONG´S

DEFINIENDO EL SECTOR NO LUCRATIVO EN LA ARGENTINA

La existencia de organizaciones privadas sin fines de lucro es un fenómeno de larga data en la Argentina. Desde la época colonial y el período de la Independencia, existieron instituciones de bien público actuando en las áreas social, cultural, política y sobre todo asistencial.

Sin embargo, lo que constituye un hecho reciente es la visibilidad social de estas organizaciones como un sector, que sólo en esta última década ha trascendido al espacio público con diversos nombres.

Se lo denomina tercer sector, porque se considera al Estado Nacional como el primer sector y al mundo de las empresas se lo considera el segundo sector.

También se lo denomina sin fines de lucro y organizaciones de la sociedad civil, la expresión sin fines de lucro pareciera que no siempre es bien comprendida (Paiva 2004).

Como vimos en el capítulo anterior, este concepto significa que las organizaciones de la sociedad civil si pueden cobrar por sus servicios prestados lo que no pueden hacer es distribuir esos ingresos entre sus asociados o directivos como si fueran las ganancias de una empresa.

Casi a finales del Siglo XX, la inmensa mayoría de los hombres y mujeres del mundo trabajan por consolidar la participación ciudadana democrática en cada uno de los ámbitos de su vida cotidiana, en cada una de las instituciones a través de las cuales se han socializado. Desde el punto de vista sociológico la sociedad de la primera modernidad y sus sucesivos desarrollos han sido en dirección antihumanista.

Al compás de una progresiva transformación y complejización de la sociedad fueron surgiendo nuevas formas de solidaridad y acción colectiva, coherentes con las nuevas situaciones y las nuevas necesidades. Las llamadas organizaciones de la sociedad civil comienzan a expresarse de diferentes formas de acuerdo a lo que las costumbres y tiempos sociales les fueron indicando (Neugovsen 2005).

Entre las causas por las cuales las redes de asociaciones del Tercer Sector emergen como actor colectivo con grados relativos de visibilidad pueden identificarse factores relacionados al contexto socio – político y coyuntura de acción y factores relacionados a las características de las demandas sociales.¹⁹

El surgimiento histórico de las ONG´s en Argentina se remota a la llegada de las colectividades de inmigrantes europeos y toman un giro significativo con el cierre de los canales institucionales de expresión de demandas sociales en los años 70 la tarea de los sociólogos e investigadores sociales se circunscribía de esta manera en dilucidar si esta peculiaridad latinoamericana constituía un fenómeno “genuinamente nuevo” o una respuesta coyuntural al cierre de los canales instituidos (Caballero 2006).

El análisis que realiza Elizabeth Jelín remite a que con el advenimiento de la democracia se pone un especial énfasis en la institucionalización y revitalización de los partidos políticos al mismo tiempo que instaura una política económica de ajuste y de mercado marcando una tendencia tanto hacia la postergación de resolución de problemas sociales como hacia el individualismo y relaciones sociales mercantiles.

Los 90 permiten la emergencia de organizaciones que existían con anterioridad con la diferencia de que este momento se presentan como alternativa para la promoción e implementación de políticas públicas y defensores de los derechos de ciudadanía (social, política y económica). La iniciativa asociativa y la participación ciudadana, en este marco, ocupan un lugar estratégico frente al Estado y al Mercado ya que intentan unir esfuerzos y recursos para satisfacer necesidades comunes, desarrollar procesos de adecuación institucional para dar respuesta a las nuevas demandas del medio, al mismo tiempo que exigen su inclusión en el campo de las políticas públicas.

La Argentina cuenta en la actualidad con 51.750 fundaciones, asociaciones y organizaciones sin fines de lucro (www.indec.mecon.ar).

En ellas trabajan alrededor de 3 millones de personas, de cuales 2 millones seiscientos cincuenta y cinco mil son (cerca del 85 % del total) son voluntarios.

En el escenario actual se presentan las asociaciones que intervienen en casi todas las áreas portando un nuevo código simbólico de lo que significa, hacer sociedad. Los actores sociales y los movimientos en general tienen un rol doble por cumplir; por un lado, son sistemas colectivos de reconocimiento social, que expresan identidades colectivas viejas y nuevas, con contenidos culturales y simbólicos importantes.

¹⁹ Es importante destacar que en el año 2001, luego de la crisis macroeconómica que sufre el país, vuelven a surgir este tipo de organizaciones.

Por otro, son intermediarios políticos no partidarios, que traen las necesidades y demandas de las voces no articuladas a la esfera pública y las vinculan con los aparatos institucionales del estado.

El eje sobre el cual gira la discusión se traslada al vínculo o articulación entre universidad y sociedad, entre conocimiento y comunidad. En la historia de esa vinculación.

Principales tipos de organizaciones sin fines de lucro

Es preciso aplicar una definición común a todos, dicha definición establece cinco criterios que deben cumplir las organizaciones sin fines de lucro para formar parte del sector tal como lo define Salomón y Anherer (1992).

Estos criterios son:

- 1) Estructuradas: Supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica.
- 2) Privadas: Que estén formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad de que reciban fondos públicos y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio.
- 3) Autogobernadas: Que tengan la capacidad de manejar sus propias actividades y de elegir sus autoridades.
- 4) Que no distribuyan beneficios entre sus miembros: Este criterio supone que las ganancias generadas por la institución no deben ser distribuidas entre sus miembros.
- 5) Voluntarias: De libre afiliación.

La segunda cuestión tiene que ver con el criterio desde el cual se clasifican los diferentes tipos de organizaciones sin fines de lucro en Argentina, se considera dos criterios: uno legal a partir de las categorías establecidas por la ley y uno de uso social, a partir del modo en que las diferentes organizaciones se nombren a sí mismas y son reconocidas en el espacio público.

Desde el punto de vista legal, los principales términos establecidos por el Código Civil argentino para las personas de derecho privado que no persiguen fines lucrativos son los de *asociación civil* y *fundación*.

Existen organizaciones sin fines de lucro que si bien son consideradas asociaciones civiles en sentido amplio, responden jurídicamente a términos especiales y están sujetas a regulaciones y autoridades de contralor propias, como las mutuales, cooperativas, sindicatos y obras sociales, o que tienen una doble regulación: la de la Inspección General de Justicia y la propia cooperadoras, sociedades de fomento, academias nacionales y cultos no católicos.

Por otro lado, existe el término legal de *entidad de bien público*, denominación de orden genérico, otorgada a todas aquellas entidades que se inscriben en el Registro Nacional de Entidades de Bien Público, dichas entidades deben poseer personería jurídica, es decir deben estar constituidas legalmente – como asociaciones civiles o fundaciones – o bajo ciertas denominaciones, como es el caso de las mutuales o las asociaciones en sentido amplio, categoría a la que pertenecen las cooperadoras escolares, sociedades de fomento (Paiva 2004).

Si bien la obtención del estatuto de entidad de bien público no es obligatoria, la inscripción en el Registro es optativa, es conveniente que muchas instituciones donantes y la mayoría de las reparticiones estatales lo exigen para otorgar donaciones o subsidios.

Las organizaciones en la Argentina, muestran una considerable tendencia a la formalización, debido a que el 65 % posee personería jurídica (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo 2004: 26).

Desde el punto de vista denominado *uso social* existe una gran variedad de términos que recortan universos diferentes de organizaciones con diferentes perfiles, las cuales legalmente son en su mayoría asociaciones civiles o fundaciones. Si bien los límites entre estos universos no son siempre claros, se distingue entre *organizaciones no gubernamentales, organizaciones de base, organizaciones de colectividades, centros de investigación, academias nacionales, bibliotecas populares, cooperadoras, etc* (Roitter 2000).

Tipología de organizaciones sin fines de lucro

Asociaciones civiles	Cooperadoras Organizaciones de colectividades Sociedades de fomento Bibliotecas populares Academias nacionales y centros de investigación Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) Organizaciones de base
	Políticas

Fundaciones	Culturales Educativas Médicas de Asistencia Social Empresaria
Mutuales	Previsión social, crédito, vivienda, salud, consumo Excepto las financieras y de seguros
CASOS HÍBRIDOS	
Cooperativas	De trabajo, agropecuarias, de servicios públicos Excepto comerciales, industriales, bancarias y de servicios
Obras Sociales	Sindicales, de personal de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas.
Sindicatos	Por rama de actividad y por empresa

Fuente: THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY & CENTRO DE ESTUDIOS DE ESTADO Y SOCIEDAD (CNPJHU – CEDES) 2000.

A.1) Asociaciones Civiles

Desde una perspectiva jurídica, artículo 33 del Código Civil argentino define a las asociaciones civiles o fundaciones como:

Organizaciones que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad común y que se encuentran bajo el contralor de la Inspección General de Justicia (The Johns Hopkins University & Centro de Estudios de Estado y Sociedad – CNPJHU – CEDES 2000).

Las características de estas entidades son las siguientes:

- Objeto de bien común
- Ausencia de finalidad lucrativa
- Patrimonio propio
- Capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones

- Autorización estatal para funcionar
- Imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado.

En Argentina no existe una ley específica que las regule orgánicamente. El organismo de contralor a nivel de la jurisdicción nacional, la Inspección General de Justicia, ha asumido el rol pretor y legista su propia normativa. Esta normativa ha sido seguida luego por las autoridades de cada provincia.

Desde la perspectiva de “uso social”, el término asociación civil refiere a un grupo muy diverso de organizaciones. Algunas de ellas pueden ser agrupadas según diversos términos que desglosaremos a continuación.

A.1.2) Cooperadoras

Agrupar a las entidades que forman los mismos usuarios en forma de hospitales y escuelas, a fin de contribuir al sostenimiento de estas instituciones. Para la recaudación de fondos a tal fin, suelen organizar eventos u otras estrategias como rifas, venta de bonos, contribución o cobro de cuotas voluntarias.

Reciben además subsidios del Estado y actúan como proveedores de servicios estatales, como es el caso de los comedores infantiles gestionados por las cooperadoras escolares.

Una cooperativa es una entidad de “doble carácter”, ya que por un lado, es una empresa y de acuerdo con ello debe ser eficiente, pero a la vez, sus excedentes deben ser distribuidos equitativamente entre todos los socios, lo cual marca una diferencia con la empresa comercial (Paiva 2004).

Están bajo la órbita de la Inspección General de Justicia. En el caso de las cooperadoras escolares, se encuentran además registradas y controladas por las reparticiones estatales.

Los objetivos de las cooperadoras son:

- Coordinar su actividad con los sectores económicos de la comunidad.
- Financiar, administrar o participar en comedores escolares.
- Establecer un sistema de becas que haga factible la prosecución de los estudios a los alumnos carenciados.
- Establecer servicios de asistencia médica.
- Financiar o cooperar en la financiación de planes de turismo y/o excursiones educativas.
- Distribuir entre los alumnos que no pueden adquirir los útiles, libros y demás elementos didácticos que les sean necesarios y procurar su venta a un precio razonable entre el resto.
- Construir centros de recreación extra escolar.

- Adquirir materiales necesarios para el funcionamiento escolar y el mantenimiento del edificio escolar.
- Encarar cualquier forma de asistencia a los alumnos o sus familias (www.cooperadoras.com.ar).

A.1.3) Organizaciones de colectividades

Las asociaciones formadas por colectividades han jugado un rol importante en la formación del sector sin fines de lucro, debido a la fuerte influencia de la inmigración en la constitución de la población Argentina. Si bien una alta proporción pertenece a las colectividades española e italiana, también son importantes las colectividades judía, árabes, armonía, alemana y otras de Europa occidental.

Casi la totalidad son asociaciones civiles o mutuales y desarrollan actividades culturales, deportivas, sociales y benéficas. Asimismo son de gran importancia los hospitales creados por estas colectividades (www.3sector.com).

A.1.4) Sociedades de Fomento

Los orígenes de estas organizaciones se remontan hacia la década del veinte de este siglo, cuando se extendió el espacio urbano y se formaron barrios periféricos al centro de la ciudad. En este contexto, surgieron asociaciones de vecinos para hacer frente a necesidades como la extensión de servicios públicos o la apertura de espacios de sociabilidad y educación.

Estas organizaciones estaban vinculadas también a las colectividades de inmigrantes, aunque luego el lazo connacional fue debilitándose y fue predominando la vinculación barrial. Actualmente las sociedades de fomento realizan múltiples actividades: demanda de mejoras urbanas para el barrio, talleres artísticos o educativos para los vecinos.

Las sociedades de fomento son asociaciones en sentido amplio y, por tanto, en la jurisdicción nacional están bajo la órbita de la Inspección General de Justicia. Sin embargo, al ser organizaciones territoriales ligadas a los respectivos barrios, están a su vez sometidas a la legislación municipal.

La Ley Orgánica de Municipalidades en su artículo 27 establece que; “Corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar el funcionamiento de comisiones o sociedades de fomento” (Ley 257: 1965).

Por lo tanto, están reguladas por el municipio correspondiente, el cual les adjudica un radio de acción geográficamente delimitado y les atribuye funciones, que incluyen la realización de mejoras edilicias y sanitarias, de actividades culturales y sociales. Por otra parte, al estar sometidas a la regulación municipal, sucede que no existe una normativa general para todas las sociedades de fomento, sino que es el órgano legislativo de cada municipio el que propone y aprueba las ordenanzas correspondientes.

A.1.5) Bibliotecas populares

Su origen, como en el caso de las sociedades de fomento, se remite a la década del 20 y a la expansión y densificación urbana. Usualmente están insertas en escuelas o estrechamente vinculadas a las sociedades de fomento barriales.

Según el manifiesto de la UNESCO define a la Biblioteca Pública como:

El centro local de información brindado toda clase de conocimiento e información disponible a sus usuarios (www.unesdoc.unesco.org).

Se encuentran reguladas por un organismo gubernamental denominado Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Municipales, organismo responsable del fomento, la inspección y la inversión de los fondos destinados a las bibliotecas populares.

Impulsa a establecerse bajo su amparo como asociaciones de particulares, en ciudades, villas y demás centros de población de la República. (Ley 23.351: 1989).

Actualmente, en la Argentina fue creada la Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares. CONABIP, que es el organismo que reconoce y protege a estas organizaciones estimulando su desarrollo y apoyando las iniciativas que surgen de ellas.

Según Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares (CONABIP), de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación define a las bibliotecas populares como:

Es una Asociación civil autónoma, creada por la vocación solidaria de un grupo de vecinos de una localidad o barrio -dirigida y sostenida básicamente por sus socios- con el fin de brindar información, educación, recreación y animación socio-cultural mediante una colección bibliográfica y multimedial de carácter general y abierta a todo público (www.conabip.gov.ar).

Existen más de 2000 Bibliotecas Populares en todo el país, la mayoría de las cuales reciben la protección de CONABIP.

A. 1.6) Academias nacionales y centros de Investigación

Estos términos acuden a instituciones privadas e independientes, cuyo estatuto legal suele ser el de asociación civil, orientadas al estudio y la investigación de las ciencias, las letras, las artes.

Los centros de estudio están usualmente formados por profesionales dedicados a la investigación en ciencias sociales, y surgieron en la década del sesenta, en gran parte de los casos con apoyo de la cooperación internacional.

Su surgimiento estuvo estrechamente relacionado con las intervenciones a la universidad pública, frente a las que estos centros devinieron lugares importantes de discusión y de acogida de los profesores expulsados. A partir del establecimiento de la democracia, estos centros aparecen claramente insertos en la discusión crítica sobre la realidad social.

A sus actividades de investigación, suman funciones de asesoría, consultoría, enseñanza y difusión. Por otro lado, se constituyen para el Estado en fuentes de reclutamiento de funcionarios o colaboradores.

A.1.7) Organizaciones no gubernamentales

Se alude a organizaciones ligadas a la promoción del desarrollo social o la defensa de derechos, que aparecen en Argentina en la década del setenta y contaron con el apoyo de la cooperación internacional.

Una organización no gubernamental (más conocida por sus siglas ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales (www.es.wikipedia.org).

Las ONG's actúan prestando o intermediando servicios, o bien haciendo advocacy²⁰ en temas tales como ambientalismo, derechos humanos, derechos civiles, derechos de la mujer, de minorías, etc.

²⁰ Ejercer presión ante el poder político

En algunos casos han sido el sostén institucional de importantes movimientos sociales, tal como el de los derechos humanos que jugó un papel central en la transición democrática. En general, las ONG's aparecen reivindicando derechos colectivos, ya sea frente al Estado, demandando transparencia por el respeto de derechos humanos o civiles: o frente a las empresas denunciando malas prácticas en relación con el medio ambiente o discriminación laboral de minorías.

Estas demandas pueden llegar a la Justicia o no, pero en general son canalizadas a través de los medios de comunicación, los que juegan un rol de gran importancia para el universo de las ONG's dándole visibilidad en el espacio público.

Aunque legalmente aparecen registradas como asociaciones civiles o incluso fundaciones, se distinguen como un universo con bastante claridad, en tanto ejercen presión y presencia en el espacio público y se identifican mutuamente expresándose esto en la conformación de redes, foros y encuentros de relativa importancia y continuidad.

A.1.8) Organización de base

Se encuentran las asociaciones de los sectores populares, que surgen ligadas al lugar geográfico de residencia de sus integrantes, usualmente villas o asentamientos. Esto las diferencia de las sociedades de fomento, además de que normalmente permanecen como organizaciones más informales, sin adquirir estatuto legal, debido a los costos que ello supone. Por otro lado, las organizaciones de base suelen contar con la asistencia técnica de ONG's.

Pueden tener objetivos concretos en relación con la demanda de mejoras de su situación, como en el caso de los movimientos de ocupantes, que se movilizan en pro de obtener tierras, o llevar a cabo actividades más permanentes como apoyo escolar, guarderías, comedores infantiles, ollas populares, etc.

Las organizaciones de base están integradas por personas de la misma comunidad, actuando principalmente en torno a estos integrantes u otros miembros de la comunidad (www.redagora.org.ar).

Por lo general adoptan la forma jurídica de asociaciones civiles o cooperadoras.

A.1.9) Fundaciones

Como se expuso en el apartado anterior, desde una perspectiva jurídica, los términos fundación y asociación civil son los establecidos por el Código Civil argentino para las entidades sin fines de lucro. Por lo tanto, las fundaciones, en tanto tales, son también definidas como organizaciones que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad de bien común y que se encuentran en la órbita de contralor de la Inspección General de Justicia. Asimismo, comparten las características del artículo 33²¹.

A diferencia de las asociaciones civiles, para el caso de las fundaciones sí existe una ley específica que las regula, esta es la Ley Nro 19.836, sancionada en 1972, cuyo artículo 1 define a las fundaciones como:

Las fundaciones son como personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas (Ley 19.836: 1972).

Las fundaciones también están sometidas a las disposiciones establecidas por la Inspección General de Justicia, mientras que sean compatibles con la citada ley y la naturaleza propia de estas entidades.

Desde la perspectiva del “uso social”, las fundaciones aparecen como tales en el espacio público. En este sentido, son una categoría fácilmente delimitable y es posible establecer algunos subgrupos según un criterio temático.

A.1.9.a) Fundaciones políticas

También conocidas como thin tanks, son aquellas ligadas a partidos o personalidades políticas y dedicadas en general a la elaboración de programas y proyectos a la investigación y difusión. Se diferencian de los centros de investigación por su vinculación directa a intereses de líderes o partidos políticos.

Surgieron con gran fuerza sobre todo a partir de la década del noventa a la par de una tendencia de los partidos políticos hacia formas más “privadas” de hacer política.

²¹ Ver Capítulo II - Asociaciones Civiles.

El Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), desarrollo un directorio de ONG, arrojando los siguientes resultados:

Cantidad de Ong registradas en Argentina

Ciudad de Buenos Aires	9.015
Buenos Aires	29.682
Catamarca	969
Chaco	2.449
Chubut	1.433
Córdoba	6.127
Corrientes	1.335
Entre Ríos	3.476
Formosa	1.623
Jujuy	1.576
La Pampa	938
La Rioja	1.473
Mendoza	3.489
Misiones	1.304
Neuquén	1.055
Río Negro	1.289
Salta	2.333
San Juan	1.277
San Luis	1.309
Santa Cruz	810
Santa Fe	5.509
Santiago del Estero	1.949
Tierra del Fuego	494
Tucumán	2.053
TOTAL	82.967

Fuente: Directorio de ONG vinculadas con Políticas Publicas en las 24 jurisdicciones argentinas (2003).

A.1.9.b) Fundaciones en el área de cultura

En general, sostienen muestras artísticas, salas teatrales, otorgan premios, becas y subsidios.

Se sostienen por un aporte empresario, o por legado de algún personaje que destinó su fortuna al desarrolló del área cultural (Paiva 2004).

A.1.9.c) Fundaciones en el área de educación

Aquí se incluye la totalidad de las universidades privadas en tanto legalmente este tipo de instituciones obligadas a adoptar la figura de fundación. Esta disposición data de la década de 1960, momento en que este tipo de fundaciones sufrió una gran expansión, favorecida desde el Estado a través de subsidios.

A.1.9.d) Fundaciones en el área de salud

Dedicadas a brindar asistencia a promover la investigación médica, y a la prevención de enfermedades. Frecuentemente las cooperadoras de hospitales importantes se constituyen en un segundo momento como fundaciones, en función de cumplir mejor sus objetivos de recaudar y contribuir al mejoramiento de los servicios del hospital respectivo (www.poderciudad.org.ar).

A.1.9.e) Fundaciones de asistencia social

Dedicadas a brindar ayuda a escuelas, hospitales, instituciones de barrios carenciados, etc.

Una cantidad importante de estas fundaciones – excepto las políticas – se distingue a su vez por estar patrocinadas por empresas o bancos o por pertenecer a empresarios importantes. Esto se encuadra dentro del fenómeno de la filantropía²² empresaria, que si bien tienen antecedentes en la historia Argentina se ha expandido notablemente en la última década.

Un estudio realizado indica una gran heterogeneidad en los tamaños de estas fundaciones y consecuentemente, en su disponibilidad de recursos, los que provienen prácticamente en su totalidad de la empresa-madre. Este estudio también señala que la mayoría de estas fundaciones combina el desarrollo de programas propios con la realización de donaciones a terceros, con lo que puede incluírselas dentro de la categoría de *grant-makers* (Roitter 1996).

Por su parte, puede incluirse a las fundaciones que no están vinculadas al mundo empresario o bancario – excepto algunos casos – dentro de la categoría de *grant seekers*.

²² La filantropía consiste en donaciones monetarias o en especies que, en la mayoría de los casos, constituyen respuestas a pedidos específicos realizados por organizaciones sin fines de lucro.

A.1.10) Mutuales

El inicio del mutualismo estuvo estrechamente relacionado con la inmigración europea llegada a Argentina a partir de fines del siglo XIX. También llamadas mutualidades, sociedades de socorros mutuos, asistencia recíproca o previsión social, estas entidades se desarrollaron principalmente en el área de seguros, previsión social, asistencia médica y diversos tipos de servicios (proveeduría, alojamiento temporario, centros de recreación, comedores, guarderías, etc).

Se las conoce, como una entidad aseguradora constituida por la asociación de personas que se reparten entre sí los riesgos que individualmente les corresponde, fijando las cantidades con que cada una de ellas habrá de contribuir al resarcimiento de los daños o pérdidas colectivas (www.a.cl).

Hacia mediados de la década de 1940, con la expansión del Estado, aquellas mutuales creadas sobre la base del oficio de sus miembros fueron el origen de las obras sociales, instituciones de base del sistema nacional de salud articulado por el Estado en torno a los sindicatos.

El resto del universo mutual continuó expandiéndose en diversas áreas, constituyendo uno de los principales medios por los cuales amplios sectores de la población gestionaron la satisfacción de sus propias necesidades.

A.1.11) Cooperativas

Las cooperativas también surgieron a partir de fines del siglo XIX al compás del fenómeno migratorio, el crecimiento de la clase trabajadora y la expansión económica. Si las mutuales fueron un fenómeno típicamente urbano, y por ellas los obreros e inmigrantes se proveyeron de servicios de salud y seguridad social, las cooperativas comenzaron siendo un fenómeno típicamente rural, por el que colonos de diferentes nacionalidades y chacareros organizan sus actividades agropecuarias (www.unida.gov.ar).

Paulatinamente, las cooperativas se extendieron hacia otros rubros además del agropecuario. Así sobre todo en aquellas zonas del interior del país poco atractivas para las empresas.

Mientras las mutuales son definidas textualmente en la Ley Orgánica de Mutualidades como entidades sin fines de lucro, en el caso de las cooperativas la aplicación de este rótulo debe efectuarse con cierto número de aclaraciones.

Según la Ley de Cooperativas (Ley Nro. 20.337:1973) éstas son entidades *fundadas en el esfuerzo y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios*. En este sentido, lo primero que se destaca es la función de servicio que cumplen estas entidades. Así, en la exposición de motivos de la citada ley, se define el *acto cooperativo* estableciéndose claramente que **“no implica operación de mercado sin la realización de un servicio social, de conformidad a los principios tipificados por la ley”**.

Asimismo, al definir la naturaleza del fin social de las cooperativas, la ley vuelve a insistir en que éste no consiste más que en la organización de un servicio comunitario en beneficio común de los asociados a ese exclusivo objeto.

Ahora bien, el tema más complejo en la definición de las cooperativas como entidades sin fines de lucro es la efectiva posibilidad de distribución de beneficios entre los asociados.

CAPITULO IV

EL COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

ANALISIS DEL ESTUDIO DE CAMPO

El trabajo se inició²³ con un pre-diagnóstico buscando comprender desde la perspectiva de los miembros de la organización, sus concepciones e interpretaciones de la realidad organizacional, sus modos de captarla y su definición de las problemáticas que la afectan. Posteriormente, se avanzó en la conformación del diagnóstico presentando los resultados de las encuestas y de la indagación cualitativa.

La encuesta se realizó a los integrantes del consejo de administración, directores y coordinadores de cada área y a la secretaria principal de la organización, con un total de 12 personas entrevistadas. Las entrevistas se realizaron en las cedes de la Fundación, todas ubicadas en Capital Federal.

Lista de entrevistados

Entrevistado 1	Hombre	Fundador
Entrevistado 2	Mujer	Fundadora
Entrevistado 3	Mujer	Presidenta
Entrevistado 4	Mujer	Secretaria Consejo
Entrevistado 5	Hombre	Tesorero
Entrevistado 6	Hombre	Director de Área
Entrevistado 7	Mujer	Coordinadora de Área
Entrevistado 8	Mujer	Coordinadora de Área
Entrevistado 9	Hombre	Terapeutas de sala
Entrevistado 10	Hombre	Vocal
Entrevistado 11	Mujer	Vocal
Entrevistado 12	Hombre	Vocal

Así mismo, consistió en analizar el funcionamiento administrativo y los procesos de trabajo de la fundación, estudiar los elementos, factores claves y sistema de toma de decisiones de la organización.

²³ Ver Introducción

Para ello, se utilizaron los siguientes elementos:

- Estatuto y actas de reuniones: a fin de comprender la normativa organizacional, origen de sus dirigentes y miembros, objetivos primarios y población objetivo de la organización.
- Cuestionario vía mail (Estudio Contadora²⁴) relevar relatos espontáneos sobre las problemáticas recurrentes en las operaciones diarias.
- Encuesta semi-estructurada²⁵: Obtener datos sobre procesos de trabajo, circulación de la información y criterios de toma de decisiones.
- Entrevistas con autoridades, así como con los responsables de las distintas áreas, a fin de obtener precisiones inherentes, entre otros a los siguientes temas:

El análisis del siguiente diagnóstico consiste en el desarrollo de los aspectos más relevantes que impactan en la organización.

La Organización

Se puede interpretar del conjunto de entrevistas y encuestas realizadas, que la fundación posee una integración a nivel institucional que podríamos calificar como “algo frágil”.

Rajadell Carreras define a las organizaciones como:

Entidades sociales como una empresa, una universidad, un club...entidades que si bien tienen características comunes que permiten su caracterización como organizaciones, presentan multitud de aspectos diferenciales (Rajadell Carreras 2003: 20).

Lo expuesto anteriormente y como vimos en el capítulo II, surge de que en determinadas situaciones las distintas áreas anteponen el interés particular (o individual) al interés organizacional.

Ello trae aparejado, una falta de “visión global de la institución”, con su consecuente pérdida de la capacidad sinérgica de una auténtica integración.

²⁴ Antes de la investigación, el estudio contable que dirige a la organización nos facilitó unas encuestas realizadas vía mail a los integrantes de la organización.

²⁵ Ver al final del capítulo modelo de encuesta.

El 33 % de los miembros relevados considera que muchas de las decisiones o las problemáticas que se tratan en las reuniones del Consejo de Administración privilegian objetivos personales y el 66 % considera que hay áreas que concentran el foco de atención.

De las entrevistas realizadas se puede obtener:

“... El Consejo de Administración no es de reclamo personal... no están entendiendo... no logras la mirada institucional a largo plazo...” (Entrevistado 2 2004).

Planificación Estratégica

Como se expuso en el capítulo II, la planificación estratégica es un proceso de planificación a nivel de una organización, que comprende la elaboración de un diagnóstico interno y del ambiente externo; formulación de misiones, objetivos y metas; análisis (externo) de fortalezas y debilidades; formulación, selección y elección de estrategias; actividades, costo y plazos; y evaluación. Incluye planes estratégico, táctico y operacional (www.es.wikipedia.org).

Asimismo, el comportamiento de la fundación indica una clara falta de pautas de planificación a mediano y largo plazo, fácilmente visualizable en las actividades emprendidas en los últimos años. Esta falta de trayectoria estratégica obliga a trabajar sobre urgencias constantes, generando ineficiencias en la toma de decisiones que se ven reflejadas en los niveles operativos.

Existe la tendencia a suponer que a raíz de las urgencias que crean los sucesos inesperados, se ve imposibilitada la formulación y continuidad de un plan estratégico. Toda la organización asume un cortoplacismo, que resiente armar y tener en cuenta proyectos estratégicos.

A partir de las entrevistas realizadas podemos extraer:

“.....Siempre se trato de ver como marchaban las cosas más que de solucionarlas de fondo...” (Entrevistado 5. 2004).

“...Parece que empezamos al revés, porque pensamos en un Centro de Día y ya lo empezamos a armar, pero no teníamos estructura, quien lo va a organizar?, quien se va a hacer cargo?....” (Entrevistado 12.2004).

“ ... No se pudo planificar...una política de crecimiento económica, era mas intuitiva... a nosotros lo que nos falta es un tratamiento de empresa...” (Entrevistado 10.2004)

Política y toma de decisiones

Se visualiza una gran cantidad de problemáticas de diversa importancia, que son tratadas a nivel de Consejo de Administración. Problemáticas que son netamente operativas y que están destinadas a coordinar temas que comprometen resultados al corto plazo.

Uno de los errores mas frecuentes que se aprecian en las reuniones de Consejo, es tratar situaciones genéricas como si fueran una contingencia única o excepcional. Para situaciones genéricas sería necesario desarrollar reglas o políticas, a fin de poder manejar pragmáticamente, todas las manifestaciones que ocurrieran dentro de esa misma situación genérica.

En ese sentido, se ven reflejados la ausencia de ciertas políticas claves tales como: política salarial, política económica, política para toma de decisiones, política de admisión y política de personal. Debido a esto, las reuniones del consejo están monopolizadas por temas recurrentes tales como deudas contraídas con anterioridad, demandas de índole económica generando situaciones de conflicto interno.

Así mismo, como vimos en el capítulo II, el entorno cambiante obliga a revisar las políticas y es necesario pensar en los problemas dándole prioridad siempre que no absorban todo el tiempo y energía de pensamiento (Stengel 2005).

A partir de las entrevistas realizadas se pueden extraer:

“.....Me parece que el consejo no funciona como tendría que funcionar, me parece que el consejo es ineficiente, solo viene solucionando algunas cosas que pasan en la fundación, pero pocas para ser el órgano de poder de la fundación...” (Entrevistado 1.2004).

“....Si anda mal el C.A. anda mal la fundación...” (Entrevistado 3.2004).

“....Si me dicen que haga algo para el consejo se que es gratis, pero si me piden que atienda a un paciente gratis porque la obra social no lo cubre, como es? ¿? la Fundación me lo debe ????, es gratis ????.” (Entrevistado 11.2004).

“..Yo creo que hay que generar una política económica porque el consejo nunca termina de decidir...” (Entrevistado 9.2004).

“....El año pasado, nos matábamos, se pidieron dos supervisiones institucionales, por el tema de poder, de la deuda....” (Entrevistado 7.2004).

Responsabilidades, Cargos y Funciones

Se denota una ausencia de un manual de responsabilidades o de funcionamiento. En este sentido, se visualizan inconvenientes vinculados con el desconocimiento de las tareas correspondientes a cada uno de los puestos, la estructura jerárquica y los límites de responsabilidad.

De esta manera, se generan problemas de coordinación, de superposición, duplicación de tareas y una falta clara de responsables, lo cual podría producir una baja en las motivaciones del personal y estimular un clima hostil.

Estas “zonas grises”, provocan pérdidas de tiempo y sobrecarga de tareas en determinados puestos, tal como se expresa en algunas de las entrevistas realizadas:

“....Me parece que el tema son los circuitos, como que yo siento que mucha gente trabajando y como que no están bien armados y donde empieza la función de uno y donde termina.....” (Entrevistado 11.2004).

“...Entre nosotros también hay una desorganización, en que tareas, en que momento interviene, no se sabe que hacer, no hay un orden de las cosas, entre nosotros no hay un orden de las prioridades administrativas, hay una interposición de las cosas y de las prioridades...” (Entrevistado 1.2004).

Entre los encuestados, el 61% afirma que hay puestos sin cubrir, de los cuales el 75% se refirió a la necesidad de contar con más personal en el área de Secretaría. A su vez, quienes respondieron por “no” indicaron la necesidad de reestructurar cargos y optimizar funciones.

Por otro lado, el 67 % asegura que los recursos humanos son suficientes, de esta manera se explicarían en, algún sentido, la superposición de tareas y la no definición de responsabilidades y delimitación de funciones.

Documentación

Existen una multiplicidad de documentos administrativos tales como informes, historia clínicas y demás antecedentes que la Fundación debe manejar. La problemática se suscita a partir del aumento del volumen de documentación propiciado por el crecimiento organizacional y el paso del tiempo. Asimismo, la falta de espacio físico, la ausencia de normas de archivo y la carencia de un puesto que contenga dentro de sus actividades esta tarea, representa una alarma a la hora de pensar en los controles internos y auditorías externas.

Algunos comentarios de las entrevistas en base al manejo de archivo:

“...Belgrano²⁶ es el Triangulo de las Bermudas...” (Entrevistado 9.2004).

“... muchas cosas se perdieron en Belgrano... es cierto que secretaría recibe una multitud de papeles...” (Entrevistado 8.2004).

“...a mi lo que me desorganiza un poco es la cantidad de papeles que llegan, están por todos lados, cartas de obras sociales, facturaciones, notas, invitaciones, yo que sé... papelerío que anda dando vuelta, el tráfico... porque a lo mejor uno lo pone en un lugar y vos lo pusiste ahí y uno sabe donde esta los demás no y entonces...” (Entrevistado 6.2004).

Circuito Administrativo

Los procesos de trabajo están basados principalmente en los usos y costumbres, propiciando de esta manera errores, omisiones y situaciones anómalas que atentan sobre la seguridad y la confiabilidad en la operatoria de la Fundación.

Como vimos en el capítulo II, el presupuesto facilita el control administrativo, y en esta fundación no existe una documentación interna respaldatoria ni registración de operaciones en forma detallada y cronológica que permita un control y seguimiento de los movimientos administrativos. Asimismo no hay niveles de autorización de operaciones.

A partir de los siguientes relatos comprobamos lo anteriormente dicho:

²⁶ Belgrano es una de las cedes principales de la Fundación.

“...pasó de la facturación de un paciente que fue entregada a una coordinadora pero no se le explica ni se le avisa a nadie que se le a da a esta chica la factura, entonces, ella le entrega al padre mal entregada, le da un original mal hecho y nadie de los que estamos arriba nos enteramos de que esto pasó, entonces llega al padre, llega a la Obra Social y vuelve rebotada y otra vez hacer la facturación.....” (Entrevistado 1.2004).

“...no se en que se fue el dinero, todo es papelitos escritos en un papel común puesto en la caja (chica) y a veces no sé de que era.....” (Entrevistado 9.2004).

“...he comprobado que a veces me han liquidado de menos como de más, no tengo como una planilla o un recibo donde yo pueda comprobar si se omitió o se pago de más....” (Entrevistado 13.2004).

Recursos Tecnológicos.

Podemos observar que dado que las actividades o los procesos de trabajo se realizan en forma manual se suscitan las siguientes situaciones:

- Escasa protección de la información.
- Mayores posibilidades de error.
- Duplicación de información en los datos fijos.
- Lentitud en el ingreso.
- Difícil acceso a datos con cierta antigüedad.
- Procesamiento lento y engorroso.
- Archivos físicos voluminosos que ocupan innecesariamente espacio.

Del relevamiento se obtienen los siguientes datos:

Solo el 17 % considera que los recursos tecnológicos son suficientes.

“...se pierde mucho tiempo en todo lo que sea computadora acá, porque..... es lenta, ya es obsoleta y entonces para abrirla lleva tiempo....” (Entrevistado 3.2004).

“...tenemos esa, que es la computadora que había sido una donación y no se usaba y teníamos a uno que la arreglaba que para tener archivos y hacer una planilla alcanzaba...se podría haber puesto una computadora nuevo pero teníamos CPU's viejos necesitaríamos una compu con excel e internet.....” (Entrevistado 8.2004).

“.....hay mucho papelerío, por facturación o lo que sea... además, algo de la encuesta es que la computadora es del año del castaño...” (Entrevistado 9.2004).

“...y entonces el que no tiene computadora en su casa va a un cyber, no es lo ideal, ese es uno de los puntos que la Fundación tiene la problemática, en el hospital de día tiene una computadora vieja...” (Entrevistado 12.2004).

“..es que la computadora ni Windows tiene, aparte ni la impresora es buena, y como es algo antiguo traen el disquete y no lo pueden ingresar, no lo lee...” (Entrevistado 7.2004).

Comunicación Interna.

Las comunicaciones que se establecen entre los distintos sectores son estructuralmente correctas. Las reuniones de consejo, de directores (incluye la de dirección) y de equipos presentan un claro escalonamiento en la pirámide jerárquica, siempre y cuando en ese nivel se tomen las decisiones correspondientes (Estratégicas, Tácticas y Operativas). Ahora bien, dichos canales, de ida y vuelta son los que no funcionan a la perfección.

La falta de comunicación de las resoluciones que el Consejo emana no corren por la misma vía descendente que deberían, esto implica que algunas decisiones que competen a los sectores inferiores no llegan con la misma claridad que con la que suben.

Extractos de entrevistas:

“.....No hay problemas de comunicación con los coordinadores y directores, el problema es la llegada al consejo.....” (Entrevistado 1.2004)

“...yo creo que falla el sistema de comunicación pero creo que falla complicadamente porque estas todo el tiempo hablando, si yo vine a hablar de tal cosa y no de los pajaritos”. (Entrevistado 5.2004)

A continuación se detallan las respuestas cuantificables que se procesaron en el relevamiento de las encuestas. Cabe aclarar, que dichos indicadores contribuyeron a entender mejor a la Fundación.

Cuadro (información)

En relación a la información necesaria, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases (marque con una cruz una sola respuesta por frase).

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Recibo toda la información que necesito para mi trabajo	9%	50%	41%	
Recibo la información con la frecuencia necesaria	8%	54%	38%	
Considero que la información que recibo es confiable	9%	45%	45%	
Recibo información duplicada		40%	30%	30%
Alguna información que llega a mi sector no circula como corresponde	9%	55%	36%	
A menudo recibo información que no necesito		45%	45%	9%

Cuadro (tareas diarias)

Por favor, señale el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases (marque con una cruz una sola respuesta por frase).

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien de desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tenemos claras las prioridades de nuestra área	0%	40%	60%	0%	0%	0%
Considero que nuestro sector está bien informado acerca de los planes de la Fundación	10%	70%	0%	20%	0%	0%
Considero que se trabaja sobre lo urgente	42%	33%	17%	8%	0%	0%
Considero que el Consejo de Administración trabaja sobre lo urgente	42%	25%	29%	4%	0%	0%
Considero que el área no tiene acceso al Consejo de Administración	0%	9%	9%	9%	64%	9%

Cuadro (recursos)

¿Considera que cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para la realización de sus tareas? Completar lo que corresponda.

	Recursos Humanos	Tecnológicos	Materiales
Excesivo	0%	0%	0%
Suficiente	67%	17%	15%
Escaso	33%	67%	70%
No se cuenta con	0%	18%	15%

Cuadro (trabajos dentro de las áreas)

Por favor, señale el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases (marque con una cruz una sola respuesta por frase).

-	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tenemos claras las prioridades de nuestras áreas	0%	40%	60%	0%	0%	0%
Considero que nuestro sector está bien informado acerca de los planes de la Fundación	10%	70%	0%	20%	0%	0%
Considero que se trabaja sobre lo urgente	42%	33%	17%	8%	0%	0%
Considero que el Consejo de Administración trabaja sobre lo urgente	42%	25%	29%	4%	0%	0%
Considero que el área no tiene acceso al Consejo de Administración	0%	9%	9%	9%	64%	9%

Cuadro Consejo (solo lo relevado a los integrantes del Consejo de Administración)

Por favor, señale el grado de acuerdo o desacuerdo con cada de las siguientes frases (marque con una cruz una sola respuesta por frase).

-	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considero que las reuniones del C.A son suficientes	20%	70%	0%	10%	0%	0%
Considero que algunas de las decisiones no debieran tratarse en las reuniones del C.A (Ej. Compras)	60%	30%	0%	10%	0%	0%
Considero que hay decisiones que debieran estar predeterminadas	33%	33%	0%	0%	22%	11%
Considero que se privilegian los objetivos personales por sobre los de la Fundación	11%	22%	11%	11%	44%	0%
Considero que es posible presentar disenso en las reuniones del C.A	33%	50%	6%	0%	11%	0%
Considero que hay áreas que concentran el foco de atención del C.A	22%	44%	11%	0%	11%	11%

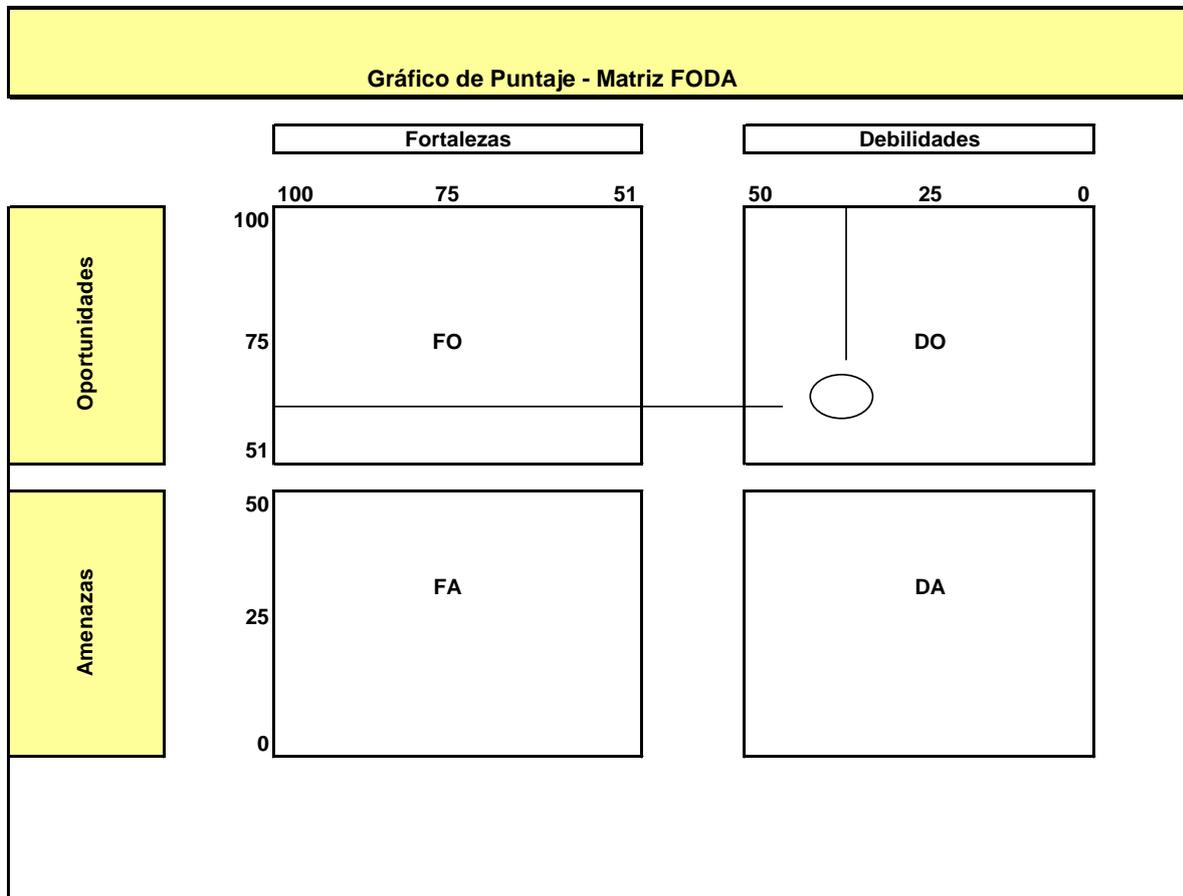
Resultados de la encuesta

Luego de lo expuesto como diagnóstico principal, y como se expuso en el capítulo II, el análisis de la matriz F.O.D.A, mediante el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, como las oportunidades y amenazas que existen, nos muestra en que posición se encuentra la organización actualmente.

MATRIZ FODA		Calif.	Peso Relativo	Ponderación
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas (51-100)			
	1 Superávit económico en la Fundación	100	0,05	5
	2 Calidad del servicio	70	0,05	3,5
	3 Visión de crecimiento	51	0,10	5,1
	4 Experiencia – Antigüedad	51	0,10	5,1
	5 Recursos humanos	80	0,05	4
	Subtotal	352	0,35	22,7
	Debilidades (0-50)			
	1 Falta de planificación estratégica a corto y largo plazo	40	0,05	2
	2 Responsabilidades poco delimitadas	20	0,10	2
	3 Centralización económica de todas las áreas al HD	30	0,10	3
	4 Falta de visión institucional.	50	0,05	2,5
	5 Ruido Institucional	20	0,05	1
	6 Confusión de toma de decisiones en los distintos niveles institucionales.	20	0,10	2
7 Recursos Tecnológicos escasos.	30	0,10	3	
8 Alentamiento de los procesos administrativos.	40	0,05	2	
9 Falta de políticas claras dentro del consejo.	40	0,05	2	
Subtotal	290	0,65	19,5	
TOTAL	642	1,00	42,20	
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades (51-100)			
	1 Reconocimiento de la Fundación en el Mercado.	100	0,20	20
	2 Cierta estabilidad económico – social.	80	0,15	12
	3 Mercado cautivo	60	0,10	6
	4 Supervivencia en la crisis	70	0,10	7

Subtotal	310	0,55	45
Amenazas (0-50)			
1 Auditorias Externas	40	0,15	6
2 Falta de control en la documentación para las obras sociales	50	0,20	10
3 Políticas de Gobierno	30	0,10	3
4 dependencia Económica de PAMI			
Subtotal	120	0,45	13
TOTAL	430	1,00	58

El siguiente gráfico ubica a la organización dentro del marco de las debilidades, y oportunidades, esto implica que la organización presenta demasiadas falencias a la hora de realizar sus actividades y se encuentra en un momento apropiado para el crecimiento.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

CAPITULO V

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

LA ESTRUCTURA

Se suele concebir a la estructura como un agrupamiento de personas que trabajan en una organización, constituyendo sectores o departamentos que se entrelazan entre sí a través de cierto tipo de vinculaciones.

Como se expuso en el capítulo II, las organizaciones son instituciones compuestas por individuos.

No obstante, tanto la estructura en general como las unidades que la forman son algo más que un mero aglutinamiento de personas, pues comprenden también otros elementos (metas comunes, responsabilidades, autoridad para asignar recursos, etc).

Cuando se establecen departamentos funcionales o divisiones por separado, cada una tiende a seguir sus propias metas y objetivos. En este sentido, el rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual se coordinen las actividades de las diversas funciones o divisiones de forma eficiente.

Para esto, resulta imprescindible conocer los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión pudiendo aunarlos en dos grandes grupos:

- Diferenciación: forma como la fundación asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor.
- Integración: medio por el cual la organización busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales.

Es importante para definir la estructura de la organización:

- Que cada miembro tenga un único jefe al cual identificar claramente.
- Que cada jefe pueda identificar claramente a todos y cada uno de los subordinados que tiene bajo su mando.
- Que se establezca la amplitud en el control, es decir la cantidad de subordinados que un jefe puede supervisar eficientemente. Dicha

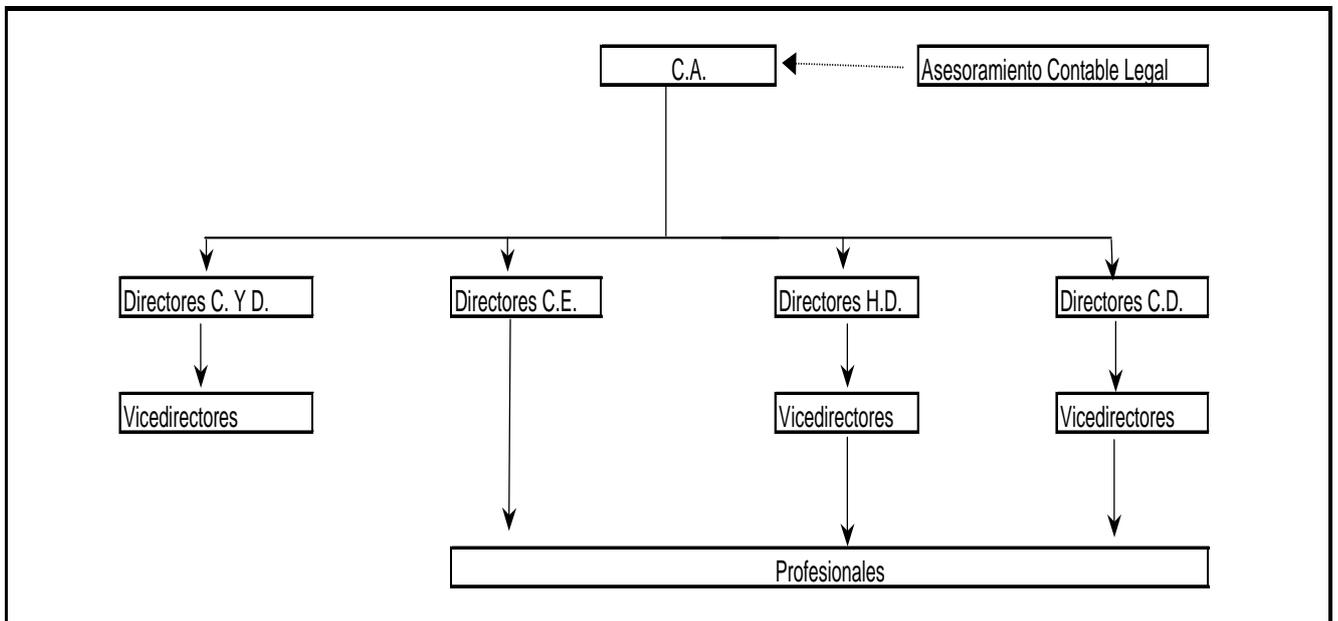
cantidad de personas que el Jefe o Director puede supervisar depende de las tareas que se realicen, la capacitación de los subordinados, y la ubicación de los puestos.

A través de estos pasos queda establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización, siendo el organigrama, la representación gráfica de este proceso.

Según Farol el organigrama es:

El organigrama es un esquema gráfico donde se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización (Hermida, Serra & Kastika, 1993: 281)

Como se definió en el párrafo anterior, veamos a partir del siguiente gráfico el organigrama de la Fundación, basándonos en lo expuesto con anterioridad.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

En base a la estructura expuesta y si estableciéramos un paralelo con una organización comercial se observa la ausencia de un nivel jerárquico.

En la gran mayoría de las organizaciones se gobierna a través de un escalonamiento de órganos; Asamblea de accionistas, Directorio (órgano directivo) y Gerencia General (órgano ejecutivo).

En este sentido, la fundación está conformada por un órgano colegiado encargado de las tareas directivas (Consejo de Administración)²⁷ y diferentes áreas de trabajo, estableciéndose una considerable distancia entre el nivel estratégico y el operativo y produciéndose una distorsión en el flujo de actividades por la ausencia de un espacio ejecutivo que concentre, ordene y coordine.

De esta manera se produce una dispersión de objetivos y metas propios de las áreas que no se encuentran alineados con la visión, misión y objetivos a nivel organizacional.

Objetivos Organizacionales

Como se ha señalado anteriormente en el capítulo II, la formación de los objetivos es un aspecto de suma importancia en la vida de las organizaciones tanto por la significación que estos adquieren en el mundo actual como por la relevancia de los mismos en el devenir organizacional.

Su característica básica, consiste en que su logro requiere un período de tiempo y una determinada dosis de esfuerzo y recursos.

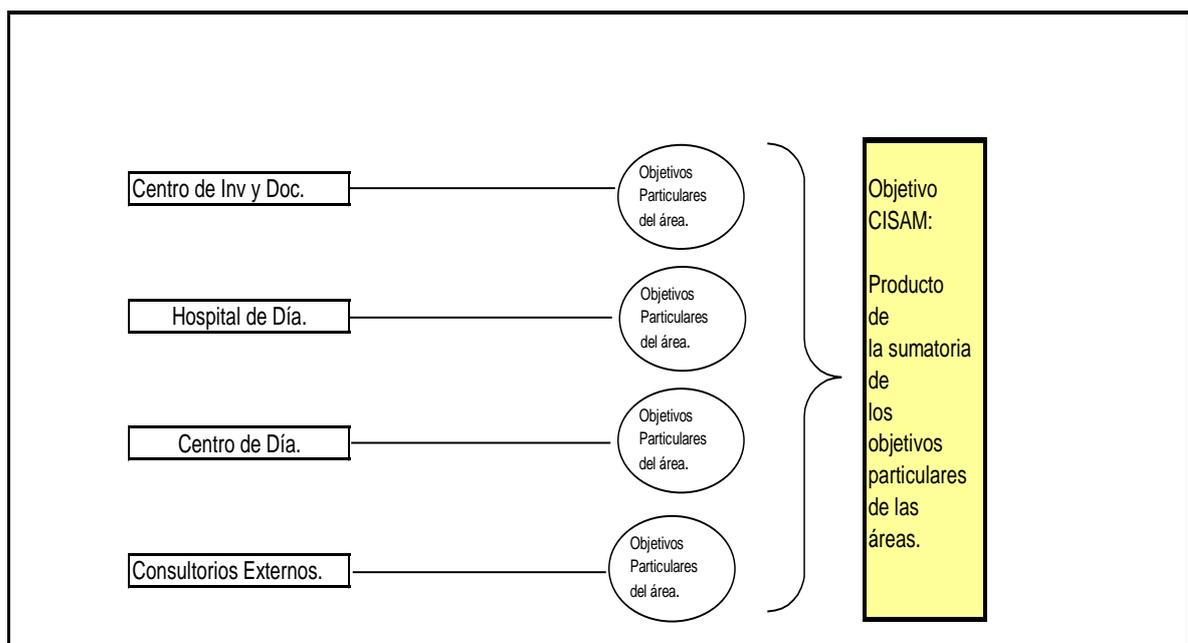
Los siguientes son algunos de los principales criterios a tener en cuenta a la hora de seleccionar objetivos:

- **Que se puedan medir:** Es fundamental que se cuantifiquen los objetivos, a fin de poder medirlos en todas las áreas.
- **Que se puedan alcanzar:** Tienen que ser objetivos realizables.

²⁷ El Directorio como parte esencial de una cabeza estratégica tiene la responsabilidad de constituirse para definir las políticas básicas que la organización requiere para actuar frente a su entorno, debiendo formar parte de éste, legítimos representantes de la acción propiamente ejecutiva. En muchos de los casos el presidente del Directorio o Consejo de Administración realiza tareas de Gerencia General.

- **Deben ser claros:** Deben ser entendidos por todos los participantes de la organización.
- **Que estén bajo control:** Determinar responsables que puedan corregir o evitar desvíos en los objetivos planteados.
- **Compatibles:** Cada área debe fijar sus objetivos cuidando que no haya incompatibilidades entre los mismos y que estos contribuyan al logro de los objetivos fijados.
- **Relación Costo / Beneficios:** Tiene que existir un beneficio económico que supere los costos que genera alcanzar dicho objetivo.
- **Prioridad y secuencia:** Algunos objetivos deben alcanzarse antes que se realicen otros, por lo que el orden de importancia debe ser tenido en cuenta a la hora de definir las prioridades.
- **Deben tener asignado un tiempo de cumplimiento:** Debe ser fijado en el momento de su definición. Y puede ser considerado de:
 - ❖ Corto plazo: 1 año
 - ❖ Mediano plazo: Entre 1 y 5 años
 - ❖ Largo plazo: Más de 5 años

De esta manera, y estudiando el caso expuesto, se observa un comportamiento sectorial para plasmar y determinar sus objetivos.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

Resulta constatable y visualizable por intermedio de la gráfica que cada una de las áreas cumple con determinados objetivos propios de su razón de ser. En este sentido, la Fundación procura tomar esos objetivos transformándolos en propios por lo que funciona como compartimentos estancos convirtiéndose en una *Organización Sectorial*²⁸.

A continuación se desarrollará como es el proceso de fijación de objetivos.

Ejemplo:

Los datos expuestos en el siguiente cuadro son solo para graficar el ejemplo.²⁹

Objetivos.	Fin propuesto.	Tiempo estimado para cumplirlo.	Costo para llevarlo a cabo.	Acciones concretas.	Prioridad (definida por el consejo).
Deuda histórica.	- Reducir clima hostil. -Crecimiento y seriedad Institucional.	2 años	10.000	Reducción del 20% de la deuda al finalizar el semestre	
Blanquear al personal operativo y de niveles inferiores.	-Crecimiento y seriedad institucional. - Reconocimiento, al personal. -Evitar problemas legales.	1 año.	3.000	50% del personal en blanco para diciembre de 2004.	
Mejorar los recursos tecnológicos.	-Agilizar e interconectar las decisiones administrativas. -Más tiempo disponible.	1 año y medio.	4.000 (cuatro computadoras)	Compra de dos maquinas para Dic. 2004.	

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

²⁸ Este dato se pudo analizar en los resultados de las encuestas.

²⁹ La fijación de objetivo descrita se creo en el Consejo de Administración.

Determinación de los objetivos para las distintas áreas

Los objetivos por área se definen en congruencia con los objetivos organizacionales, siendo los responsables de determinarlos los directores de cada área. Estos, podrán determinar en el marco de sus funciones, los objetivos que consideren relevantes.

En el capítulo II se expuso que, como sucede con los objetivos de niveles superiores, los objetivos de cada área deberán ser comunicados³⁰ ya sea a través de las reuniones de equipo como en las reuniones de Directores.

La dirección de cada área discutirá y analizará con los integrantes de la misma (coordinadores) la viabilidad de los objetivos que proponen. En este sentido, se deberán tomar las decisiones tácticas que se consideren pertinentes de acuerdo con los objetivos a alcanzar.

El siguiente cuadro ejemplifica como deberían establecerse los objetivos y las acciones llevadas a cabo³¹.

Objetivos del área o sector.	Fin propuesto.	Tiempo estimado para cumplirlo.	Costo para llevarlo a cabo.	Acciones concretas.	Toma de Decisiones
Aumentar la rentabilidad	Autonomía económica del sector.	12 meses	Xx	-Aumentar en 5% la contribución del profesional de externos de aquí a 6 meses.	-Distribución de tiempos y espacios de trabajo. -Contribución de acuerdo a uso de espacio del profesional. -Incremento de horas de trabajo.

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de campo.

³⁰ Es importante aclarar que las distintas áreas conjuntamente con el Consejo de Administración debieran establecer un procedimiento periódico (mensual, trimestral o semestral) en el cual se informe al nivel superior los objetivos y las acciones emprendidas.

³¹ De igual manera que los objetivos organizacionales, cada área de la Fundación determine sus objetivos sectoriales.

A su vez se entiende que debe existir una revisión periódica para que de esa manera, cada dirección pueda evaluar el grado de alcance y avance de los objetivos, decisiones implementadas y acciones realizadas. En caso de ser necesario y frente a posibles desvíos respecto de lo pautado, se adoptarán las medidas correctivas que correspondan.

Políticas Organizacionales³²

Como se desarrollo anteriormente,³³ las políticas son “guías generales de conducta” que los miembros deben respetar.

- Deben resultar orientadoras y esclarecedoras de las decisiones a adoptar.
- Deben ser: definibles, comprensibles, flexibles, estables y preferiblemente escritas.

Los siguientes ejemplos muestran algunas consideraciones generales a tener en cuenta a la hora de definir políticas organizacionales.

A) Política de Personal

Una política de personal abarcativa estaría compuesta por los siguientes elementos:

- Reclutamiento: (definir fuentes de reclutamiento y restricciones para ocupar el cargo vacante).
- Promoción: (metodología de ascenso del personal en la organización)
- Selección: (metodología de selección, quien entrevistara, cuantas entrevistas, responsables de proceso).
- Inducción del personal:

A continuación se detallan algunos ejemplos de las políticas arribas mencionadas

A.1) Ejemplo de Reclutamiento

Opción 1: Se reclutará a través de avisos en periódicos de gran tirada, o por publicaciones en revistas especializadas.

³² Sugerencia: Se sugiere que una vez determinadas las políticas el Consejo, las vuelque en forma escrita, de tal manera que pueden ser entendidas y leídas por los integrantes de la Fundación.

³³ Ver capítulo II, políticas.

Opción 2: Se reclutará a través de un solicitud interna en la organización por la cual miembros de la misma podrán presentar personas conocidas, parientes, amigos.

Opción 3: Se reclutará a través de un anuncio en la bolsa de trabajo de la Facultades de Psicología de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad de Palermo.

Opción 4: El reclutamiento se realizara únicamente por promoción de los ingresados como concurrentes a la organización.

A.2) Ejemplo de Selección

Los candidatos presentarán una solicitud de ingreso acompañada de Curriculum Vitae.

No podrán ser candidatos familiares sanguíneos de los miembros actuales de la organización.

B) Política Salarial

La política salarial debe indicar la remuneración que cada puesto de la organización debe obtener por el trabajo realizado.

La estructura salarial debe responder a una escala clara y precisa que reconozca los niveles de responsabilidad y la posición jerárquica. Se debe tener en cuenta la equidad externa, es decir comparar con el mercado de trabajo.

Es importante que no se presenten diferencias para aquellos que tengan el mismo puesto y las mismas condiciones (equidad interna). La claridad en este tipo de cuestiones es fundamental para mantener una institución de alto prestigio con bajo nivel de conflictividad.

Algunos ejemplos:

- Políticas de sueldos en función del tiempo: Se remunera por mes, quincenalmente, por día o por hora.
- Política de sueldo por nivel de actividad: Se remunera por pieza producida, por servicio prestado, por volumen de venta.
- Antigüedad: Sueldo básico mas un “plus” escalonado por la cantidad de años de pertenencia en la organización.

- Otras compensaciones Indirectas: Prima por reconocimiento; prestigio; gratificaciones; vacaciones; horas extras; propinas, etc.

Es importante tener en cuenta que puede utilizarse una combinación de dichos ejemplos siempre y cuando estos sean equitativos y justo en el reparto.

C) Política Financiera

En este caso debieran poder tomarse definiciones en algunos de los siguientes puntos:

- Composición del patrimonio Neto: Deuda / Capital Propio.
- Utilización de recursos excedentes:
 - Porcentaje de excedentes destinado a inversión
 - Porcentaje de excedente destinado a aumentos de sueldos, incentivos, etc.
- Establecimiento de reservas de dinero.
- Política de caja.
- Desarrollo de nuevas fuentes de obtención de recursos.

D) Política de Prestación de Servicios

- Amplitud del servicio (que incluye, que no incluye).
- Extensión de la cobertura de la prestación de servicio.
- Financiamiento a pacientes.
- Política de precios.
- Calidad de la prestación de servicios.
- Admisión.

Planeamiento

Como se desarrollo en el capítulo II, se considera a la planeación como un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados.

Cuando se cree que se emprenden las acciones apropiadas, se pueden propiciar los resultados deseados. La participación significa un compromiso directo en el proceso de planeación entre todas las personas que pudieran ser afectadas por ella directamente.

A través de los planes – que determinan y regulan los cursos de acción a emprender- podemos estabilizar el proceso de formación de los objetivos organizacionales.

El planeamiento sirve para:

- Tomar mejores decisiones.
- Anticiparse a determinados acontecimientos.
- Ayudar a disminuir la incertidumbre.

- Conducir la organización.
- Controlar la gestión.

Consecuencias de un Planeamiento Pobre

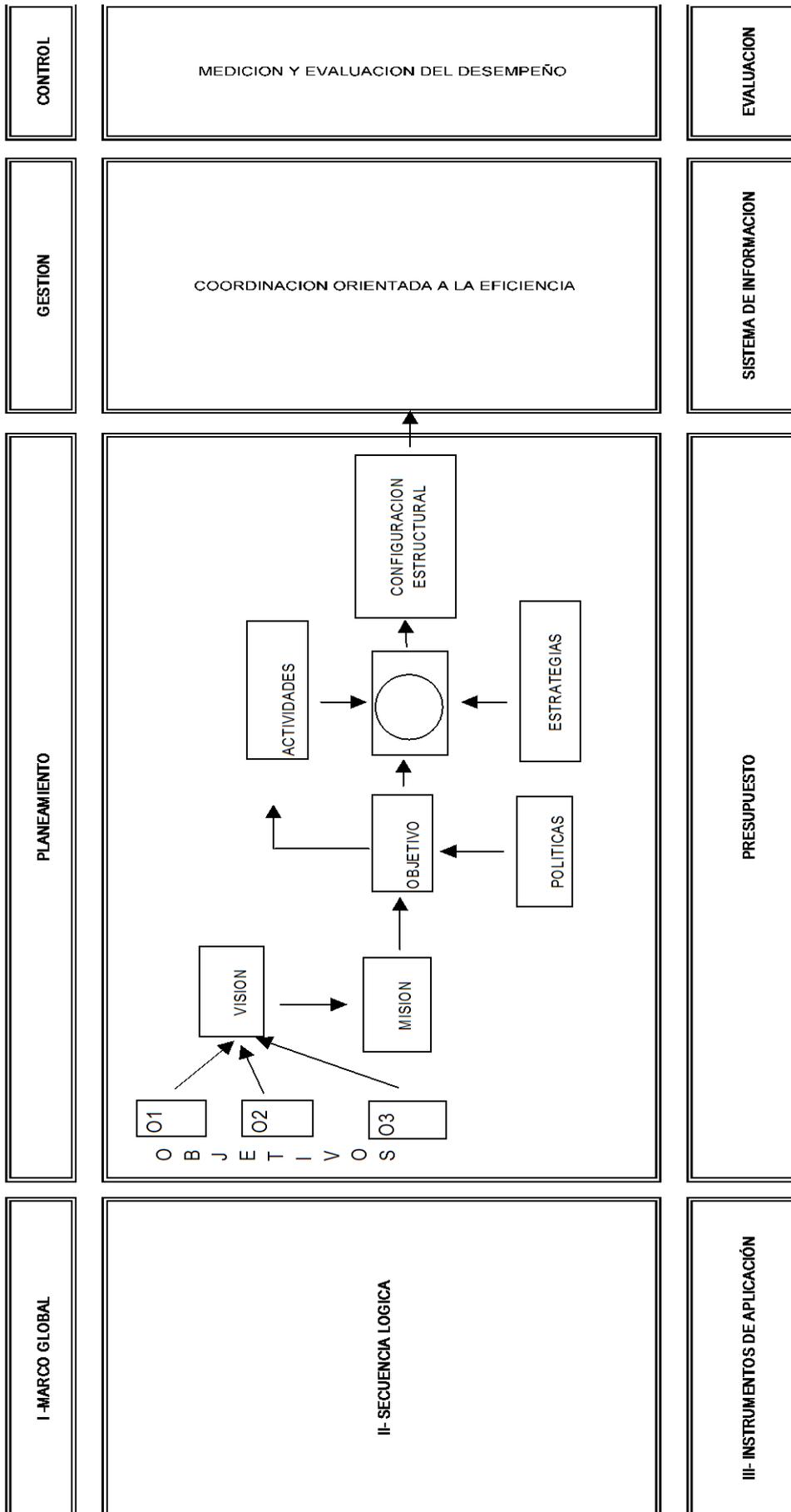
- Entusiasmo salvaje.
- Desilusión.
- Caos.
- Búsqueda de los culpables.
- Castigo de los inocentes.
- Promoción de los que no participaron.

Muchas veces tiende a confundirse el plan con el planeamiento. Este es un error de concepto porque el plan es un resultado, el resultado inicial del planeamiento, que es un proceso y, más aún, debe ser una filosofía, un concepto que debe formar parte de la cultura empresarial y que involucra actitudes de apoyo, compromiso y manejo del cambio a todo nivel.

El plan no es sino un conjunto de supuestos y metas a lograr mediante el uso de recursos, tanto humanos como técnicos o financieros, en plazos determinados y con beneficios esperados.

Sin embargo, es conveniente no perder de vista que este conjunto de acciones y proyectos corresponde a una "instantánea" tomada en el momento en que se desarrolló el plan, basada en las condiciones reinantes en dicho momento.

A continuación se detalla el proceso de realizar un buen planeamiento.



Una vez determinados los objetivos obtenemos un escenario. De ese escenario deberá elegirse uno y solo un objetivo a desarrollar.

¿Como se puede elegir el mejor objetivo? Junto con el presupuesto³⁴ ya diseñado por la organización.

Una vez transcurrido el proceso de elección, el proceso de planeamiento consta de la interrelación de actividades y planes a fin de obtener los resultados esperados.

Es importante destacar, que el proceso de planeación no se puede realizar sin la participación de los integrantes involucrados, como así tampoco de los recursos tecnológicos, económicos y en algunos casos especializados necesarios.

En esta etapa se pone en práctica la / las decisiones tomadas. Estas prácticas serán evaluadas y medidas a fin de concluir con el proceso de planeamiento.

Presupuesto

Como se detalla en el capítulo II, el presupuesto es una herramienta tradicionalmente vinculada al comportamiento organizacional proactivo, no solo porque a su momento de realizarse se necesita de un planeamiento serio y preciso sino que sirve también para poder determinar y controlar el cumplimiento del mismo.

Para que sea totalmente efectivo, los integrantes de la Fundación deben conocer el presupuesto en su totalidad, para poder controlar y votar la asignación de partidas.

De esta manera, se logra no solo un crecimiento organizacional sino también transparencia a la hora de exponer y de distribuir los ingresos obtenidos.

A continuación se muestra un modelo tradicional de presupuesto

³⁴ Ver capítulo II, presupuesto

CONCEPTO	AÑO 2007			
	Enero	Feb	Mar	TOTAL TRIMESTRE
INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00
1- Obra Social	0,00	0,00	0,00	0,00
1.a) Hospital de día				
-				
-				
1.b) Consultorios				
-				
-				
2. Asistencia	0,00	0,00	0,00	0,00
2.a) Hospital de día				
-				
-				
2.b) Consultorios				
-				
2.c) Pacientes				
-				
-				
GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
1. SUELDOS	0,00	0,00	0,00	0,00
1.a) Hospital de día				
1.b) Consultorios				
1.c) Centro de día				
2. Estructurales	0,00	0,00	0,00	0,00
2.a) Alquiler				
2.a.2) Hospital de día				
2.a.1) Consultorios				
2.a.1) Centro de día				
2.b) Luz				
2.b.1) Hospital de día				
2.b.2) Consultorios				
2.b.3) Centro de día				

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

Decisiones

La toma de decisiones consiste en identificar y elegir un curso de acción para atacar un problema o aprovechar una oportunidad. En este proceso, suelen ocurrir errores frecuentes tales como:

- No se priorizan los problemas adecuadamente.
- Excesiva dedicación a los temas de rutina.
- Deficitaria información a la hora de tomar decisiones.
- Inadecuada jerarquización de los problemas.
- Dejarse estar y no decidir a tiempo posponiendo el tratamiento de los problemas cruciales o complejos.
- Reiteración de decisiones anteriores aunque el contexto haya cambiado.

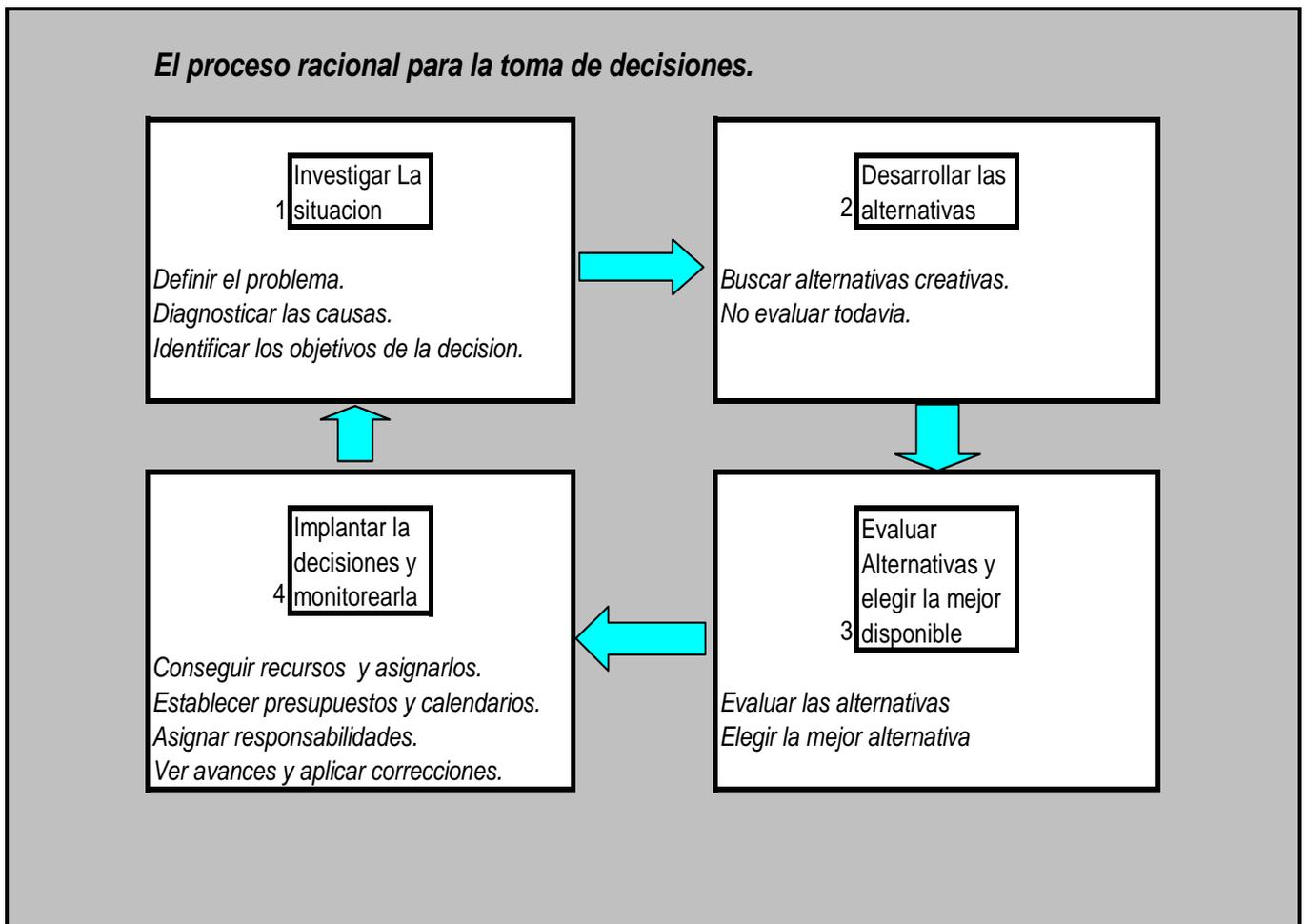
En este sentido, el mejoramiento de la calidad de las decisiones debiera ser una actitud permanente en la organización. Algunas herramientas pueden coadyuvar a ello:

1) Tratar de identificar y clasificar las decisiones que se toman en la organización de acuerdo a su naturaleza. Ejemplo:

Tipo de decisiones	Decisiones
<p>Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Requiere información que solo esta en niveles altos -La situación afecta a todas las áreas -La decisión implica una erogación alta -Las acciones de un área repercuten sobre otra 	-Cambios relevantes de autoridades.
	-Inversión en equipos o grandes activos.
	-Desarrollo de nuevos servicios.
	-Diseño de procedimientos.
	-Localización de espacios físicos (mudarse, alquilar o comprar).
	-Políticas Organizacionales.
<p>Tácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El asunto afecta solo a un área - La decisión no tiene repercusiones a nivel organizacional - Participan en el problema mayoritariamente personas de un área 	-Distribución del trabajo.
	-Movimientos de caja chica.
	-Movilidad del personal.
	-Control de horarios de trabajo.
	-Planificación y distribución de la prestación de servicios.
	- Gestión y control de las actividades.
<p>Operativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienen que ver con una actividad sustantiva pero diaria para la organización - Requiere información simple en el momento - Se pueden utilizar procedimientos 	-Solicitud de compra de materiales y elementos.
	-Inherentes a su actividad como profesional.

2) Elaborar procedimientos claros para manejar aquellas decisiones que se consideren repetitivas y de rutina de tal modo que no deba tratárselas de nuevo cada vez que se presentan.

3) Para aquellas decisiones que no se puedan programar – situaciones novedosas, no estructuradas e importantes en si mismas – es recomendable seguir una secuencia de pasos facilitadora del proceso.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

4) ¿Cómo decidir quién decide? Algunas reglas generales

- Las decisiones deben ser tomadas lo más cerca del origen posible
- Se deben programar tantas situaciones como sea posible
- Definir que tareas pueden ser delegadas
- Definir si se requieren competencias especiales, tiempo extra o recursos para llevar a cabo el proceso de toma de la decisión.

- Tener en cuenta que la toma de decisiones en niveles inferiores se puede ver coartadas por situaciones ajenas al sector.
- Establecer sistemas de control, retroalimentación y comunicación de las decisiones que se toman.

A continuación se presenta una propuesta para implementar en el consejo administrativo

➤ **Diseño de Reuniones**

Las diferentes reuniones que se plantean en el desenvolvimiento de las tareas diarias se constituyen en espacios de toma de decisiones. Entonces, ¿como diseñar estos encuentros a fin de que se optimice el tiempo, y se mejore la eficacia comunicacional y organizacional?

Es posible Identificar distintos momentos:

- 1) Preparación de la reunión -instancia previa
- 2) Apertura –inicio
- 3) Desarrollo –análisis y debate
- 4) Cierre – instancia de conclusiones y análisis de los resultados de la reunión

MOMENTO DE LA REUNION	OBJETIVOS	RESPONSABLE
Instancia previa	-Planificar el desarrollo de la reunión de tal manera que se pueda optimizar el tiempo.	Secretario del Consejo de Administración ³⁵ o Subsecretario

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

El Secretario del Consejo de Administración recepcionará vía mail las propuestas de problemáticas a tratar por parte de los directores de las diferentes áreas así como propuestas de miembros del Consejo de Administración.

Confeccionará e imprimirá la orden del día dando prioridad a los temas pendientes de la reunión anterior que surgen de la confección del acta correspondiente. A posteriori ordenará los pedidos por orden de llegada a su casilla.

³⁵ Es importante aclarar que el trabajo de la secretaria implicará recopilar las solicitudes, y transmitir esta información al inicio de la reunión.

MODELO ORDEN DEL DIA NRO

Fecha : 01/xx/xx	Reunión del Consejo de Administración	
Temática:	Origen de la solicitud	Descripción del problema
Nombramiento de director	Reunión de Consejo fecha 28/xx/xx	Nombrar dirección para Centro de Día
Solicitud de pase de terapeuta a Centro de Día	Dirección turno mañana Hospital de día	El terapeuta xx solicita traslado por situación personal
.....		

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

Para facilitar el procesamiento todos los directores y miembros del Consejo emitirán el mail (CON SUBJECT: SOLICITUD PARA ORDEN DEL DIA) conteniendo todos los elementos que conforman la orden del día, es decir, temática a tratar, origen, descripción del problema y si resultara posible una propuesta de resolución o sugerencia.³⁶

Esta orden del día será remitida a todos los asistentes a las reuniones (se recomienda realizarlo por lo menos 72 horas antes) para que estén informados sobre los temas a tratar.

Para una mayor eficiencia se recomienda poner una fecha tope de recepción de solicitudes para formar parte de la orden del día (por ejemplo: se recibirán solicitudes hasta siete días posteriores inmediatos de la última reunión del Consejo).

³⁶ Otro factor importante es anticipar que aquellas decisiones que impliquen erogaciones especiales o situaciones atípicas de resolución deberían estar respaldadas por la documentación necesaria. Ejemplo: presupuestos para compras de artículos especiales, legajo de paciente para ser tratado en la reunión. En ese caso el emisor de la solicitud le hará llegar la documentación a la Secretaria del Consejo de Administración.

MOMENTO DE LA REUNION	OBJETIVOS	RESPONSABLE
Apertura	-Visualización de acta anterior para rescatar temas pendientes. -Presentación de la Orden del día. -Asignación de tiempos para cada tema.	Presidente del Consejo de Administración o Vicepresidente del Consejo de Administración.
Desarrollo	-Planteo de situaciones ³⁷ -Administración de tiempos y de la palabra. -Toma de decisión (votación).	Todos los miembros del Consejo. Presidente actúa como conductor de la reunión y recopilador de las votaciones.

Fuente. Elaboración propia en base a estudio de campo.

Es necesario asumir cierta sistematicidad planteando problemas, posibles soluciones, discusión inmediata y resolución.

Resulta recomendable realizar la votación en forma individual y secreta.

- Ejemplo: se puede votar en pequeños papeles colocando un signo de suma si vota positivamente, un signo menos si vota negativamente o simplemente dejarlo en blanco si decide abstenerse.
- También se podría votar asignando un número a cada una de las alternativas planteadas y colocar el mismo en el papel o el número cero si decide abstenerse. De esta manera se evitan presiones, intimidaciones o miedos que pudieran presentar algunos miembros al realizar el acto de votación.

MOMENTO DE LA REUNION	OBJETIVOS	RESPONSABLE
Cierre	-Alcanzar los propósitos de la reunión -Señalar los resultados alcanzados (resoluciones tomadas) -Establecimientos de nueva reunión	Presidente del Consejo de Administración o Vicepresidente del Consejo de Administración

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

³⁷ En esta ocasión si el problema fue presentado por un integrante del Consejo se le dejara exponer brevemente el problema. Si la propuesta surge de un área que no se encuentra presente el presidente o secretario procederán a leer la descripción planteada en el mail enviado.

A la finalización de la reunión, el Secretario o Prosecretario será el encargado de elaborar una síntesis escrita de la reunión en la que se describan los propósitos de la misma, los resultados alcanzados y las conclusiones a las que se arribaron. Copia de este informe debe ser comunicado a la brevedad a los asistentes.

Una vez que el Consejo de Administración resuelve, ciertas informaciones deberían ser transmitidas a las áreas interesadas³⁸ a partir de un memorando redactado para tal fin.

La tarea puede ser asignada al propio secretario o algún otro miembro del Consejo de Administración. Dicho memorando puede ser repartido vía informática (mail) y cada área en particular decidir la metodología de comunicación, a través de cuadernos de dirección, cartelera para tal fin, etc.

Por ejemplo:

<p><u>MEMORANDUM Nro. Xx</u></p> <p><u>Fecha: 02/xx/00</u></p> <p>En la pasada reunión del Consejo de Administración llevada a cabo en fecha xx/xx/xx se han tomado las siguientes resoluciones a saber:</p> <ul style="list-style-type: none">-Se ha nombrado como nuevo director del Hospital de Día a la Sra. XXXX-Nuevo procedimiento de comunicación con el Consejo de Administración .Solicite documento explicatorio al director del área y del turno correspondiente. <p>Consejo de Administración</p>

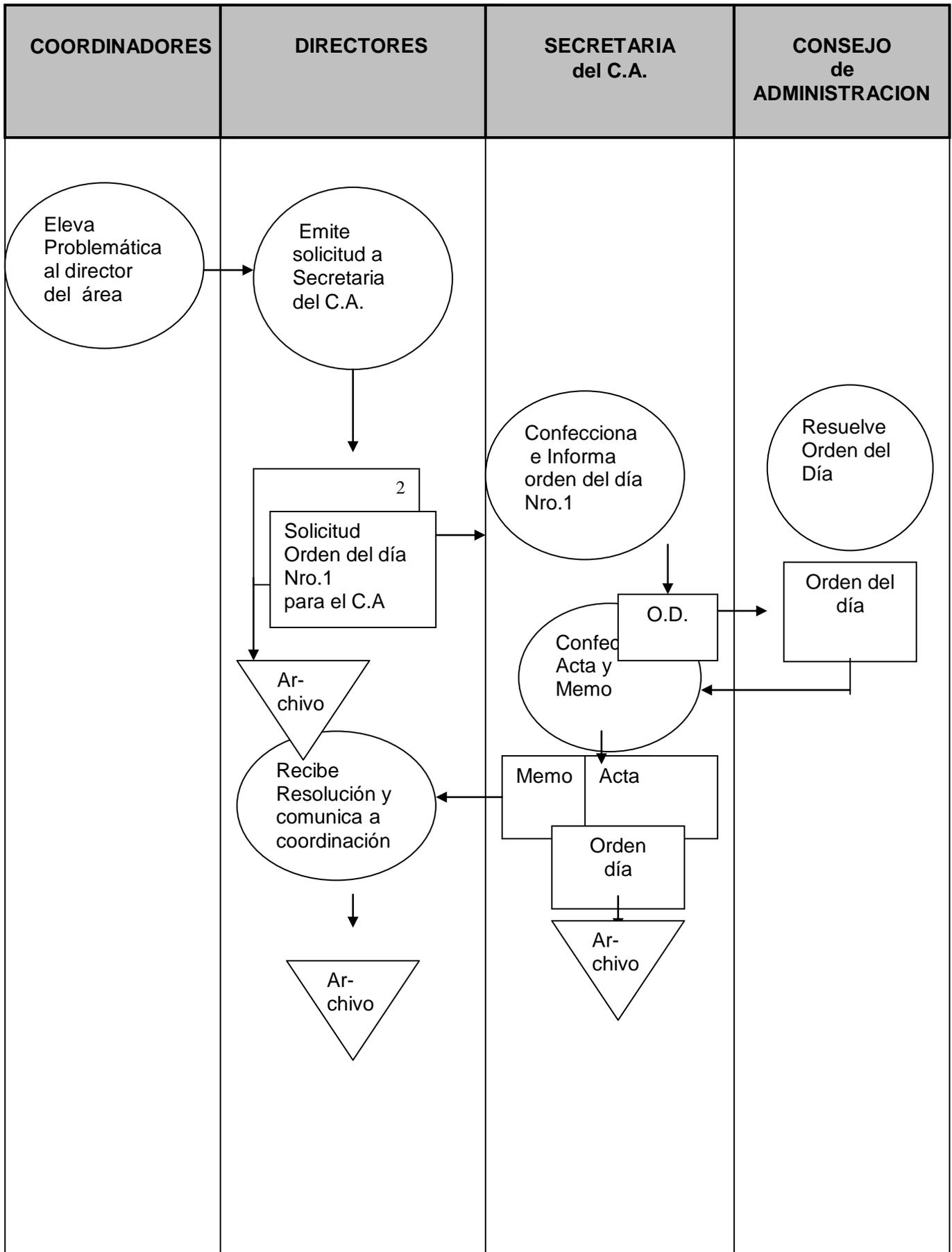
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

La implementación del proceso de reuniones y toma de decisiones apunta a agilizar y alinear todos los comportamientos organizacionales, quedando estos no solo registrados sino también claramente transparentes a la hora de realizarlos.

El ordenamiento de las problemáticas a tratar no significa que existan situaciones anómalas o de urgencias que suplanten a dichos procesos. Esta en los directivos considerar cuales situaciones serán de urgencias y cuales no.

A continuación se ejemplifica como debería ser el esquema de planificación de las reuniones.

³⁸ Se recomienda durante las votaciones de los problemas ir definiendo cuales decisiones serán comunicadas a las áreas y cuales no a fin de que pueda ir registrándose.



➤ **Integración de las decisiones.**

Las decisiones que el Consejo resuelva deberán ser acordes a los objetivos y a los planes futuros de la Fundación, así se expuso en el capítulo II, de otra manera los objetivos nunca se podrán cumplir y no habrá planeamiento que de resultado.

Es por eso que a la hora de tomar decisiones a largo plazo, se debe medir como afectarán estas a los planes futuros de la organización y si son compatibles con los objetivos planteados.

De esta manera se busca que la Fundación tenga una integración completa entre los objetivos que se plantea, la manera de llegar a ellos y las decisiones cotidianas que toma. Claro esta que para lograr esta integración, los objetivos, los planes y las decisiones deben circular por toda la Fundación.

Que le puede enseñar el sector privado al sector no lucrativo

El sector no lucrativo³⁹, puede dividirse: por un lado, gubernamental, por otro lado, todas las otras organizaciones que operan sin utilidades. A menudo el sector no lucrativo ignora la experiencia del sector privado.

Disimilitudes entre el sector privado y el sector no lucrativo

- La política domina al sector no lucrativo: Todas las decisiones realmente importantes se toman en el ámbito político. Esta es una diferencia fundamental entre los dos tipos de organizaciones, este dominio político en la toma de decisiones existe en todo el sector no lucrativo, aunque varía entre las organizaciones. Es verdad que entre más alta se tome una decisión en las organizaciones comerciales, se involucran más las consideraciones políticas. Sin embargo, la gran mayoría de las decisiones comerciales están dominadas por factores económicos.
- Pluralismo y la toma de decisiones del SNL⁴⁰: Nuestra sociedad es pluralista, lo que significa que los individuos y grupos pueden y en verdad ejercen el poder en el proceso de toma de decisiones. En cualquier tipo de planeación en el SNL, casi cualquiera puede participar, si ellos o sus grupos eligen hacerlo. Además, sus intereses deben considerarse y aquellos con mayor poder político ordinariamente tendrán mayor influencia en las decisiones. Un resultado importante de pluralismo es que el proceso de toma de decisiones en el SNL es a menudo considerablemente más fragmentado y abierto que en el sector privado.

³⁹ Ver definición a inicios del capítulo

⁴⁰ Sector No Lucrativo

- Misiones, propósitos y objetivos: Las organizaciones comerciales con sistemas de planeación estratégica generalmente tienen objetivos a largo plazo, propósitos establecidos. No existe un conjunto de metas comparable entre la mayoría de organizaciones en el SNL, especialmente gubernamentales.
- Evaluar las alternativas y decisiones en el proceso de planeación: En los negocios el criterio fundamental para determinar la racionalidad de las decisiones generalmente son medidas económicas específicas, tales como rendimiento sobre inversión, participación del mercado, utilidades, ventas y margen. Sin embargo, en el SNL no existen dichas medidas, el criterio para la toma de decisiones es muy diferente y menos concreto.
- Implantación de planes: La implantación de planes en el SNL es un proceso mucho más difícil que en el privado por varias razones, una cadena de comando en el SNL no es tan claro como en la industria privada.

Otras diferencias que se pueden encontrar entre los sectores son las perspectivas de tiempo de los políticos versus aquellas de los directores, motivaciones directivas, la forma en la cual los asuntos críticos se incluyen en la agenda política y las restricciones en la separación de poderes. Estas diferencias, junto con aquellas tratadas previamente, subrayan que existen disimilitudes fundamentales entre los SNL y el mundo comercial que influyen en la planeación estratégica, en resumen, la planeación en el SNL es un proceso mucho más complejo que el sector privado (Steiner 1998: 313-315).

Principales peligros latentes en el SNL

DeWoolfson tomó los principales peligros latentes que deben evitarse en la planeación estratégica, y los enumero según el orden de importancia:

- 1) No aplicar suficientes recursos en el esfuerzo.
- 2) Tener tantos problemas que no puede dedicar el tiempo suficiente en la planeación a largo plazo y se desacredita el proceso.
- 3) No seleccionar criterios significativos de la efectividad del programa.
- 4) Hacer un esfuerzo de implantación inicial demasiado completo.
- 5) No proporcionar suficiente capacitación a los que toman las decisiones.
- 6) Permitir la preocupación en técnicas para someter los propósitos reales de PPP.
- 7) No asegurar suficiente interacción entre el que toma las decisiones y el analista.

- 8) No crear un clima en la institución que sea adecuado y que no se resista la planeación.
- 9) No desarrollar una estructura de programas significativa.
- 10) No asumir el involucramiento necesario en el proceso PPP del personal de operación principal.

Importantes lecciones de la existencia de la planeación estratégica privada aplicables a la planeación en el sector no lucrativo

Como se ha señalado anteriormente⁴¹, el planeamiento comprende la integración a la toma de decisiones, de un conjunto de elementos que se adoptan en los diferentes niveles de la organización.

En conclusión, este capítulo está adaptando unas cuantas lecciones significativas que se pueden aplicar al sector no lucrativo. A continuación se detallan los siguientes:

- 1) El beneficio principal del proceso de planeación es el proceso mismo y no el plan. La planeación es más bien una forma de pensar que un conjunto de procedimientos. El mejoramiento en los procesos de pensamiento de planeación en el SNL sería de gran valor. Esto no significa que los planes individuales no sean importantes, sino que el proceso es más importante que los planes específicos.
- 2) No se debería tratar de lograr mucho al mismo tiempo.
- 3) Los sistemas de planeación deben ser hechos de acuerdo con las costumbres para adaptarse a la organización, al tema tratado y el estilo personales e intereses de los administradores.
- 4) Los planeadores no hacen planes; la planeación es una responsabilidad de línea. Uno de los problemas con la planeación en el SNL, es que se hace demasiada planeación por los planeadores sin la aceptación de la responsabilidad del supervisor; deben involucrarse los altos directores.
- 5) El clima en una organización debe congeniar con la planeación; de lo contrario la planeación no será efectiva.
- 6) Existen diferentes enfoques preferidos para completar las diferentes etapas del proceso de planeación. No existe un fórmula única para hacer la planeación estratégica.

⁴¹ Ver Capítulo II, planeamiento.

- 7) El objetivo básico de planeación es para desarrollar estrategias apropiadas para adaptar una organización a su medio ambiente y después tomar decisiones actuales para implantar estrategias.
- 8) Debe existir por parte de los altos ejecutivos de una organización una fuerte responsabilidad para planear.
- 9) Deben evitarse demasiadas expectativas acerca de lo que la planeación puede lograr.
- 10) Deber ser experimentados en la planeación los directores y el personal de planeación.
- 11) Debe hacerse el esfuerzo necesario para desarrollar unas cuantas metas claras y reducir la confusión entre éstas.
- 12) Debe hacerse el esfuerzo necesario para mantener el proceso de planeación lo más sencillo posible.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES FINALES

El crecimiento de una organización es un proceso dinámico en el cual se pueden observar distintas etapas y en la medida que se logran resultados positivos se pasa a las etapas siguientes.

En este proceso se hace necesaria una permanente evolución de la estructura administrativa, desarrollo y mejoramiento de los servicios prestados, incorporación de personal, implementación de modernos sistemas administrativos, delegación de autoridad y responsabilidad. Paralelamente las decisiones mas relevantes se toman en reuniones de cúpula directiva pudiéndose incorporar en algunos casos asesoramiento de staff en temas que superen al cuerpo decisor.

La organización debe sumar los esfuerzos de todos sus miembros más allá de las limitaciones propias de tiempo y lugar. Se puede trabajar separado siempre y cuando “todos” estén contribuyendo al logro del mismo objetivo estratégico. Para esto, el Consejo de Administración es el encargado de redefinir o clarificar hacia donde quiere dirigirse la fundación, planificando y tomando decisiones a fin de que cada uno de los integrantes perseguirá el mismo objetivo.

Los siguientes puntos muestran la solución que se debería aplicar en este caso anteriormente analizado.

A) Modelos de proyecciones financieras y presupuestarias

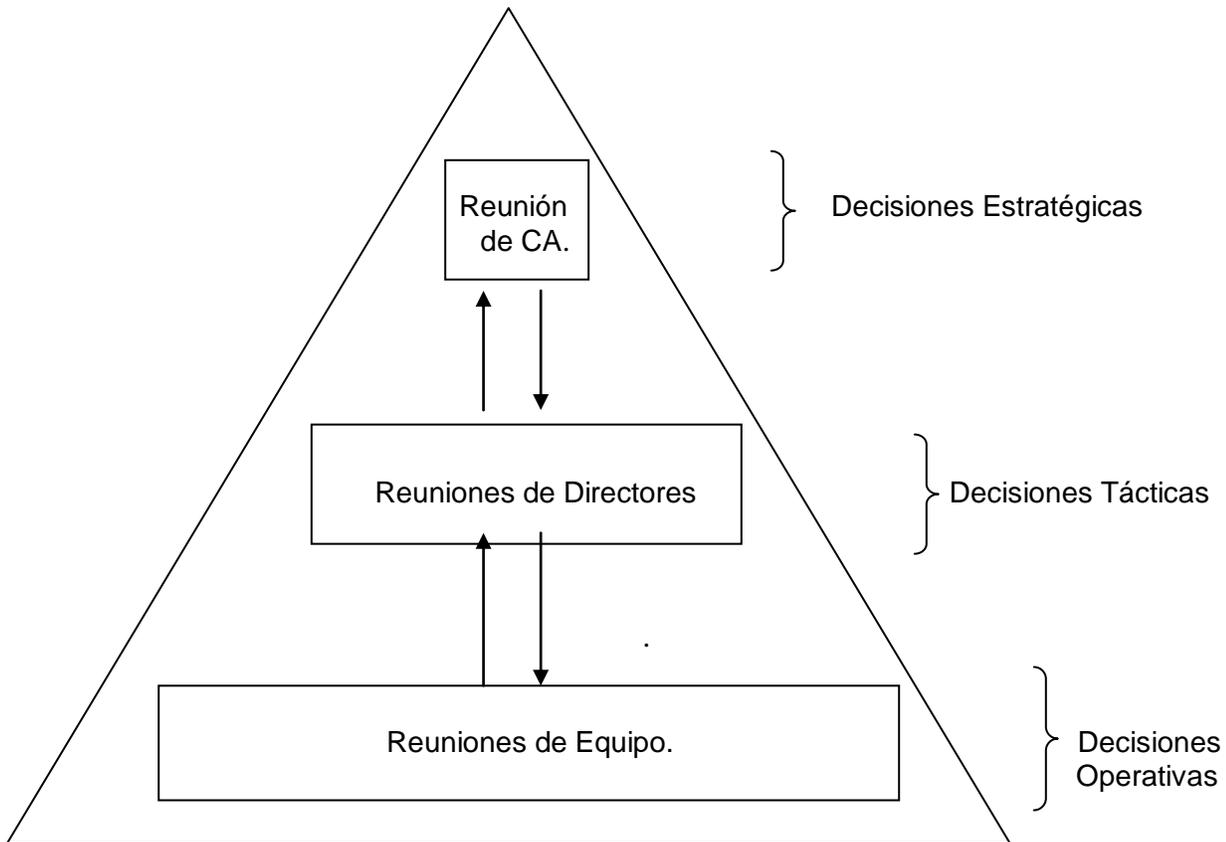
Se realizan con el fin de obtener información estimativa del comportamiento económico financiero de la Fundación, a fin de poder acotar la incertidumbre del mediano y largo plazo. El mencionado modelo facilitará la toma de decisiones en cuestiones económicas y pronosticará la evolución de las operaciones de la organización a través del tiempo.

B) Modelos de circulación de documentación interna.

Se busca organizar la documentación en archivos para obtener una fácil y rápida recuperación de la información y evitar riesgo de pérdida de documentación, evitando también el deterioro de la misma por malas condiciones de archivo.

C) Diseño de las reuniones y ordenamiento de las decisiones a distintos niveles.

La propuesta abarcaría un esquema de pautas a seguir para la toma de decisiones y la comunicación hacia los otros sectores. Como lo expresa el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo.

D) Manual de Funciones

Determinar mediante el análisis de las distintas tareas, un manual de funciones que indique responsabilidades y tareas. Se busca con esto la identificación de responsables de cada tarea y actividad que se realice dentro de la fundación.

E) Definición de estructura

La propuesta abarcará el armado de un organigrama acorde a la misión de la organización buscando visualizar el ordenamiento jerárquico y la distribución de las áreas.

G) Recursos Tecnológicos

El aporte de la tecnología brinda una posición beneficiosa para sistematizar la información y agilizar los procesos administrativos.

El Estado y el crecimiento del mercado han generado condiciones que obligan a las organizaciones del tercer sector a tomar una actitud protagónica para resolver necesidades sociales y a tomar actitudes de liderazgo e innovación para marcar nuevos rumbos en la solución de los problemas sociales.

Es por eso que analizando, la historia de nuestro país para fines del año 2001 debido a la crisis socio – económico que afrontábamos, en donde las ONG más importantes se unieron para ayudar a la población. Con los años descubrimos que este proceso de ayuda fue un golpe inspirador para el crecimiento de este sector.

Esto nos lleva a pensar que las organizaciones deberán pensarse a si mismas cada vez más como empresas basadas en los recursos que puedan generar por los servicios que prestan.

La consultaría realizada demostró que las organizaciones, sin importar que sector ocupen, están formadas por un órgano decisor encargado de planificar, asimismo, las ong´s deberán capacitarse y entender que la planificación les permitirá crecer como organización.

Esto fue demostrado en el caso de análisis, en donde fuimos convocados para solucionar un desorden administrativo, y la respuesta del problema fue la falta de

planeamiento, de objetivos, de decisiones claras. Pudimos observar que esta organización teme al crecimiento, que su misión de “hacer el bien”, no les permite verse como un todo, como empresas que deben mantenerse en el tiempo, generando ingresos y solventado los costos.

Los últimos años, nos mostraron, que los administradores ayudan a las organizaciones del tercer sector, a conocerse y a trabajar mediante la planificación.

ENCUESTA DE RELEVAMIENTO PARA LOS INTEGRANTES DE LA FUNDACION

1. ¿Cuál es su cargo?

2. Indique antigüedad en el mismo años/meses

3. ¿Trabajó o estuvo a cargo de otras áreas? ¿En cuales?

.....

4. ¿Cuáles son las tareas específicas que realiza?

.....

5. Ocupa algún cargo en el consejo de administración? (Si su respuesta es **SI** conteste las preguntas de la pagina-----)

Si

No

Indique cual:.....

6. Carga Horaria

<input type="checkbox"/> ¿Cuántas horas trabaja en la Fundación?(diarias)	
<input type="checkbox"/> ¿Cuántas de estas horas son remuneradas?.	
<input type="checkbox"/> ¿Todas las tareas son desarrolladas en la misma sede? Indique si hay movilidad y entre que sectores y/o sedes.	

7. Relaciones jerárquicas y contactos

- Indique el cargo y/o puesto del cual depende

- ¿Desarrolla tareas de supervisión?

Si

No

- ¿Cuáles son los cargos y/o puestos que Ud. supervisa (cantidad de personas)?

8. Pensando en las situaciones que se presentan regularmente para el desarrollo de su trabajo : ¿debe tomar decisiones? (tache lo que no corresponda)

Si

No

9. ¿Cree Ud. que estas decisiones corresponden a su cargo y tareas habituales?

Si

No

10. ¿Emite información para otras áreas (historias clínicas, informes de otras áreas, resumen de gastos de su área)?

Si

No

11. ¿Necesita información (historias clínicas, informes de otras áreas) para llevar a cabo esas decisiones? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 13)

Si

No

12. En relación a la información necesaria, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases (marque con una cruz una sola respuesta por frase)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Recibo toda la información que necesito para mi trabajo				
Recibo la información con la frecuencia necesaria				
Considero que la información que recibo es confiable				
Recibo información duplicada				
Alguna información que llega a mi sector no circula como corresponde				
A menudo recibo información que no necesito				

13. ¿Considera que cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para la realización de sus tareas? Completar lo que corresponda.

	RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGICOS	MATERIALES
Excesivo			
Suficiente			
Escaso			
No se cuenta con			

14. ¿Considera que existen cargos y/o puestos que no estén cubiertos?
¿Cuales?

.....
.....

15. Por favor, señale el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases (marque con una cruz una sola respuesta por frase)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tenemos claras las prioridades de nuestra área						
Considero que nuestro sector está bien informado acerca de los planes de la Fundación						
Considero que se trabaja sobre lo urgente						
Considero que el Consejo de Administración trabaja sobre lo urgente						
Considero que el área no tiene acceso al Consejo de Administración						

16. ¿Que sugerencia tiene usted para mejorar el funcionamiento de la Fundación?

.....

ENCUESTA DE RELEVAMIENTO PARA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Si usted respondió **SI** en la pregunta **5** conteste el siguiente cuestionario.

- 1) Detalle brevemente algunas de las tareas específicas en base a su función en el Consejo.

.....

- 2) ¿Cuales considera usted que son los planes de la Fundación para el futuro?

.....

- 3) ¿Considera usted que las decisiones tomadas en las reuniones son llevadas a la práctica?

Si

No

¿Porque?

.....

- 4) ¿Cuales considera Ud. que son las problemáticas principales que se tratan en las reuniones del Consejo de Administración?

.....

- 5) Por favor, señale el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes frases (marque con una cruz una sola respuesta por frase)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Más bien de acuerdo	Más bien en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considero que las reuniones del C.A. son suficientes						

Considero que algunas de las decisiones no debieran tratarse en las reuniones del C.A. (ej: compras de mercaderías, gastos menores, etc.)						
Considero que hay decisiones que debieran estar predeterminadas						
Considero que se privilegian los objetivos personales por sobre los de la Fundación						
Considero que es posible presentar disenso en las reuniones del C.A.						
Considero que hay áreas que concentran el foco de atención del C.A.						

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF Russell. 2002. **El arte de resolver problemas**. México DF: Limusa Wiley.

ACKOFF Russell.2002. **El paradigma Ackoff – Una administración sistemática**. México: Limusa Wiley.

BLANCO Lorenzo. 2000. **El planeamiento**. Ugerman Editor.

BILLENE Ricardo.2003. **Presupuesto y control de gestión para pyme – Un juego de herramientas para empresas informales en entornos económicos inestables**. Buenos Aires. Errepar.

CARLOSENA, Maria Angelica. 2002. **La comunicación entre el tercer sector y el Estado en los procesos de desarrollo local**. VI Congreso de ALAIC. Bolivia.

CARLSON, Mim. 2000. **Team – based fundraising step by step – A practical guide to improving results through teamwork**. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES (CIDEC).2004. **39 El tercer sector una visión cuantitativa y cualitativa**. San Sebastián.

CENTRO DE IMPLEMENTACION DE POLITICAS PUBLICAS PARA LA EQUIDAD Y EL CRECIMIENTO (CIPPEC). 2003. **Directorio de ONG vinculadas con políticas públicas en las 24 jurisdicciones argentinas**. Buenos Aires. Embajada Británica.

DRUCKER Peter. 1990. **Dirección de Instituciones sin fines de lucro**. Buenos Aires: El Ateneo.

DRUCKER Peter. 1999. **El gran poder de las pequeñas ideas**. Buenos Aires: Sudamericana.

ELGUE Mario 2003. **El sentido del desarrollo y la economía social**. Buenos Aires.

GASSALLA José Maria. 2005. In: *Revista **Conocimiento y Dirección***. Buenos Aires.

GAHAN Juan. 2005. **Los 6 pasos del planeamiento estratégico**. Aguilar.

GONZALEZ Cristóbal. 2004. **Costos para administradores y dirigentes**.

HAMPTOM David. 1989. **Administración**. México DF: Mc Graw-Hill.

HERMIDA Jorge, SERRA Roberto & KASTIKA Eduardo. 1993. **Administración & Estrategia**. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

HORGREN GARY L.SUNDEM & WILLIAM STRATTON. 2001. **Introducción a la contabilidad administrativa**: México DF: Pearson Educación.

JARAMILLO José Carlos. 1992. **Dirección Estratégica**. Mc Graw-Hill

KOTLER Phillip. 1993. **Dirección de mercadotecnia**. México DF: Prentice Hall. Hispanoamericana S.A

MALLO RODRIGUEZ Carlos. 2001. **Introducción a la contabilidad financiera**. Paraninfo S.A

ORTIZ ARAGON & RIVERO Guillermo. 2006. **Estructuración de costos: Conceptos y metodología**. USA. Building Capacity Worldwide.

ORTIZ GOMEZ Alberto. 2004. **Presupuestos**. Colombia: Mc Graw-Hill.

OSSORIO Alfredo. 2002. **Planeamiento Estratégico – Dirección de documentación e información**. Instituto Nacional de la Administración Pública. Buenos Aires.

PAIVA Verónica. 2004. In: **Revista Científica de UCES** – Volumen VIII Nro: 1. Buenos Aires. Uces.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) & GRUPO DE ANALISIS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL Y SOCIAL (GADIS). 2004. **Indice de desarrollo de la sociedad civil en Argentina**. Buenos Aires. Argentina. Mitre – Salvay.

RAJADELL CARRERAS. 2003. **Creación de Empresas**.

ROITTER Mario. 2000. **Que es el tercer sector en la Argentina?** Buenos Aires. CEDES.

RINGLAND Gill.1998. **Planificación de escenarios – Gerencia para el futuro**. Ed. John Witey & Sons.

SAPAG CHAIN Nassir. 2000. **Preparación y evaluación de proyectos**. Chile. Mc Graw – Hill.

SCHOEMAKER Paul. 2005. In: **Revista Conocimiento y Dirección**. Buenos Aires.

STEINER George. 1998. **Planeación Estratégica – Lo que todo Director debe saber**. México DF: Compañía Editorial Continental.

STENGEL Marinen. 2005. **La visión como herramienta de gestión**.

THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY – CENTRO DE ESTUDIOS DE ESTADO Y SOCIEDAD (CNPJHU – CEDES). 2000. **Estudios sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina**. Buenos Aires: IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector Comité Organizador – Fundación Banco Francés y Fundación Kellogg.

VOLPENTESTA Jorge Roberto. 2000. **Organizaciones, procedimientos y estructuras**. Buenos Aires.

www.12manage.com

www.3sector.com

www.catarina.udlap.mx

www.cfired.org.ar

www.comunicarseweb.com.ar

www.conabip.gov.ar

www.cooperadoras.com.ar

www.copel.com.ar

www.datospymes.com.ar

www.emprendedoresnews.com

www.eticaygestion.org.

www.estrucplan.com.ar

www.es.wikipedia.org

www.foroecumenico.com.ar

www.gerencie.com

www.gestiopolis.com

www.iigov.org.com

www.indec.mecon.ar

www.poderciudadano.org.ar

www.redagora.org.ar

www.rlc.fao.org

www.server2.southlink.com.ar

www.sht.com.ar

www.unida.gov.ar

www.unesdoc.unesco.org

