



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**— ORGANIZACIÓN COMUNITARIA —**  
UN ACERCAMIENTO A LA MEDICIÓN  
DE SUS VARIABLES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR

**José Alberto Villanueva**

DIRECTOR

**Prof. Ricardo Agustín Fornero**

MENDOZA | 2015



# Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I – MARCO CONCEPTUAL E HISTÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Concepto organización comunitaria .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Diferencias entre organización comunitaria y el resto de las organizaciones. ....</b>	<b>9</b>
<b>3. Perspectiva histórica .....</b>	<b>10</b>
3.1 La Argentina colonial.....	11
3.2 La Argentina de la independencia .....	12
3.3 La Sociedad de Beneficencia.....	13
3.4 La Argentina de la inmigración. ....	14
3.5 La Argentina moderna .....	15
3.6 La Argentina del Peronismo.....	17
3.7 La Argentina militar.....	18
3.8 La Argentina democrática .....	19
3.9 Los últimos 13 años.....	21
Resumen .....	21
<b>4. Tipificación de las organizaciones comunitarias .....</b>	<b>24</b>
4.1 Asociaciones civiles .....	24
4.1.1 Cooperadoras.....	25
4.1.2 Organizaciones de colectividades .....	25
4.1.3 Academias nacionales y centros de investigación .....	26
4.2 Fundaciones .....	26
4.3 Sociedades de fomento .....	27
4.4 Bibliotecas populares.....	28
4.5 Organizaciones no gubernamentales (ONG s).....	28
4.6 Organizaciones de base .....	29
4.7 Mutuales .....	29
4.8 Cooperativas .....	30
4.9 Obras Sociales .....	31
4.10 Sindicatos.....	32
Resumen. ....	33
<b>5. Conceptos de Cuadro de Mando integral.....</b>	<b>34</b>

Introducción.....	34
5.1 Perspectiva financiera.....	36
5.2 Perspectiva del cliente.....	37
5.3 Perspectiva del proceso interno.....	38
5.4 Perspectiva de formación y crecimiento.....	38
5.5 Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia. ....	39
5.5.1 Las relaciones causa-efecto.....	40
5.5.2 Los resultados y los inductores de actuación.....	40
5.5.3 La vinculación con las finanzas.....	40
5.6 ¿Cuántos indicadores pueden haber en un CMI?.....	41
Resumen.....	41

## **CAPÍTULO II – ORGANIZACIÓN COMUNITARIA “CRECER FELICES” .... 43**

<b>1. Cuadro de mando aplicado a Crecer Felices.....</b>	<b>43</b>
1.1 Crecer Felices.....	43
1.1.1 Organigrama.....	46
1.1.2 Misión y Visión.....	46
1.2 Estrategia.....	47
1.2.1 Matriz EFE / EFI.....	47
1.2.2 Matriz EFE.....	48
1.2.3 Matriz EFI.....	50
1.2.4 FODA.....	52
1.3 Ciclo de vida de la organización.....	53
1.4 Definición de estrategia.....	56
<b>2. Armado de perspectivas.....</b>	<b>56</b>
2.1 Perspectiva financiera.....	57
2.2 Perspectiva del cliente (interesados).....	57
2.4 Perspectiva del proceso interno.....	60
2.4.1 Estudio de procesos claves.....	60
2.4.1.1 Proceso de taller.....	61
2.4.1.2 Proceso de reunión de comisión.....	63
2.4.1.2 Procesamiento de reclutamiento e inducción.....	65
2.4.1.3 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	68
2.5 Indicadores.....	71
2.5.1 Perspectiva financiera.....	71
2.5.2 Perspectiva del cliente.....	71
2.5.3 Perspectiva del proceso interno.....	72
2.5.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	73
2.6 Mapa de interacción de indicadores.....	74
2.7 Perspectiva financiera.....	75

2.8 Perspectiva del cliente .....	76
2.9 Perspectiva del proceso interno .....	76
2.10 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento .....	77
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>
Tabla de Asistencias.....	86
Cuestionarios a personas de la comisión.....	87
Fotos.....	90

## INTRODUCCIÓN

El trabajo a desarrollar surge de dos motores muy grandes, el afán de lograr un cambio duradero en la sociedad y el gusto por la administración de organizaciones. Allá por el 2011, en una conversación en un recreo, una compañera del cursado comenta que está trabajando como voluntaria en una ONG que se dedica al trabajo con niños. Luego de escuchar todo lo que tenía para decir, logra llevar a un grupo de personas a un taller. Al día siguiente estaban jugando y compartiendo con niños de zonas en riesgo de la localidad de Chacras de Coria. Al finalizar el año, habían formado un vínculo con la organización que hasta el día de hoy las sigue marcando tanto en su forma de pensar como en su actuar cotidiano. A raíz de la experiencia con la organización y el conocimiento teórico sobre la administración de empresas surge la inquietud de si se puede lograr una medición sobre el actuar de la organización, analizando internamente a la organización y logrando una eficiencia y eficacia en la utilización de todos los recursos con los cuales cuenta, que no son siempre tangibles. Después de analizar varias herramientas de medición, se identifica una que puede lograr este objetivo y que además su utilización está muy de moda, por lo que conseguir información sobre esta puede llegar a resultar sencillo, el “Cuadro de Mando Integral”. La duda que surge, es si se puede lograr medir el éxito a través del tiempo y lograr un plan estratégico a largo plazo que permita la supervivencia y el crecimiento de la misma.

En resumen con este trabajo se tiene que cumplir el objetivo de demostrar que se puede usar un Cuadro de Mando Integral dentro de Crecer Felices y medir el éxito con el mismo.

## **CAPÍTULO I – Marco conceptual e histórico.**

Es importante, antes de empezar, tener una aproximación a ciertos conceptos que son analizados en este trabajo. A continuación vamos a tratarlos.

### **1. Concepto organización comunitaria**

La mayoría de los análisis se basan en un modelo dual, centrado en el Estado y el mercado. En este modelo quedan afuera la especificidad de las instituciones de la sociedad civil, al no ser privadas en el sentido del mercado ni públicas en el sentido del Estado<sup>1</sup>. Considerar el conjunto de estas entidades como un sector institucional diferenciado, obliga al intento de estimar su tamaño, estructura y su valor agregado, es decir, cuál es su relevancia en términos políticos, económicos y sociales. En otras palabras, ya no considerar diferentes instituciones particulares, sino intentar analizar cuantitativamente la importancia de las organizaciones sin fines de lucro.

El termino ONG, quiere decir “Organización No Gubernamental”, nacido en la Naciones Unidas para denominar a aquellas organizaciones que se diferencian de los gobiernos miembros, resulta un tanto falto de contenido para describir lo que nosotros buscamos, principalmente por definir a la organización por lo que no es, es decir, por contraposición a las organizaciones gubernamentales. Análogamente, la definición “organización sin fin de lucro” (en inglés “non profit”) adolece de la misma limitación, en este caso por contraste con las instituciones empresariales o privadas y no hablan nada acerca de la naturaleza del trabajo que realizan. Otra denominación, muy común, del conjunto de las organizaciones para aludir a este nuevo sistema institucional, es la utilización de la palabra “sector” o el ordinal “tercer”, o ambas. Así, son corrientes las denominaciones de “Tercer Sector” Roitter, Mario (2004); ambas palabras connotan el fenómeno, una vez más, en relación de dependencia con respecto a los otros dos “sectores”: el Gubernamental y el Privado (o si se prefiere, el Estado y el Mercado). Por lo que es más completo la utilización del término “Organización Comunitaria”, similar al usado para describir a las organizaciones de práctica:

---

<sup>1</sup> Definición de Estado: Comunidad social con una organización política común y un territorio y órganos de gobierno propios que es soberana e independiente políticamente de otras comunidades

“Las comunidades, por otro lado, son informales -ellas se auto-organizan, lo que significa que seleccionan sus propias agendas y establecen su propio liderazgo. Y la membrecía a una comunidad de práctica es auto-selectiva. En otras palabras, las personas en dichas comunidades tienden a conocer cuándo y por qué unirse. Ellas conocen si tienen algo para brindar y de qué manera tomar algo a cambio, y los miembros de una comunidad existente, cuando invitan a alguien a unirse a ella, operan con un estrecho sentido de prospectiva sobre lo apropiado que será el nuevo miembro para el grupo.” Wenger, E. y Snyder, W. (2000)

Este término confiere una naturaleza más profunda ya que se centra en uno de los atributos más explicativos de las organizaciones de este tipo, que es: el trabajo en conjunto por parte de los individuos de un lugar determinado para el logro de un fin de ayuda a través de la participación de la comunidad. Buscando el desarrollo de las capacidades de los miembros, construyendo e intercambiando conocimientos, sin necesidad de compararlo con el Estado, ni el Mercado. Además, este término, alude al lugar de donde se originan este tipo de organizaciones. Logrando así una identidad diferente de los otros sujetos. Otra característica que las hace únicas es la autoselección de los miembros y el motor que hace que siga amalgamada la organización, que es la pasión, el compromiso y la identificación con la experiencia grupal. No tenemos que dejar de lado que los integrantes y los grupos sobre los que vuelcan su accionar reciben beneficios que son de diferente tipo, desde materiales a emocionales, dependiendo del fin de la organización.

Analicemos cada uno de las palabras que conforman este término, así se puede comprender mejor su significado y porque es más apropiado. Comenzando con el término comunidad, según el diccionario Espasa de la lengua española:

*“Comunidad: Conjunto de personas que están unidas por un interés común. División regional y administrativa dentro de un Estado. Calidad de común. Nombre de algunos organismos internacionales”*

Si avanzamos un poco más allá y analizamos la raíz de la palabra podemos ver que viene de la palabra común, que según el diccionario Espasa de la lengua española significa:

*“Común: Que, no siendo privativamente de ninguno, pertenece o se extiende a varios. Corriente, admitido por la mayoría.”*



Ahora pasemos al término organización, en el mundo de la administración hay muchos y diversos conceptos de organización, a continuación se mencionarán algunos tomados de las guías de MALLAR, MIGUEL A.:

*“Unidades sociales o agrupamientos humanos, intencionalmente construidas y reconstruidas con el fin de alcanzar objetivos específicos”.* Talcott Parson.

*“El proceso de construir el doble organismo, material y social de la empresa, es decir, dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materia prima, instalaciones, maquinarias, herramientas, capital y personal”.* Henri Fayol.

*“Agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada tipo de ellas a un ejecutivo con la autoridad necesaria para administrarla”.* Koontz y O Donnell.

*“Conjunto de áreas funcionales que trabajan en forma conjunta para lograr los objetivos organizacionales, utilizando los recursos de la empresa”.* Mallar Miguel A. Guía N°1.

Podemos ver que el término “Organización Comunitaria” está enfocado no solo a un grupo de personas que tiene un fin compartido el cual no es de uno, sino de todos, sino que alude a las divisiones regionales dentro de un Estado y a la participación de las personas que están dentro de éstas para el logro de este fin.

En conclusión podemos aceptar que el término “Organización Comunitaria” es un término más completo para denominar a este tipo de instituciones. Hay que dejar en claro que a pesar de que los primeros conceptos no están del todo completos, están fuertemente arraigados en el colectivo social y su cultura, aceptándose para mencionarlos.

La explicación para las deficiencias conceptuales se debe principalmente a que la identidad conjunta de este nuevo sistema institucional está en conformación, a pesar de que su existencia se remonta a la formación de las primeras sociedades. El auge de estas organizaciones y el crecimiento de las mismas han hecho que sea una necesidad poder identificarlas e individualizarlas de alguna forma.

## **2. Diferencias entre organización comunitaria y el resto de las organizaciones.**

Se puede realizar una comparación entre las OC y el resto de las organizaciones para lograr encontrar las diferencias entre ellas y lograr aclarar completamente los conceptos que sirven de base a este trabajo.

Las características principales de las Organizaciones Comunitarias son:

- Su misión está enfocada en prestar un servicio a la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas.
- Los beneficios de las mismas son reinvertidos en las actividades relativas a su misión.
- Muchas de ellas cuentan con voluntarios que realizan las tareas para que se pueda llevar a cabo la misión.
- El financiamiento proviene de los aportes de voluntarios, donantes individuales, patrocinadores o el Estado. Algunas recurren a otras fuentes, en etapas más avanzadas de crecimiento, y otras no.

Las personas que participan logran un gran compromiso con la organización por su naturaleza voluntaria.

### **3. Perspectiva histórica**

En este apartado sólo vamos a hacer referencia a hechos generales de la historia que nos permitan situarnos en contexto del lugar físico donde se realiza el relevamiento de la información y las pruebas. Los conceptos desarrollados en la perspectiva histórica son una síntesis de diferentes conceptos tratados en los libros de Floria, Carlos Alberto; García Belsunce, Cesar A. (1992) y Thompson, Andrés A. (1988) (1995), para ampliar más sobre el tema dirigirse a los mismos.

La actividad organizada, privada y voluntaria, con propósitos sociales y sin fines lucrativos es un fenómeno de larga data en la historia Argentina.

En nuestro país la aparición de estas estuvo profundamente marcado por el protagonismo de organizaciones de la sociedad civil, aquellas vinculadas a la reivindicación de derechos, de minorías y al desarrollo social, en el contexto de oposición a la dictadura militar y la vuelta de la democracia en los 80. El accionar de estas organizaciones esta dentro del modelo de la década del 60, centrado en la caridad.

Hay que tener en cuenta ciertos rasgos de la sociedad Argentina que están dados por la historia de sistemas clientelares, lealtades verticalizadas, padrinazgos y caudillismos ya que influyen en la forma que surgen y funcionan las organizaciones. Y tampoco dejar de lado el fuerte peso de la Iglesia Católica nunca del todo divorciada del Estado.

### 3.1 La Argentina colonial

En esta época podemos destacar dos elementos que nos interesan: por un lado la Iglesia Católica y por otro las reducciones.

La Iglesia y sus instituciones fueron los espacios por donde la vida social se desarrolló, su función era muy amplia, desde registros civiles hasta centros de fiestas. Las acciones dirigidas a los otros se enmarcaban dentro de los preceptos de evangelización y caridad, por esto las primeras actividades que denominaríamos de carácter filantrópico, estuvieron profundamente marcadas por las actividades religiosas. El clero se constituía, entonces, en intermediario de las acciones filantrópicas de los vecinos.

Esto llevó a que las órdenes religiosas marcaran el origen histórico de las organizaciones voluntarias en Argentina. Esas primeras asociaciones y acciones voluntarias mezclaron lo público con lo privado, lo confesional con lo civil.

La situación de los indígenas y su evangelización fue una de las problemáticas donde se expresaron las tensiones entre Estado e Iglesia. Al entenderse la colonización como cristianización, se plantea el problema de las medidas necesarias para evangelizar a los “naturales”. Las dos posibilidades que surgieron fueron las reducciones o la encomienda.

La primera, reducciones <sup>2</sup> consistía en pueblos con iglesias y cabildos propios, que se autoabastecían económicamente.

---

<sup>2</sup> Reducción: La conducción de la Misión estaba a cargo de dos religiosos, el rector, encargado de todos los aspectos vinculados al manejo del pueblo, y el doctrinario, a cuyo cargo estaba la instrucción religiosa de los indios y toda su actividad litúrgica. Se instituía un Cabildo de indígenas, con sus alcaldes y regidores, pero dependiendo del asesoramiento de los padres. El régimen de vida de estos pueblos era muy peculiar y organizado hasta el detalle, dentro de un concepto comunitario, cada familia tenía su porción de tierra y además trabajaba en las tierras comunes, cuya producción se destinaba al mantenimiento de la Misión. Los habitantes recibían educación por parte de los padres. Floria, Carlos Alberto; García Belsunce, Cesar A. (1992)

*” Esta obra monumental, fruto del trabajo de un puñado de misioneros, constituyó un esfuerzo orgánico en pro de una simbiosis cultural a través de la cual aquellos buscaron cristianizar a los indios y atraerlos hacia hábitos de vida y trabajo occidentales o al menos occidentalizados, pero aprovechando a la vez costumbres y tradiciones indígenas, con lo que se disminuían los efectos destructivos del impacto de la civilización más evolucionada sobre la autóctona ”* Floria, Carlos Alberto; García Belsunce, Cesar A. (1992)

La encomienda, por otro lado, era un sistema por el cual se repartían un cierto número de indígenas a cada poblador con obligación de trabajar para éste, quien en retribución quedaba encomendado de protegerlos e instruirles en la doctrina cristiana. Cada encomendero pudo disponer así de un número cierto de trabajadores; pero el sistema se transformó rápidamente en una explotación despiadada del indígena. Floria, Carlos Alberto; García Belsunce, Cesar A. (1992). Estos sistemas generaron grandes discusiones, enfrentamientos y rebeliones, que con el creciente regalismo en España, expresado con la expulsión de los jesuitas en el 1760, selló la discusión a favor de la encomienda. En relación a las reducciones, en ellas se podía encontrar la primera expresión de actividad filantrópica, ya que existía propiedad pública para la que todos trabajaban, y como el producto de la misma ayudaba a las viudas, huérfanos, enfermos y pobres. Esta organización era independiente del Estado Colonia y de la actividad privada, provenía de un tipo de organización diferente a estos dos.

### **3.2 La Argentina de la independencia**

Si hasta los albores de la Independencia las actividades educativas y sanitarias, y particularmente aquellas dirigidas a pobres y menesterosos, había estado a cargo de distintas órdenes religiosas y de los notables de la sociedad colonial, la Revolución de Mayo de 1810, iba a iniciar un proceso, de trasferencia de las obras caritativas a organizaciones laicas pero con mayor control estatal. Thompson, Andrés A. (1995)

A partir de 1810, pero mucho más marcadamente con posterioridad a 1823, el Gobierno comenzó a realizar intentos por intervenir de manera más decidida en los problemas religiosos, delegándolo a una variedad de figuras jurídicas de carácter civil y privado.

El primer intento fue llevado a cabo por el directorio en 1815, a través de un proyecto aprobado por el Cabildo, quitando de las manos de los padres Betlemitas<sup>3</sup> el manejo de los hospitales y los transfiere a unas Juntas Civiles creadas al efecto de su reemplazo. Luego Rivadavia, siendo primer ministro del gobierno de Martín Rodríguez, iría mucho más a fondo en el impulso al proceso de secularización del Estado. En 1822 el Gobierno sanciona la Ley de Reforma del Clero mediante la cual se abolía el fuero personal eclesiástico y los diezmos, se disponía la supresión de las casas Regulares Betlemitas, se confiscaban todos sus muebles e inmuebles y se obligaba a los prelados de las comunidades religiosas a rendir cuentas al gobierno sobre la administración de los bienes y las rentas comunitarias. En el mismo año se suprime la Hermandad de la Santa Caridad, con lo que se termina de desmontar el esquema institucional religioso de la época. Thompson, Andrés A. (1995).

### 3.3 La Sociedad de Beneficencia

La creación de la Sociedad de Beneficencia (de ahora en más SB) será un hito fundamental en la historia del “tercer sector” en la Argentina. Se rompe con las tradiciones coloniales y se deja en mano de un grupo de mujeres la educación de las niñas en la ciudad autónoma de Bs.As., además se le encargó la dirección e inspección de la Casa de Expósitos, la Casa de partos públicos y ocultos, Hospitales de mujeres, Colegio de huérfanas, y de todo establecimiento público dirigido a los individuos de este sexo. Golbert, Laura Y Roca, Emilia (2010)

Estas acciones iban a crecer con el tiempo administrando diversos hospitales, colegios, casas de anciano, etc.

Un tema de debate importante a lo largo de la historia de la SB ha sido su articulación con el Estado. Esta relación es quizás un fiel reflejo también de los dilemas actuales en que se debaten las Organizaciones Comunitarias en relación con el sector público.

---

<sup>3</sup> La orden nace gracias a la iniciativa de un misionero tinerfeño (nacido en la isla de Tenerife) que emigró a América llamado Pedro de San José Betancourt, con el fin de servir a los pobres. Procedía de las enseñanzas que había recibido en Vilaflor con los religiosos agustinos. Se adelantó a los tiempos con métodos pedagógicos nuevos y estableció servicios sociales no imaginables en su época, como el hospital para convalecientes. Muere el 25 de abril de 1667. La orden se extiende por el Centro y el Sur del continente, y se encargó de la beneficencia y educación de la sociedad. Santo Pedro Betancour. [https://www.ewtn.com/spanish/saints/Santos/Pedro\\_Betancur.htm](https://www.ewtn.com/spanish/saints/Santos/Pedro_Betancur.htm)

Los vínculos entre el Estado y la SB transitaron por varias situaciones. Su origen está claramente identificado con un impulso estatal para relevar de las tareas de beneficencia a la Iglesia Católica y a otras órdenes religiosas. Se las delega en una institución que se manejaba de manera privada y autónoma y se provee los fondos para su funcionamiento. Durante los primeros 30 años de actividad la SB ejerció el monopolio total de las actividades de beneficencia.

Aunque la SB seguirá existiendo hasta el presente, su declinación es ya notoria hacia 1950, asumiendo el Estado gran parte de sus tareas y atribuciones, o bien siendo reemplazada por otra institución cuasi-gubernamental: la Fundación Eva Perón.

Mediante la SB se ve como clases dominantes de la época se ocupaban tanto en lo material como en lo ideológico de la suerte de los pobres, de aquellos a los que la moral había llevado a situaciones de necesidad y miseria. En tal sentido, la miseria, para la SB, se define fundamentalmente por los atributos éticos morales del sujeto, quién es en consecuencia merecedor de una acción ejemplificadora externa que lo sitúe en la senda correcta. Este enfoque de la beneficencia laica ejemplifica un modelo de la acción social que podríamos calificar de “arriba abajo”, con toda su carga de paternalismo, de superioridad del donante sobre el receptor, de una mirada hacia el otro como alguien ajeno y de control social. Contra esta forma de acción social y cultural, se levantarán protestas de políticos, críticas de especialistas y organizaciones filantrópicas que intentarán ejercer la solidaridad social con un enfoque distinto. Igual, el modelo de la SB permeará las prácticas de muchas instituciones no-gubernamentales hasta nuestros días.

### **3.4 La Argentina de la inmigración.**

Paralelamente a la obra de la Sociedad de Beneficencia se desarrollaron otra cantidad importante de asociaciones no lucrativas. Se destacaron el catolicismo social y la filantropía iluminista. Thompson, Andrés A. (1995)

El resurgimiento del catolicismo social tuvo como institución preponderante a la Sociedad de San Vicente de Paul. Específicamente preocupado por la decadencia moral de las clases laboriosas, se entendía a la caridad privada como complementaria de la oficial, por lo que se difundió no sólo la idea de la acción católica social, sino también se impulsó el

establecimiento de las Hermanas de la Caridad, las Conferencias de San Vicente de Paul y de los Círculos de Obreros.

La principal actividad de las Conferencias de San Vicente de Paul, consistía en visitas semanales a los pobres, a los que se les brindaban todo tipo de socorros materiales, paralelamente a una instrucción religiosa. La gente se congregaba ferviente en las Conferencias y volcaban su esfuerzo hacia la beneficencia, cuya acción material se expresó en la construcción de escuelas, asilos, distribución de platos de sopa, la instalación de casas de viudas, de ancianos y asilos de mendigos, hospitales, consultorios y farmacias, distribuidos en lo largo y ancho del país.

Por otro lado las acciones de los Círculos de Obreros, se dirigieron hacia quienes estaban incorporados al mercado de trabajo. A la par que los asociados de los Círculos recibían diversas prestaciones, tales como ayuda médica y farmacéutica, auxilio a la familia del impedido y asistencia jurídica, estos pretendieron también erigirse en el contrapeso a la acción de los sindicatos anarquistas y socialistas en el movimiento obrero, muchos trabajadores se afiliaban, en consecuencia, a los Círculos para recibir sus prestaciones sociales; su militancia política y gremial la ejercían en los sindicatos profesionales.

### **3.5 La Argentina moderna**

En esta época se destacan dos hechos muy importantes, uno de ellos que el Estado tiene a dar ciertos pasos para racionalizar el accionar de las diversas organizaciones no gubernamentales y luego la aparición de diversos tipos de asociaciones no gubernamentales basadas en las regiones geográficas en las que se encontraban las personas.

En 1911 se crea en el ámbito del Ministerio de Relaciones Exteriores la Inspección General de Subsidios, cuya misión era precisamente constatar la existencia de las entidades subsidiadas. Posteriormente, en 1932, se reglamenta por decreto el trámite de otorgamientos de subsidios y crea un Fondo de Asistencia Social con recursos asignados por el Congreso Nacional. Cinco años después, en 1937, otro decreto transformaría la Inspección de Subsidios en el Registro Nacional de Asistencia Social, también en el

ámbito del Ministerio de Relaciones Exteriores. En el deberían inscribirse todas las obras de asistencia social existentes en la República y las que se crearan en el futuro. Dicho registro daría lugar a lo que hoy conocemos como Registro Nacional de Entidades de Bien Público que luego de pasar por distintas reparticiones, se afincaría en la Secretaría de Acción Social del Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación, y finalmente en la Secretaría de Desarrollo Social. Thompson, Andrés A. (1995)

Hacia fines del siglo XIX las mismas motivaciones que estuvieron en la base del resurgimiento del catolicismo social indujeron al desarrollo de una nueva mirada sobre los problemas sociales. Tres fueron sus vértices, una mayor intervención estatal, concentrarse en los problemas de la población en su conjunto y no solamente en los sectores pobres o marginales y por último tendieron a una creciente profesionalización de sus prácticas.

Esto implica crear una visión más empírica de los problemas sociales, restándole espacio a las interpretaciones moralistas del tipo de las que portaban la Sociedad De Beneficencia La creación de la Asistencia Pública y la Administración sanitaria significaron un paso fundamental en la modernización del Estado, redefiniendo los límites de las iniciativas privadas no lucrativas, y sentando las bases de un nuevo modelo de la acción y la asistencia social. Thompson, Andrés A. (1995)

Por otro lado un marco de crecimiento de las ciudades como resultado del progreso económico y el flujo inmigratorio, tuvo lugar el desarrollo de un nuevo tipo de asociación no gubernamental con criterios de ayuda mutua y de solidaridad social.

Los impulsos para la creación de organizaciones relacionadas con la solidaridad, la autogestión de problemas comunes y la propia iniciativa de los interesados, provinieron de diversos orígenes: colectividades de inmigrantes, asociaciones profesionales, partidos políticos, empresas, la Iglesia Católica, los vecinos de los barrios. Desde estos diferentes sectores, y a partir de los condicionamientos de cada momento histórico, se fueron generando distintos tipos de asociaciones. En la primera etapa, se dio un fuerte desarrollo de sociedades de socorros mutuos, no sólo las diferentes colectividades fueron el origen de estas organizaciones, sino una variedad de sectores de la sociedad con diferentes intereses e intenciones, que actuaron en el terreno del mutualismo. En una segunda



etapa, la acción colectiva en base a la solidaridad y la autogestión se vio expresada en el surgimiento de sociedades de fomento y otras organizaciones ligadas a los barrios. Thompson, Andrés A. (1995)

### 3.6 La Argentina del Peronismo

La historia y la acción desplegada por la Fundación Eva Perón es tal vez uno de los capítulos de la historia argentina que más polémicas ha suscitado. Por un lado, la ambigüedad de los modelos institucionales y, por ende, de su financiamiento y de las relaciones con el Estado y, por otro, la importancia de los discursos en la modelación de las prácticas institucionales.

La forma, el modelo a partir del cual se constituye la fundación Eva Perón es el aspecto en el que menos ruptura hubo con el instaurado desde el siglo pasado por la Sociedad de Beneficencia. La fundación de la misma responde a una iniciativa del Estado, quien crea una entidad jurídica que se maneja privadamente y que cumple tareas que el Estado considera necesarias. La atribución de funciones que el Estado le arroga a la Fundación es más o menos similar a otras fundaciones. Thompson, Andrés A. (1995)

Carballeda, Alfredo J.M. (1995) menciona la obra de Eva Perón donde hablaría con más detenimiento sobre el significado de su accionar:

*“...Pero me causa gracia la discusión, cuando no se ponen de acuerdo ni siquiera en el trabajo que yo hago. No es filantropía, ni es caridad, ni es limosna, ni es solidaridad social, ni es beneficencia. Ni siquiera ayuda social, aunque por darle un nombre aproximado yo le he puesto ese...”*

Thompson, Andrés A. (1995), también menciona en su obra esta cita de la razón de mi vida:

*“...Para mí es estrictamente justicia. Lo que más me indignaba al principio de la ayuda social, era que me lo calificasen de limosna o de beneficencia. Porque la limosna para mí fue siempre un placer de los ricos: el placer desalmado de excitar el deseo de los pobres*

*sin dejarlos nunca satisfechos. Y para eso, para que la limosna fuese aun más miserable y más cruel, inventaron la beneficencia y así añadieron al placer perverso de la limosna el placer de divertirse alegremente con el pretexto del hambre de los pobres. La limosna y la beneficencia son para mí ostentación de riqueza y de poder para humillar a los humildes”.*

Claramente, la conceptualización de la obra de ayuda social se ubica en el campo de la satisfacción de derechos o sea, en el campo de la justicia en contraposición a la idea de “deber moral” de los pudientes, clásico de la beneficencia. Al ser concebida la ayuda social como un derecho de quien la recibe, el Estado se ubica como el único encargado de satisfacer la misma. Esta concepción se arraigó claramente en la sociedad civil argentina y más aun en los sectores populares.

### **3.7 La Argentina militar**

En los períodos autoritarios estas organizaciones suelen ser perseguidas y reprimidas en sus actividades, reduciéndose sus posibilidades de actuación. Los períodos autoritarios como el de 1976-1983 se caracterizan por la represión estatal a todo tipo de formas asociativas populares, el desaliento a la participación, la desarticulación de todo tipo de redes organizativas en los sectores populares y la violenta reducción de los espacios públicos de la acción social. Thompson, Andrés A. (1988)

A pesar de esos datos, muchas organizaciones siguieron existiendo y funcionando. Cabe destacar que muchas organizaciones que están vinculadas a los temas mencionados a continuación, surgieron en esta época:

- Derechos Humanos – Asistencia sanitaria – Ecología y medio ambiente – Prevención y tratamiento del abuso de drogas – Vivienda y asentamientos populares – Mujer – Homosexualidad – Educación popular – Cultura – Sindicalismo – Militares y Fuerza armada – Pacifismo – Barrios – Juventud – Comunidades indígenas – exilio y retorno – Defensa del consumidor – Desarrollo rural – Comunicación y periodismo alternativo – Desarrollo local – Micro-empresa.

### 3.8 La Argentina democrática

Este apartado está escrito en base a Thompson, Andrés A. (1988) y Roitter, Mario (2007)

El proceso de democratización iniciado en diciembre de 1983 implica algo más que el mero cambio de figuras a nivel del Estado. Esto supone desprivatización y desestatización de la política y la devolución del poder quitado por el Estado a las organizaciones de la sociedad política y de la sociedad civil. Desde esta perspectiva, el papel de los organismos no-gubernamentales adquiere relevancia tanto en lo que hace a modificar las prácticas sociales orientadas casi exclusivamente hacia el estado como en relación a las capacidades de desarrollo autónomo de los sectores populares.

Luego de empezar este proceso, los distintos núcleos de iniciativa social que habían logrado conformarse o mantenerse relativamente activos durante el periodo militar, comienzan a desplegar sus actividades con mayor libertad. Durante este tiempo se reorganiza también el movimiento sindical, impulsando tanto en el terreno de la investigación académica, como a nivel de propuestas de acción, capacitando dirigentes, difundiendo información, documentando y realizando estudios.

Luego, uno años después, durante la presidencia de Menem las ONG alcanzan un lugar privilegiado en la recepción de recursos ya que la ideología de ese momento estaba centrada en la menor intervención posible por parte del Estado en las políticas de asistencia social.

Con la caída del presidente De la Rúa, la trama social se desarma y las organizaciones sin fines de lucro son muy importantes para lograr un acercamiento a las clases sociales más vulnerables, realizando tareas de diverso tipo tendientes a mejorar la forma de vida. Muchos de los planes sociales implementado por el Estado luego de la crisis fueron realizados utilizando de intermediarios a estas organizaciones

Cabe mencionar que en medio de la crisis toman un papel muy importante lo que se denomina comúnmente “empresa recuperada”, las cuales son una salida al desempleo y al vaciamiento de empresas que se da en esta época. Existen diversas definiciones para

las mismas, de la cuales podemos rescatar la dada por el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas:

*“son aquellas empresas que fueron abandonadas por su/s dueño/s, ya sea por quiebra o desfalco administrativo, y cuyos trabajadores, organizados principalmente en cooperativas, deciden autogestionar la producción”.*

A fines de la década del '90 comienza el proceso de recuperación de empresas, alcanzando su punto máximo después de la profunda crisis económica y social de 2001. Es importante diferenciar dos tipos de empresas. En primer lugar, las que como consecuencia del contexto económico se encontraron en una situación de inminente cierre, debido a la incapacidad de mantener la rentabilidad en virtud de la apertura comercial indiscriminada en un mercado interno cada vez más deprimido. En segundo lugar, las que implementaron, de manera deliberada, mecanismos que conducían al cierre de las firmas, esto es, lo que se denomina “vaciamiento”. Roitter, Mario (2007)

Aún cuando es un universo heterogéneo y el modo en que cada empresa fue recuperada tiene sus propias particularidades, se pueden agrupar en tres las maneras de llevar a cabo la recuperación, cada una con distintas problemáticas. Los casos de mayor conflictividad fueron aquellos en los que no hubo consenso con los propietarios y en los cuales la recuperación se realizó mediante la toma en sentido estricto, esto es, apropiarse de una unidad productiva encontrando oposición a esta acción por parte de los dueños Rebón, Saavedra (2006)

En muchos casos los trabajadores tuvieron que quedarse dentro de la fábrica por un largo período de tiempo, cuidando las instalaciones y la maquinaria, mientras se esperaba algún tipo de solución, ya sea una decisión favorable por parte del juez o una ley de expropiación de la legislatura. En el otro extremo, encontramos los casos en los que se estableció un grado de consenso con los dueños para darle continuidad a la firma ahora bajo la gestión de los trabajadores. Por último, tenemos las empresas que son abandonadas por sus propietarios, en cuyo caso no se produce una recuperación por la fuerza, sino que, por el contrario, los trabajadores mantienen en funcionamiento la empresa. Dejan de tener la lógica de una empresa capitalista, y pasan a tener las características de una empresa social.

### 3.9 Los últimos 13 años

Luego de la muerte de dos activistas sociales, el presidente Duhalde decidió dar por terminado su gobierno y hubo un nuevo llamado a elecciones. En estas, que se realizaron en el 2003, triunfó con un bajo porcentaje de votos (el 22%) el candidato oficial, el Dr. Néstor Kirchner. Con mejores perspectivas económicas, el gobierno comenzó a intervenir en el campo de las políticas de protección social nuevamente como en épocas anteriores, buscando reparar los efectos del proceso de exclusión social generada, en buena medida, por la política neoliberal del los noventa.

En este proceso de reconstrucción, podemos ver que volvemos a la visión de un Estado presente el cual dedica grandes cantidades de recursos a la ayuda social,

Lo interesante de analizar en esta época no es este movimiento sino que la gente contaba con otra herramienta que antes era mucho más precaria. Darío Sztajnszrajber, docente de Filosofía nos lo explicita de forma sencilla: “Ve una mezcla de tres épocas en las organizaciones, el 2001, la recuperación democrática y los 70, pero añade, atravesada por los nuevos tiempos y con una diferenciación: la fuerte revolución informática que va construyendo otras esfera públicas. La política sigue viva en la calle. Pero también está en las redes sociales. Son una ramificación, más que un accesorio. Se hace militancia en las redes.”

La utilización de las redes es un instrumento de reclutamiento, inducción y comunicación que actualmente está utilizando la mayoría de las organizaciones, elemento que en otras épocas no existía.

### Resumen

En resumen y para redondear esta pequeña introducción histórica sobre el tema tratado, podemos decir que la iniciativa sin fines de lucro, instrumentada a partir de una amplia variedad de instituciones no gubernamentales, ha sido una constante a lo largo de la

historia argentina. Aun desde antes que se plasmara la construcción de un Estado nacional, diversas congregaciones religiosas tomaron a su cargo la atención de pobres, mendigos y marginados, así como también encararon una gran diversidad de obras educativas y culturales, actuando además como intermediarias de las acciones voluntarias y filantrópicas de los vecinos. Sería legítimo decir que tales emprendimientos se movieron con total discrecionalidad y libre arbitrio en cuanto a las poblaciones referentes de su acción, y a los ámbitos de competencia. La existencia de un Estado colonial en situación de disputa con la Iglesia, y la importancia de la propia Iglesia y sus instituciones en el desarrollo de la vida social son los factores más importantes a la hora de intentar la manera en que las primeras iniciativas filantrópicas y voluntarias surgieron. Sería recién luego de la Revolución de Mayo cuando la dirigencia revolucionaria comenzaría a ver la necesidad de que una autoridad superior asumiera la responsabilidad de tal tarea. Para ello se creó una institución, La Sociedad de Beneficencia, la que a pesar de su naturaleza ambigua, se ubica entre las organizaciones no-gubernamentales de más vastos alcances en la historia argentina. La vinculación entre las élites dominantes y la secularización de la acción de beneficencia y caridad se convirtió así en una de las marcas de origen de las ONG s en la Argentina. También lo fueron el alto grado de involucramiento femenino y la contradictoria demanda entre autonomía y financiamiento estatal.

El crecimiento económico y la modernización del país impulsaron la construcción de un Estado central y, más tarde, un sistema de partidos. Pero en su ausencia, las organizaciones no-gubernamentales lograron encontrar los espacios desde donde influir las decisiones institucionales tales como el Circulo de Armas, el Jockey Club o el Club del Progreso sirvieron como instancia de reclutamiento de la elite política, de negociación y de expresión de interés. El accionar de estas instituciones, repetía en cierta manera el papel de entidades de beneficencia patricias: combinaban un fuerte trabajo de en el campo de la política con prestación de servicios sociales a grupos necesitados. El clientelismo político se arraigó así, fuertemente, en la acción social.

El avance de las ciencias médicas junto con el descontrol y superposición de las acciones filantrópicas privadas de fines de siglo motivó un fuerte impulso hacia la centralización de las actividades de asistencia sociales a nivel municipal. La influencia del positivismo y el iluminismo en la corriente de médicos higienistas y en los socialistas llevó a fuertes enfrentamientos con la Sociedad de Beneficencia, comenzando allí su lento pero firme proceso de deslegitimación.

A la pérdida de espacios de la beneficencia tradicional en aras de la acción estatal se sumó el enorme despliegue de comienzos de siglo de las asociaciones mutuales y barriales. Motivadas por sentimientos de raza o etnia, o de necesidades barriales, el asociacionismo solidario se implantó en las principales ciudades del país ofreciendo un nuevo modelo organizativo alternativo a la beneficencia tradicional. Podría decirse que el asociacionismo fue obra eminentemente masculina, en contraposición a la obra femenina filantrópica, más volcada hacia “los otros”.

El intento de construcción de un régimen democrático durante el periodo 1973-1976 tuvo “como trasfondo una muy elevada conflictividad social, traducida en la violencia y una lucha a nivel de base para ganar adhesiones. Entonces, cualquier acción solidaria o reivindicativa quedaba rápidamente inmersa en la vorágine de alineamientos políticos mayores. Las cuestiones instrumentales y la eficacia operativa eran desplazadas de ese modo por el sentido simbólico asumido dentro del marco del conflicto social.

El período autoritario que lo sucedió (1976-1983) se caracterizó, entre sus rasgos principales, por la represión estatal a todo tipo de formas asociativas populares, el desaliento a la participación, la desarticulación de todo tipo de redes organizativas en los sectores populares y la violenta reducción de los espacios públicos de la acción social. Al pretender instituir al mercado como el principio único y excluyente de organización social a través del cual los individuos defendían sus posiciones y sus intereses, se fomentaron las prácticas competitivas, intolerantes y atomizantes. No obstante diversas opiniones han coincidido en señalar la existencia previa de una cultura política autoritaria, aun en los sectores populares, sobre la cual asentó sus bases el experimento militar.

Podemos decir que los factores del ambiente han influenciado en gran parte a como se han ido reestructurado este tipo de organizaciones durante el tiempo y el papel que han tenido dependiendo de la época. La relación con el Estado y con los diferentes sectores sociales le han dado diferentes contenidos ideológicos que han formado la manera en que han actuado y han realizado su acción en la sociedad. Otra cosa a destacar es que a pesar de que los diferentes procesos lo han apoyado más o menos y hasta lo han perseguido, el espíritu de unión y de ayuda siempre va a existir entre los hombres haciendo que siempre resurjan nuevas organizaciones con diferentes tipologías pero con fines similares.

## 4. Tipificación de las organizaciones comunitarias

Luego de haber aclarado el concepto y la visión histórica, podemos mencionar ciertas organizaciones que por su naturaleza podrían incluirse como organizaciones comunitarias.

### 4.1 Asociaciones civiles

Desde una perspectiva jurídica, el término asociación civil –así como fundación– está establecido en el artículo 33 del Código Civil argentino para las organizaciones comunitarias, las cuales son 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.

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 el caso particular de las asociaciones civiles, en Argentina no existe una ley específica que las regule orgánicamente. Es por eso que el organismo de contralor a nivel de la jurisdicción nacional, la Inspección General de Justicia, ha asumido el rol pretor y legisla su propia normativa. En general, 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.

#### ***4.1.1 Cooperadoras***

Este término alude a las entidades que forman los usuarios a fin de contribuir al sostenimiento de las instituciones. Se destaca la participación, a través de cooperadoras escolares que promueven formas de participación ciudadana reclamando ante el Estado, donde el derecho a la defensa de la educación pública es asumido como un compromiso participativo y no meramente declarativo, incorporando prácticas sociales. Geary, Mirta (1995). Este concepto puede ser usado para todo tipo de instituciones, no solo las educativas. 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 proveedoras de servicios estatales, como es el caso de los comedores infantiles gestionados por las cooperadoras escolares. Estas entidades son asociaciones en sentido amplio y, en tanto tales, 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. Las cooperadoras, por trabajar insertas en instancias públicas, actúan en una relación bastante marcada de complementariedad-subsidiariedad con el Estado y son fundamentales para la mejor provisión de los servicios públicos de educación y salud.

#### ***4.1.2 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. La mayoría de estas asociaciones provienen de las oleadas inmigratorias llegadas a Argentina entre fines del siglo pasado y principios de este siglo. Si bien una alta proporción pertenece a las colectividades española e italiana, también son importantes las colectividades judía, árabe, armenia, alemana y otras de Europa occidental. Formalmente, 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, que se transformaron en la actualidad en instituciones que prestan servicios de alta calidad sin hacer distinciones de nacionalidad.

### ***4.1.3 Academias nacionales y centros de investigación***

Estos términos aluden 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 y las artes. Las academias nacionales son de mayor antigüedad y cubren un espectro más amplio de temáticas. Los centros de estudio están usualmente formados por profesionales dedicados a la investigación en ciencias sociales, y surgieron en la década de 1960, 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.

## **4.2 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 33 reseñadas en el apartado correspondiente a asociaciones civiles.

A diferencia de las asociaciones civiles, para el caso de las fundaciones sí existe una ley específica que las regula. Esta es la Ley 19.836, sancionada en 1972, cuyo artículo 1 define a las fundaciones 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, aporte que debe posibilitar razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos. A su vez, 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. Podríamos mencionar algunas como las políticas, las culturales, las educativas, del área de salud, las de asistencia social, entre otras.

### **4.3 Sociedades de fomento**

Los orígenes de estas organizaciones se remontan hacia la década del siglo 20, 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. Frecuentemente, 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, organización de eventos deportivos o recreativos, etc. 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. Por tanto, están reguladas por el municipio correspondiente, el cual les adjudica un radio de acción geográficamente delimitado y les atribuye amplias 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. Las sociedades de fomento privilegian su relación inmediata con el Estado, y se mantienen como nexo principal entre éste y la comunidad.

#### **4.4 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 urbanas. Usualmente están insertas en escuelas o estrechamente vinculadas a las sociedades de fomento barriales. Se encuentran reguladas por un organismo gubernamental denominado Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Municipales (CONABIN), el que dispone, por ley, de un fondo especial formado por un porcentaje de los premios de los juegos de azar, excluidas las carreras hípicas.

#### **4.5 Organizaciones no gubernamentales (ONG s)**

Con este término se alude a organizaciones ligadas a la promoción del desarrollo social o la defensa de derechos, que aparecieron en Argentina en la década del '70. El autor Pinzón Camargo Mario Andrés (2005), analiza diferentes definiciones:

“Organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional”  
Vallejo de la Pava, Adriana (2001)

“Organizaciones no gubernamentales son todas aquellas que no dependen del gobierno”  
Baiges, Siscus (2002)

“El objetivo máximo de estas es la realización plena de las capacidades humanas y el acompañamiento en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva” Salas Rodas, Luis Julián (2004)

Estas definiciones están planteadas desde diversos puntos de vista, si realizáramos una síntesis podríamos identificarlas y agruparlas con las otras organizaciones comunitarias, ya que comparten gran parte de sus cualidades como es el trabajo voluntario, el fin social y el ánimo de no percibir lucro, buscando el desarrollo de los integrantes. Las tareas que realizan son muy variadas, desde tareas de asesoramiento, lucha por los derechos humanos, vigilancia del Estado y ayuda humanitaria entre otras. Legalmente en Argentina se registran como Asociaciones o Fundaciones.

#### **4.6 Organizaciones de base**

Con este término se alude a 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 organizaciones no gubernamentales. Pueden tener objetivos concretos en relación a 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.

#### **4.7 Mutuales**

Las mutualidades son definidas por ley, Thompson Andrés (1995), como: “Expresión de la libre iniciativa comunitaria, encaminada a la atención autónoma de servicios vinculados con la cobertura de contingentes sociales”. En otras palabras podríamos decir que los individuos forman agrupaciones que buscan socorrer a sus miembros frente a las necesidades y contingencias de la vida. Como nos indica Teitelbaum, Vanesa (2011), las

mutuales estaban formadas por trabajadores de un mismo oficio, otras reunían a los obreros en general y otras incluyeron a pequeños propietarios y empresarios bajo la figura de socios honorarios o protectores. Pero a pesar de esto el fin de las mismas era igual brindar servicios de diversos tipos como seguros, previsión social, asistencia médica, y otros como proveeduría, alojamiento temporario, centros de recreación, comedores, guarderías, hogares de ancianos, etc.

## 4.8 Cooperativas

Las cooperativas también surgieron a partir de fines del siglo XIX al compás del fenómeno inmigratorio, el crecimiento de la clase trabajadora y la expansión económica, como nos indica Montes, Verónica Liliana y Ressel, Alicia Beatriz (2003). Hasta el año 1973, rigió la Ley 11.388 a partir de ese momento la Ley 20.377 regula la constitución, funcionamiento, disolución/liquidación de todo tipo de organizaciones cooperativas en el país. Esta da una definición de Cooperativa, entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios que tienen las siguientes características:

- Tienen capital variable y duración ilimitada.
- No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.
- Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
- Cuentan con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.
- Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 para las cooperativas o secciones de crédito.
- No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.

- Fomentan la educación cooperativa.
- Prevén la integración cooperativa.
- Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42.
- Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.
- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación. Son sujeto de derecho con el alcance fijado en esta ley.

Después de esto, y teniendo en cuenta la modalidad de la distribución de excedentes, podríamos decir que podemos encuadrar a las cooperativas como una organización comunitaria.

## 4.9 Obras Sociales

Las obras sociales tienen su origen en las sociedades de socorros mutuos desarrolladas entre fines del siglo XIX y principios del XX. A partir de mediados de la década de 1940, aquellas sociedades de socorros mutuos creadas en torno a las categorías ocupacionales de sus miembros fueron integradas en un sistema nacional de salud y pasaron a funcionar en relación a los sindicatos legalmente reconocido por el Estado para cada rama de actividad.

La cobertura integral provista por las obras sociales hace de ellas un sistema peculiar que cumple con los principios de los sistemas nacionales de salud –tales como la universalidad de la cobertura o la inmediatez e integralidad de las prestaciones– en grado mucho mayor que otros sistemas latinoamericanos especialmente creados para el manejo y administración de prestaciones.

Características Principales de seguridad social. Ello ha inducido a que se equipare a las obras sociales con un verdadero seguro nacional de salud.

A rasgos generales, las obras sociales son consideradas como asociaciones en sentido amplio, y están regidas a nivel específico por la Ley 23.660 de Obras Sociales, sancionada en 1989, que las define como agentes del Sistema Nacional del Seguro de Salud, y establece que se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Salud y Acción Social. A su vez, la mencionada ley expresa claramente la heterogeneidad del universo de las obras sociales, distinguiendo ocho clases: las sindicales, las de personal de dirección y asociaciones profesionales de empresarios, las constituidas por convenio con empresas privadas o públicas, las creadas por leyes nacionales, las pertenecientes a la administración central del Estado nacional, las de empresas y sociedades del Estado, las del personal civil y militar de las fuerzas de seguridad y todas aquellas entidades cuyos objetivos estén contemplados en lo establecido en la citada ley. De aquí en adelante nos referiremos a las tres primeras clases mencionadas, debido a que sólo ellas son personas de derecho privado. El resto son organizaciones de derecho público no estatal.

La inclusión de estas tres clases de obras sociales dentro del sector no lucrativo es un tema debatible debido al particular desarrollo de estas organizaciones, específicamente, su estrecha relación con los sindicatos y la obligatoriedad de la afiliación. Consideraremos a las obras sociales como casos híbridos, teniendo en cuenta su rol esencial en la provisión de servicios de salud para amplios sectores de la población, su clara ausencia de fines lucrativos y los actuales procesos de desregulación que definirán su futuro y definitivo status

## **4.10 Sindicatos**

Los sindicatos también tuvieron sus orígenes en las asociaciones mutuales surgidas a fines del siglo XIX, particularmente aquellas creadas en base al oficio de sus miembros. A partir de mediados del siglo XX, con la llegada del peronismo al poder, se produjeron transformaciones estructurales que tuvieron como ejes el desarrollo de la intervención estatal en todos los ámbitos, la movilización de los trabajadores y el papel central de los sindicatos.



Los sindicatos son asociaciones en sentido amplio, que a nivel específico están regidos por la Ley de Asociaciones Sindicales de Trabajadores N° 23.551 -sancionada en 1988- y que se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación. Esta Ley garantiza la libertad sindical -tanto para conformar asociaciones como para afiliarse a ellas- y la constitución de sindicatos por rama de actividad, oficio o empresa. Ahora bien, si bien se establece esta libertad sindical, también se establece la figura de personería gremial, estatuto que sólo adquiere el sindicato que sea más representativo en su ámbito. Sólo los sindicatos a los que el Estado otorga personería gremial son los representantes de los intereses individuales y colectivos de los trabajadores ante el Estado y los empleadores. Por lo tanto, los resultados de sus negociaciones con ambos sectores son impuestos a todo el ámbito representado, es decir, a todos los trabajadores de la rama respectiva. Además, sólo los sindicatos con personería gremial tienen los derechos de participar en instituciones de planificación, intervenir en las negociaciones colectivas de trabajo, vigilar el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad social, colaborar con el Estado en el estudio y solución de los problemas de los trabajadores, constituir patrimonios de afectación con los mismos derechos que las cooperativas y mutualidades y administrar sus propias obras sociales (artículo 31).

## **Resumen.**

Luego de mencionar estas organizaciones y analizar el motivo por el cual pueden ser incluidas como organizaciones comunitarias podemos decir que existen todos estos tipos de organizaciones comunitarias:

- Asociación Civil.
  - Cooperadoras.
  - Organizaciones de colectividades.
  - Academias Nacionales y centros de investigación
- Fundaciones.
- Sociedades de fomento.
- Bibliotecas populares.

- Organizaciones No Gubernamentales
- Organizaciones de base.
- Mutuales.
- Cooperativas.
- Obras Sociales.
- Sindicatos.

## 5. Conceptos de Cuadro de Mando integral

Para la realización de este apartado se ha tomado como base las publicaciones Kaplan, Robert S. Y Norton, David P. (1996) (2000) (2001) (2004).

### Introducción

Durante la era industrial, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala. La tecnología era importante, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecía una eficiente producción en masa de productos estándar. Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las proposiciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieron obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. Este entorno exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito. La habilidad de una Organización para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles o físicos. Como nos hacen ver Kaplan Robert S. Y Norton, David P. (1996), los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los mismos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivos.

- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de entrega.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, base de datos y sistemas de información.

Todos estos conceptos son aplicables a una empresa que tiene fines de lucro, en nuestro caso hay que tener en cuenta que los bienes que se ofrecen tienen un fin de ayuda y mejora de la sociedad, o sea, no hay fin de lucro.

Para hacer frente a esta nueva situación antes mencionada, nace una nueva herramienta de gestión, la cual conocemos con el nombre de Cuadro de Mando Integral, explicada por Kaplan, Robert S. Y Norton, David P. (1996). El mismo sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, los cuales cuentan la historia de hechos pasados. Estos indicadores, son inadecuados para guiar y evaluar el trayecto que las organizaciones deben hacer para crear valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. El Cuadro de Mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Como mencionan los autores, Kaplan, Robert S. Y Norton, David P. (1996), el CM proporciona una estructura para transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los datos externos para los grupos de interés y clientes y los datos internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Hay un equilibrio entre los de resultado y los inductores que impulsan la actuación futura. El CM es un sistema de gestión estratégica a largo plazo ya que permite:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Como podemos ver se conservan los indicadores financieros pero se realizan un conjunto de mediciones más generales e integradas que vinculan otros aspectos con el éxito financiero a largo plazo. En el caso de las Organizaciones sin fines de lucro el factor más importante no es el éxito financiero a largo plazo, sino la satisfacción de los clientes con los bienes prestados. El problema que tienen los sistemas de medición históricos es el excesivo énfasis en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, esto hace que la empresa invierta a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Un inductor o indicadores previsionales son el complemento perfecto para los indicadores de resultado, ya que nos permiten ver la forma de encontrar los resultados que se han propuesto como objetivos. Analizando si las decisiones que tomamos son correctas antes de obtener un resultado histórico, pudiendo modificar el rumbo antes, permitiendo una flexibilidad más grande al momento del logro de la estrategia. La desventaja de los mismos es que son a corto plazo y un excesivo uso puede producir que no se logre un resultado superior a largo plazo. Por esto es importante el uso de los diferentes tipos de mediciones.

## **5.1 Perspectiva financiera**

El CM retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El CM debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Podemos mencionar algunos indicadores financieros basados en la información relevada por Kaplan, Robert S. Y Nórton, David P. (1996):

- Porcentaje de Ingresos donados por x institución. (Donaciones institución / Ingresos totales)
- Rentabilidad de la línea de productos y clientes. ( Ganancias de línea de productos o clientes / Ganancias totales )
- Inversiones sobre ingresos. (Inversiones realizadas / Ingresos totales )
- Desviación de lo gastado con lo presupuestado. ( Monto de desviación / Presupuestado )

## 5.2 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del CM, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirán la unidad de negocios y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva tiene que incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes. Los inductores muestran lo que es crítico para que los clientes, potenciales o actuales, fundamentales cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Estos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, le permite a las organizaciones que equiparen sus indicadores claves con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. El bien entregado por la organización debe ser valorado por el cliente.

Podemos mencionar algunos ejemplos de indicadores del cliente basados en la información relevada por Kaplan, Robert S. Y Nórton, David P. (1996):

- Satisfacción del cliente.
- Incremento del cliente. ( Clientes totales momento 1 / Clientes totales momento 0 )
- Adquisición del cliente en zona x. (Clientes nuevos en zona x / Clientes nuevos totales )
- Retención del cliente. ( Clientes totales momento 0 / Clientes totales momento 1 )

### 5.3 Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos, según basados en la información relevada por Kaplan, Robert S. Y Norton, David P. (1996), permiten a la Organización:

- Entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas, en el caso de las Organizaciones con fines de lucro

Las medidas de los mismos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. En esta perspectiva podemos ver una de las grandes diferencias con los sistemas de medición tradicionales, los cuales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. El enfoque del CM acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Otra novedad del CM es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno, buscando alcanzar un rendimiento superior a largo plazo.

Podemos mencionar algunos ejemplos de indicadores del proceso interno, basados en la información relevada por Kaplan, Robert S. Y Norton, David P. (1996):

- Tiempo necesario para generar nueva generación de productos.
- Eficiencia de las reuniones. (Tiempo de reunión / Tiempo estimado de reunión )
- Cantidad de productos devueltos. ( Producto entregados / Productos devueltos )
- Tiempo promedio de ensamble de producto ( Sumatoria de los tiempos de cada etapa del proceso de ensamble )

### 5.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo y lograr los objetivos que se ha propuesto. La formación y

crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos de las otras perspectivas mostrarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que rinda frutos en el largo plazo. Para llenar estos vacíos, las organizaciones tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Podemos mencionar algunos ejemplos de indicadores de formación y crecimiento, basados en la información relevada por Kaplan, Robert S. Y Nórton, David P. (1996):

- Satisfacción de gente que trabaja en organización ( Personal que dice estar satisfecho / Personal total )
- Rotación del personal ( Personal que deja la organización / Personal total )
- Nivel de capacitación ( Nivel de las personas que trabajan / Nivel promedio del mercado )
- Asistencia de las personas a las reuniones de equipo ( Personas que asisten / Total de personas integrantes del equipo )

## **5.5 Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia.**

Algunos de los motivos por los cuales es importante construir un CM que comunique la estrategia; según Kaplan, Robert S. Y Nórton, David P. (1996), son:

- Describir la visión de futuro de la organización, a toda la organización, en otras palabras crear un entendimiento compartido.
- Crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y las áreas pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

Existen tres principios que permiten que el CM de una organización esté vinculado a su estrategia:

- Las relaciones causa-efecto.
- Los inductores de la actuación
- La vinculación con las finanzas.

### ***5.5.1 Las relaciones causa-efecto***

Una estrategia es un conjunto relaciones causa-efecto. Estas pueden estar expresadas con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces:

Si aumentamos el conocimiento en la pedagogía de chicos, entonces tendrán más conocimiento sobre las maneras de lidiar con situaciones, si los voluntarios tienen más conocimientos de pedagogía, entonces mejorará el trato con los chicos. Si mejora el trato, entonces mejoran la experiencia de cada una de las partes.

Un CM adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocios a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. Mostrando la relación que hay entre los indicadores de efecto y los de indicadores de actuación, Kaplan, Robert S. Y Nórton, David P. (1996).

### ***5.5.2 Los resultados y los inductores de actuación***

Un buen CM debe poder una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación, los primeros solos, no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito, Kaplan, Robert S. Y Nórton, David P. (1996). En resumen se debe contar tanto con variación adecuada de resultados (indicadores de efecto) y de inductores de la actuación (indicadores de causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la organización.

### ***5.5.3 La vinculación con las finanzas***

Este ítem es muy importante en las empresas con fines de lucro, ya que todos los indicadores tienen que estar relacionados con la obtención de un resultado financiero



superior a largo plazo. Esto no es válido para este trabajo ya que las organizaciones que no tienen fines de lucro buscan satisfacer a los clientes interesados, tanto internos como externos. En este tipo de organizaciones lo que debe buscar es que todos los indicadores muestren como se logran los objetivos de satisfacción de los stakeholders (interesados).

## 5.6 ¿Cuántos indicadores pueden haber en un CMI?

El CMI no reemplaza para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del CMI se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos superiores para la organización Kaplan, Robert S. Y Norton, David P. (1996). El número de estos indicadores es irrelevante siempre y cuando estos estén vinculados mediante una red causa-efecto que describe la estrategia de la organización, basada en la nueva información de competidores, clientes, mercados, tecnologías, etc.

### Resumen

Como hemos podido analizar en este capítulo, el CMI es una herramienta para gestionar la estrategia de la organización, tanto con fines de lucro como sin él. Se basa en un método sencillo, a través de indicadores que le permiten ver qué tan bien se está logrando esta estrategia. Estos indicadores se pueden dividir en dos tipos: “indicadores de resultado” los cuales miden un efecto y los “inductores de la acción” los cuales miden los resultados de una acción más inmediata. Podemos observar que hay una combinación entre indicadores a largo plazo y a corto, los primeros van a medir el resultado de las acciones llevadas a cabo, los segundos van a medir como se están realizando las acciones en este momento. Para abarcar todos los ámbitos que pueden llegar a ser claves para la organización, el CMI utiliza 4 perspectivas, las cuales están bien diferenciadas unas de las otras. La perspectiva del cliente, la del proceso interno, la financiera y la de formación y crecimiento. Cada una de ellas se centra en diferentes aspectos claves que hacen al éxito de una organización. Los indicadores usados en cada una de ellas tienen que estar correlacionados, o sea deben existir entre los mismos relaciones causa-efecto, que permitan unirlos a todos, teniendo como meta final el cumplimiento de la estrategia. La implementación de este programa no deja de lado el

hecho de que las organizaciones pueden seguir usando diversos indicadores para controlar el normal funcionamiento de las mismas, estos no son los que marcan la clave del éxito. Teniendo en cuenta que esta es una herramienta más y no el fin de las organizaciones, puede llegar a ser muy útil en todo tipo de organizaciones.

## **CAPÍTULO II – Organización comunitaria “Crece Felices”**

Actualmente en Mendoza podemos encontrar muchas organizaciones comunitarias, encargadas de diferentes áreas y que ejercen presión sobre diferentes grupos, llegando a diversos sectores de interesados. Analizaremos una organización en particular llamada “Crece Felices”, y aplicaremos la herramienta del Cuadro de Mando Integral a la misma.

### **1. Cuadro de mando aplicado a Crece Felices.**

#### **1.1 Crece Felices**

Crece Felices es una ONG que funciona en Mendoza desde el año 2008. La misma está integrada por jóvenes profesionales, universitarios y estudiantes, quienes reúnen sus conocimientos, tiempos y habilidades para educar en valores a niños y niñas de clases socio-económicas menos favorecidas, para así darles más posibilidades de inclusión y desarrollo en la sociedad de la que forman parte.

La organización se caracteriza por tener dos claros objetivos:

- Educar en valores sociales y morales a los niños.
- Concientizar a jóvenes voluntarios.

Se selecciona un CAE o Centro de Apoyo Escolar con el cual se trabajará. Un CAE es un lugar al que asisten niños en edad escolar antes o después de ir al colegio; allí realizan sus tareas, ayudados por las docentes que asisten, y almuerzan. El proyecto se plantea para ser trabajado en zonas pequeñas donde la porción poblacional que ayude, y aquella que recibe la ayuda, mantengan un vínculo característico y un fuerte sentido de pertenencia.

Esta metodología es reforzada con un trabajo en conjunto con las familias para poder darle una continuidad y mayor respaldo a lo trabajado en los CAE. Luego de realizar las convocatorias de voluntarios se procede a la elección de un valor anual, el cual será transmitido a los niños, durante el transcurso del año, de dos maneras: talleres y eventos.

Los talleres y eventos son actividades coordinadas por los voluntarios, previa aceptación de las autoridades de la institución con la que se trabaja, y con el apoyo del grupo de

psicología y psicopedagogía, quienes persiguen que se transmita el valor seleccionado. Los *talleres* son temáticos y tienen por objeto la interacción semanal de los voluntarios con los niños. Se desarrollan en la institución en donde se está trabajando, son de corta duración (generalmente una vez por semana durante un mes) y se llevan a cabo durante todo el año. Los *eventos* tienen por objeto reforzar el trabajo semanal que se hace en los talleres.

Se realizan dos eventos anuales, a mediados y fin de año. A los mismos, asisten los niños de las instituciones con las que se está trabajando, junto con el grupo de voluntarios. Cada evento se desenvuelve en cierto espacio abierto, por ejemplo un club, donde durante todo el día se desarrollan actividades dinámicas y juegos específicos para continuar con la transmisión del valor eje.

En el 2008 se dio inicio a la ONG trabajando en el CAE de la Iglesia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro de Chacras de Coria. El papel de Crecer Felices era asistir diversos días en la semana para compartir un momento con los niños y desarrollar diversos talleres tales como reciclado, deportes, psicología, entre otros.

Tres años después se decide, junto con el grupo de psicología, reformular la metodología de trabajo: Un valor anual, eventos y talleres, tal como se explicó anteriormente; sistema que sigue siendo aplicado en la actualidad.

- 2011: Se trató el valor **respeto** desde tres puntos de vista: a uno mismo, al medio ambiente y a los demás.
- 2012: La temática fue **aceptar las diferencias** desde dos enfoques: culturales y personas con discapacidad.
- 2013:
  - El tópico fue **enfrentando desafíos**, el cual será tratado de dos maneras: relaciones interpersonales y resolución de problemas cotidianos. (CAE ubicado en Luján)
  - En el CAE ubicado en Capital, Barrio San Martín el valor fue **Creatividad**, dándole la posibilidad de crear e imaginar en distintas situaciones.
- 2014:
  - El valor elegido en CAE ubicado en Luján se dividen en 3 ya que nos encontramos participando en 3 actividades. Los días martes se trabajara **El Respeto**, los jueves la **Confianza** y sábados **Conductas Saludables**.

- En el CAE ubicado en Capital, Barrio San Martín, se comenzó a trabajar con el **Amor**.
- Mientras que los CAES ubicados en Godoy Cruz se trabaja la **Felicidad**, en Glorias del Libertador, y en Días Felices todavía se encuentra en etapa de diagnóstico debido al poco tiempo que se lleva trabajando en el lugar.

Actualmente desarrollan diferentes tareas:

- Desarrollados en el CAE de Luján (jueves, martes y sábado) siendo los primeros 2 días nombrados en horario de mañana y el Sábado en horario de tarde, en Gotitas de Miel del Barrio San Martín (martes) en horario de mañana, en Godoy Cruz (Miércoles y Jueves), siendo el primer día nombrado en la tarde y jueves en horario de mañana.
- Para la organización de los mismos se realizan reuniones previas de voluntarios
- Es necesaria la asistencia del voluntario al taller completo ( una vez por semana durante un mes aproximadamente)
- Creciendo en Familia, es el proyecto orientado al trabajo en conjunto con la familia de los chicos que asisten a los Caes y se trabaja en días estipulados por el grupo de voluntarios que lo conforman.

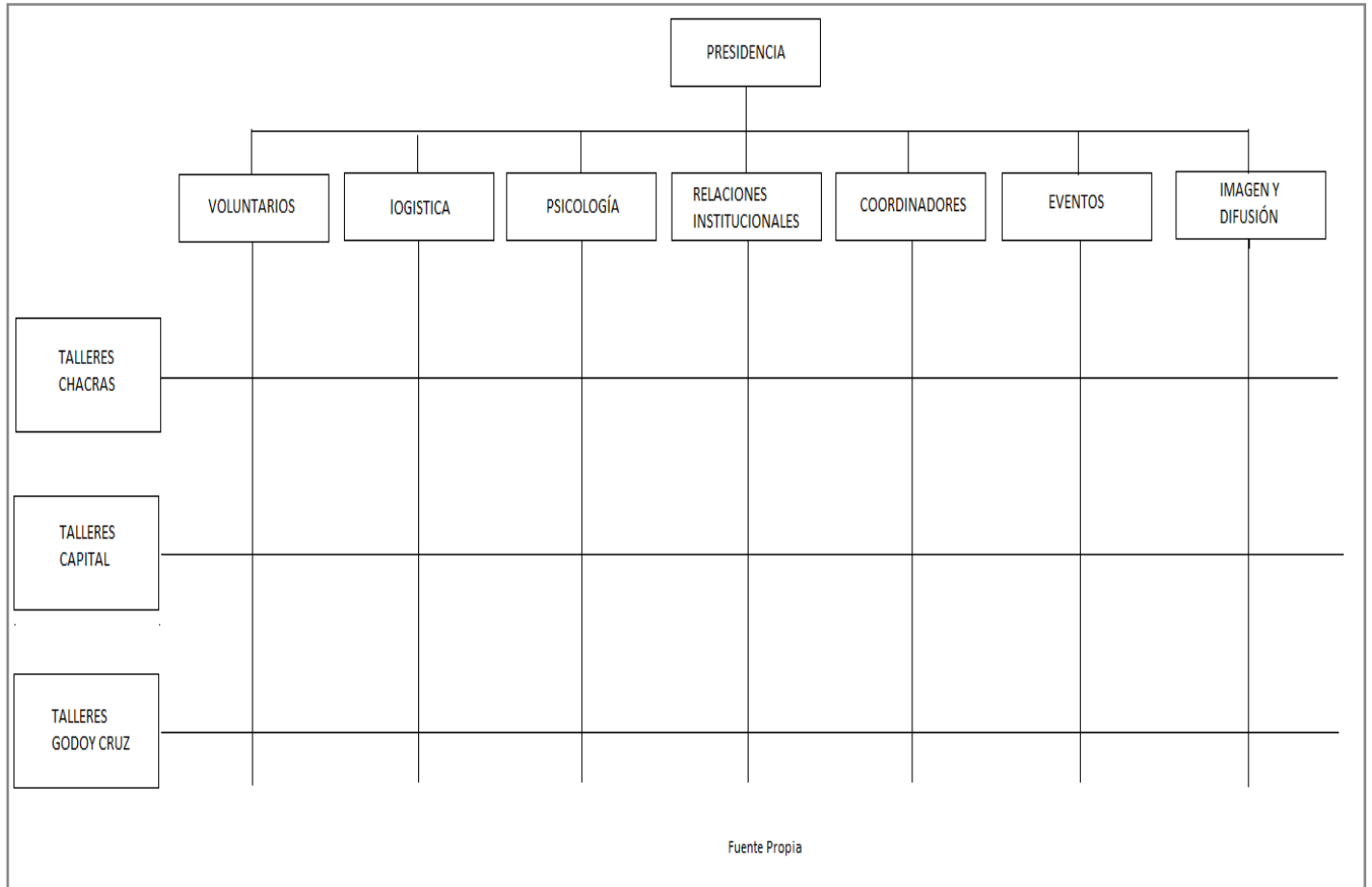
Eventos:

- Se requiere la asistencia a dos reuniones previas a cada evento; generalmente son de horario nocturno (21 hs.)
- Son 2 anuales normalmente pero puede variar la cantidad dependiendo de las oportunidades que se presenten.

**Talleres de los sábados:** Destinado a los “egresados” del CAE de Luján y demás chicos interesados de entre 12 y 15 años. El objetivo es formar un grupo para desarrollar los intereses de los chicos mediante actividades, visitas, charlas y así abordar temáticas específicas de su edad.

### 1.1.1 Organigrama

Gráfico 1: Organigrama Crecer Felices.



Fuente: Elaboración propia sobre datos aportados por MINTZBERG, HENRY (2003), *Diseño de organizaciones eficientes*

### 1.1.2 Misión y Visión

Crecer Felices tiene una visión y una misión claramente establecida por la comisión directiva de la organización, la cual está conformada como se mencionó anteriormente.

Visión: “Una sociedad unida con igualdad de oportunidades.”

**Misión:** “Promover una fórmula exitosa de trabajo en la cual, a través del aporte de capacidades de voluntarios, se fortalezca el desarrollo de niños condicionados por su entorno socio-económico y así, hagan su aporte constructivo a la sociedad.”

La formación de las mismas fue a través de un proceso lento de discusión y de análisis de diferentes propuestas para llegar a una unificación de los conceptos más relevantes y lograr una misión y visión que reflejaran la esencia de la organización y que a simple vista mostraran que es lo que quiere lograr a largo plazo. Facilitando la guía de las personas nuevas que entrar.

## **1.2 Estrategia**

Para definir la estrategia principal de la organización vamos a utilizar varias herramientas que nos facilitan el proceso de elección y nos ayudan a tener más clara lo que va a seguir la organización. Para lograr la definición, se usará las matrices EFE y EFI, Fred R. David (1997) en un principio para definir factores externos e internos, que luego podremos usar para armar la matriz FODA, según Thompson (1998), la cual al finalizar el proceso nos va a dar como resultado una lista de posibles estrategias a seguir. Luego del análisis del FODA, se analizará el ciclo de vida, para ver en qué etapa se encuentra la organización y así poder elegir correctamente la misma. Luego de esto la desglosaremos en objetivos que nos permitan elegir nuestros indicadores de éxito, para formar el CMI.

### **1.2.1 Matriz EFE / EFI**

En esta primera instancia se utilizarán las matrices EFE y EFI para poder analizar el entorno de la organización, en otras palabras los factores externos que influyen el funcionamiento de la organización, y los factores internos que influyen en la misma. Esta herramienta tiene la utilidad de poder analizar todos los factores, dándonos una idea de cuáles son los más relevantes y mostrándonos en forma rápida ciertas características de la organización y su entorno.

### 1.2.2 Matriz EFE

La Matriz EFE es una tabla de doble entrada en donde en la columna principal están las oportunidades y amenazas que podemos detectar del ambiente externo y en la fila principal las puntuaciones de cada una de las mismas. Para este trabajo realizamos una pequeña modificación que nos permite también analizar el ambiente. El cuadro que nosotros usaremos es la siguiente:

Cuadro 1: Matriz EFE.

Factores Detectados	Fortalezas	Debilidades

Fuente: Elaboración propia sobre datos aportados por Ocaña, Hugo Ricardo (2004) Estrategias de Negocios.

Podemos ver que en el mismo hemos realizado una modificación para poder hacer el análisis de los factores detectados. Podríamos decir que este método nos permite crear una gran cantidad de Oportunidades y Amenazas las cuales se priorizarán para formar la matriz FODA.

Luego de realizar el análisis con la comisión de la organización, pudimos lograr el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Matriz EFE.

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Donantes (empresas, individuales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento.</li> <li>- Difusión.</li> <li>- Propuestas nuevas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que dejen de donar.</li> <li>- Imagen negativa.</li> <li>- Que pidan algo a cambio.</li> </ul>
Educación (Colegios, Universidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión.</li> <li>- Expansión (actividades y voluntarios)</li> <li>- Propuestas nuevas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que presente oposición a nuestro trabajo.</li> <li>- Bajo nivel educativo.</li> <li>- Exigencias personales de los</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento</li> </ul>	voluntarios.
Estado (Municipalidades, DGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión (lugares físicos)</li> <li>- Acceso a recursos (económicos).</li> <li>- Difusión.</li> <li>- Marco Jurídico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos de poderes.</li> <li>- Inestabilidad.</li> <li>- Exigencia de militancia partidaria/religiosa.</li> </ul>
CAE (Centro de Apoyo Escolar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministrar lugares físicos.</li> <li>- Lugar donde está la población beneficiaria.</li> <li>- Conocimientos sobre comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala relación con autoridades.</li> <li>- Pedir tareas extra-objetivos de la organización.</li> <li>- Manipulación</li> <li>- Edad de los chicos con los que se trabaja.</li> <li>- Establecen de manera autónoma la manera en que ellos trabajan.</li> </ul>
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión.</li> <li>- Expansión.</li> <li>- Acceso a más donaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulación.</li> <li>- Costos.</li> </ul>
Organizaciones Aliadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a recursos (económicos, conocimientos, voluntarios, contactos)</li> <li>- Propuestas nuevas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de vínculo.</li> <li>- Cese del vínculo.</li> <li>- Manipulación.</li> <li>- Falta de cumplimiento.</li> </ul>
Comunidad (Familia, Ex voluntarios, Redes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuestas nuevas.</li> <li>- Difusión.</li> <li>- Expansión.</li> <li>- Donaciones.</li> <li>- Confiar en nosotros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de confianza-rechazo.</li> <li>- Diferencias culturales y de pensamiento.</li> <li>- Difamación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia sobre datos aportados por Ocaña, Hugo Ricardo (2004), *Estrategias de Negocios*.

En el mismo podemos ver cuáles son los principales factores externos que influyen en el funcionamiento de la organización y a su vez las principales oportunidades y amenazas sobre las que hay que trabajar.

### 1.2.3 Matriz EFI

La matriz EFI, igual que la predecesora es también una tabla de doble entrada. La única diferencia con la anteriormente descrita es que se analizan los factores internos a la organización que afectan al funcionamiento de la misma. En este cuadro también realizamos una pequeña modificación, quedando la tabla de la siguiente forma:

Cuadro 3: Matriz EFI.

Factores Detectados	Fortalezas	Debilidades

Fuente: Elaboración propia sobre datos aportados por Ocaña, Hugo Ricardo (2004) *Estrategias de Negocios*.

Este método nos permite crear una gran cantidad de Fortalezas y Debilidades las cuales se priorizarán para formar la matriz FODA.

Luego de realizar el análisis con la comisión de la organización, pudimos lograr el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Matriz EFI.

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Voluntarios ( motivación, tiempo, rotación, edad, contactos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formada por jóvenes (mayor tiempo y energía)</li> <li>- Rotación (ideas nuevas)</li> <li>- Grupo humano vinculado.</li> <li>- Compromiso del voluntario.</li> <li>- Heterogeneidad del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación (perdida del conocimiento generado)</li> <li>- Actividades personales de los voluntarios.</li> <li>- Problemas de comunicación.</li> </ul>

Estructura Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con una base estructural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de equipos de trabajo.</li> <li>- Falta de políticas concisas.</li> <li>- Falta de conocimientos organizacionales y de comunicación.</li> <li>- Falta de una sede.</li> <li>- Falta de planificación.</li> <li>- Falta de coordinación entre áreas.</li> </ul>
Cultura Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de pertenencia formado.</li> <li>- Ideales compartidos.</li> <li>- Clima de trabajo.</li> <li>- Apertura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo consolidado que desde afuera se ve como grupo cerrado.</li> <li>- Pertenencia hace difícil que te vayas.</li> </ul>
Vida de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de crecimiento, organización joven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca trayectoria.</li> </ul>
Recursos materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las cosas materiales necesarias son simples.</li> <li>- Mucha capacidad de conseguir donaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasos.</li> <li>- Falta de personería jurídica.</li> </ul>
Niños, Familias involucradas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación.</li> <li>- Devolución positiva.</li> <li>- Nuevas ideas.</li> <li>- Contagiar CF.</li> <li>- La confianza que nos tienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de confianza.</li> <li>- Conducta de los niños.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia sobre datos aportados por Ocaña, Hugo Ricardo (2004) Estrategis de Negocios.*

Podemos ver que en el mismo tenemos las Fortalezas y Debilidades que nos van a permitir realizar la matriz FODA más adelante.

### **1.2.4 FODA**

La matriz FODA es la herramienta que nos va a permitir generar una gran cantidad de estrategias de las cuales vamos a poder elegir la que vamos a usar como eje central en nuestro CMI y poder formar los indicadores correspondientes.

Luego de recolectar los datos de los FODAs llenados por las personas de la comisión coordinadora de Crecer Felices podemos ver que algunas de las ideas que más predominan, las cuales no son todas estrategias, sino acciones a implementar, van a ser útiles más adelante:

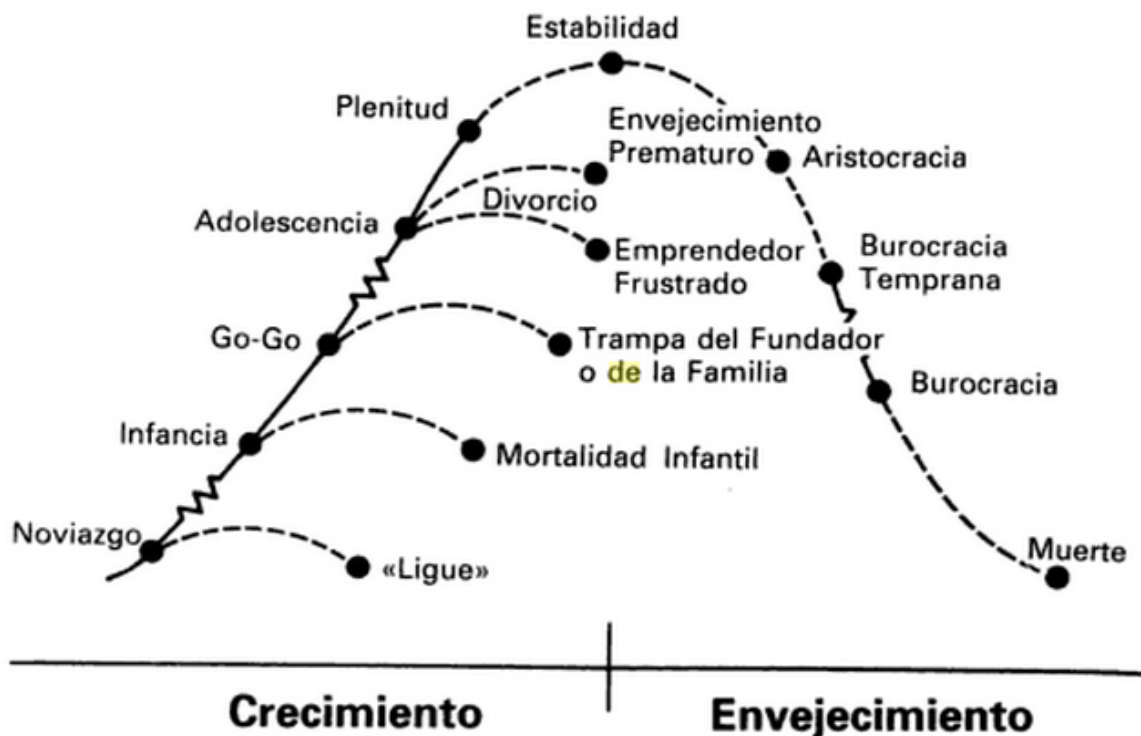
- Expandirse a otros CAES en la provincia de Mendoza
- Cambiar el uso de donaciones de materiales, por las donaciones monetarias.
- Pago al personal que decida trabajar en forma continua.
- Conseguir una sede en Mendoza.
- Encuadrarse en alguna de las formas legales previstas.
- Armar políticas claras en todos los aspectos de Crecer Felices. (Trato interno y trato externo)
- Plan de mejora de la interacción con las autoridades.
- Plan de formación de los jóvenes voluntarios para el futuro
- Lograr comunicar los valores y la forma de trabajo de la organización tanto interna como externamente.
- Lograr que el grupo sea más heterogéneo pero con metas comunes fuertes.
- Armar plan de desarrollo de fondos
- Armar plan de publicidad y conocimiento de CF, con voluntarios comprometidos, por ejemplo que cuenten sus experiencias en los colegios
- Búsqueda de donación de lugar físico
- Utilizar contactos y difusión para finalizar debilidades importantes, personería y página, nos darían base para seguir creciendo.
- Dar espacios para ex participantes, disminuiría el miedo a irse, proponérselos como nueva propuesta
- Aprovechar oportunidades de crecimiento para formalizar estructura y crecer sobre sólidas bases
- Trabajar conjuntamente con las instituciones que confían en nos, y así concretar objetivos comunes y no caer en ser sus empleados.

Las ideas siempre están centradas en la expansión de la organización y el logro de cierto grado de formalización que está faltando, ya que a pesar del tiempo que lleva funcionando y de la estructura que ha logrado formar, es una organización joven. Eso se nota en el pensamiento de la gente que forma el equipo que lidera la organización. Para poder terminar de elegir la estrategia sería interesante analizar el ciclo de vida de la organización, como último eslabón antes de armar los objetivos de las diferentes perspectivas.-

### 1.3 Ciclo de vida de la organización

Ichak Adizes (1994) nos habla sobre que todos los organismos vivos –planta, animal o ser humano- viven sujeto al fenómeno de los “ciclos de vida”, o sea, nacen, crecen, envejecen y mueren. El plantea que en cada una de estas etapas tienen comportamientos que pueden ser predichos. En este gráfico podemos observar el modelo.

Gráfico 2: Ciclos de Vida.



Fuente: Ichak Adizes (1994) Ciclos de Vida de la Organización

El gráfico nos muestra las diferentes etapas del ciclo de vida que propone Ichak Adizes (1994) para una organización:

- Etapa de noviazgo la cual consiste en el enamorarse de la idea que está surgiendo en la mente del emprendedor, es una etapa de convencimiento sobre lo que se está por comenzar, todo surge verdaderamente cuando se asume el riesgo.
- Etapa de infancia se pasa de la idea a la puesta en práctica de la misma o sea a la generación de resultados para lograr que todo funcione, es muy difícil preparar planes y estrategias de largo alcance. En la infancia no tienen la experiencia necesaria con el producto, por eso la orientación hacia el producto y sus mercados, para elaborar metas, planes y estrategias a largo plazo.
- Etapa Go-Go, el flujo negativo de tesorería y la necesidad de inyectar efectivo se reduce, se empieza a estabilizar el sistema y la organización se orienta hacia las ventas, empieza a buscar la formalización.
- Etapa Adolescente, es el momento de la separación de su fundador. Esta etapa es muy difícil, ya que se presentan problemas con la delegación de autoridad, el cambio de liderazgo y el replanteamiento de las metas.
- Etapa de Plenitud, el punto óptimo de la curva del Ciclo de Vida donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse. Dentro de las características de estas organizaciones podemos ver que tienen sistemas funcionales y estructuras organizativas, visión institucionalizada y creatividad, orientación hacia los resultados, planificación y seguimientos de los planes, la organización da a luz a nuevas organizaciones infantiles, etc. En esta etapa la misma sabe que es lo que está haciendo, hacia dónde va y como llegar hasta allí.
- Etapa de estabilidad, en la misma se observa que se ha perdido el entusiasmo, la organización es fuerte pero se ha perdido flexibilidad, comienza a perder su espíritu de creatividad innovación y propensión al cambio y una de las cosas más graves es que se aferra a lo que dio resultado en el pasado,
- Etapa de Aristocracia, en la cual se puede observar inversión en sistemas de control, se enfatiza el cómo se hace, no el que y por qué, hay formalidad en el vestir y en el trato, el nivel de motivación interna es bajo, la organización es rica en tesorería, etc.
- Etapa de Burocracia Temprana, se busca quién causó el problema, no la solución inmediata, abundan los conflictos y luchas internas, se congela la organización no queriendo destacarse nadie centrándose en las luchas internas, no en el cliente externo. Existe una gran cantidad de normas, procedimientos y sistemas, pero nadie resuelve los verdaderos problemas. La organización se sumerge en una lucha interna entre los ejecutivos. Por último las burocracias se afianzan y

destruyen completamente el sistema para luego morir, esto llega cuando las personas que forman parte de la organización no están comprometidas con la misma.

Esta breve explicación del ciclo de vida nos da un pantallazo para poder ver en que parte del mismo está la organización analizada. El mismo es útil porque no todas las organizaciones tienen las mismas necesidades ni las mismas metas durante el transcurso del tiempo. Por lo que el ciclo de vida es un factor importante a analizar para poder ver cuál es la estrategia general que guíe y sirva de base al cuadro de Mando. Los factores a analizar van a ser: creatividad, flujo de fondos, flujo de voluntarios, rotación en los cargos importantes, orientación al bien y crecimiento (lugares físicos en los que se trabaja, cantidad de niños con los que se trabaja, cantidad de proyectos nuevos).

En el cuadro que sigue, podemos ver los resultados del análisis de los factores indicados para ver en qué etapa del ciclo de vida se encuentra, los mismos fueron sacados de la observación del funcionamiento de la organización y de algunas preguntas realizadas a la gente de la comisión coordinadora.

*Cuadro 5: Factores del Ciclo de Vida.*

Creatividad	Gran cantidad de ideas nuevas, las personas que son nuevas tienen una gran participación en la generación de ideas. Necesidad de formar ideas constantemente.
Flujo de fondos	La cantidad de dinero en la organización es pequeño, casi insignificante, principalmente porque se maneja mediante donaciones materiales para fines específicos.
Flujo de voluntarios nuevos	La cantidad de voluntarios nuevos en el año ha sido de 30 sobre un total de 75 voluntarios activos.
Rotación en cargos importantes	En la organización los puestos de Presidente y Vicepresidente se cambian todos los años. Y los demás puestos en general también, es muy raro que alguien permanezca más de un año en un puesto, el motivo principal es que como es actividad de voluntariado se hace muy pesado con el tiempo equilibrar las actividades cotidianas con la actividad específica de la Organización.

Orientación al bien	Las actividades que se realizan todavía están muy orientadas hacia el servicio que se ofrece, este año recién comenzaron por experimentarse con diagnósticos que permitieran orientar la actividad hacia lo que necesitaba el público objetivo
Crecimiento	En el año 2014 trabajaba en 4 lugares físicos (1 en Luján, 1 en capital y 2 en Godoy Cruz), en 2 lugares se empezó a trabajar en el 2014. El número de niños con los que se trabaja ascendió de 25 - 30 a 80 -90, por el del 2012 al 2014. La cantidad de proyectos nuevos que han surgido en 2012 son aproximadamente unos 10 en dos años, teniendo en cuenta que los talleristas han realizado actividades diferentes todo el año, inventando infinidad de talleres nuevos.

*Fuente: Elaboración propia sobre datos aportados por Ichak Adizes (1994) Ciclos de Vida de la Organización.*

Podríamos concluir luego de analizar el cuadro que la organización se encuentra transitando la Adolescencia e intentando pasar a la próxima etapa. Los motivos son la búsqueda de formalización mediante diferentes medios, que los fundadores ya no tienen gran influencia sobre la organización, se han delegado en gran medida las tareas, se ha profesionalizado la comisión (buscando gente idónea y que tenga las fuerzas para llevar todo a cabo), muchas políticas se crean pero no se cumplen por todos.-

## 1.4 Definición de estrategia

Luego del análisis de todos los datos de las matrices Interna/Externa, de los FODA y del Ciclo de Vida podemos llegar a la conclusión de que las estrategias de la organización para el momento que está transitando están relacionadas con:

- Formalización de la estructura organizativa.
- Expansión en Mendoza.
- No perder la creatividad lograda.

## 2. Armado de perspectivas



Luego de la definición de la estrategia, se debe seguir con el desglose de la misma en partes más pequeñas que son los objetivos estratégicos, en otras palabras los objetivos de las diferentes perspectivas.

## **2.1 Perspectiva financiera**

Como estamos hablando de una organización comunitaria, que no tiene fin de lucro, entonces este pilar no va a ser el más importante a analizar, ya que el objetivo no es la rentabilidad. A pesar de esto se maneja dinero y es factible la medición de ciertos factores importantes.

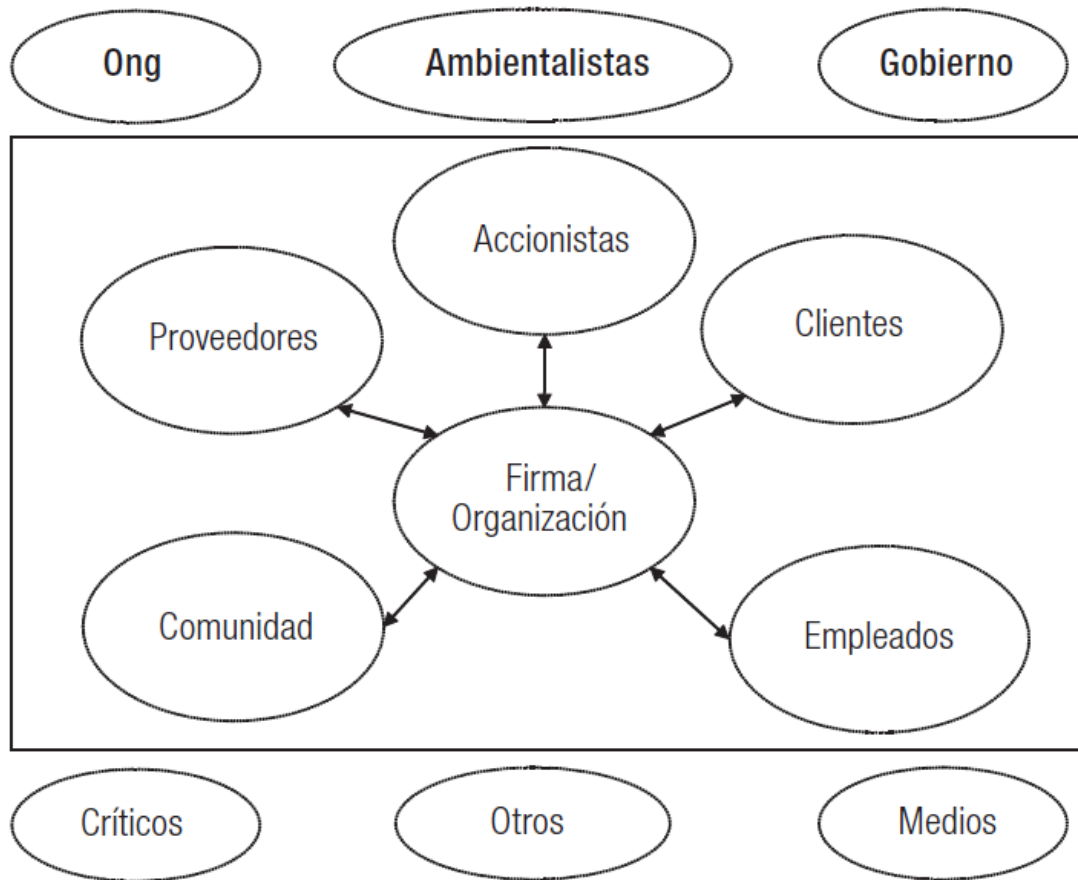
- Aumentar los recursos usados en capacitación para mejorar el trabajo realizado.
- Invertir en Activos para facilitar la tarea a los voluntarios.
- Volcar más recursos en atracción y reclutamiento de voluntarios.

## **2.2 Perspectiva del cliente (interesados)**

En las organizaciones que no tienen fines de lucro, es muy importante esta perspectiva ya que no busca rentabilidad sino lograr un cambio en su comunidad y en la misma podemos analizar esto. Los objetivos están dirigidos a como deberíamos aparecer frente a los clientes para lograr la visión. Podemos ver que hay diferentes tipos de interesados en la buena actuación frente a los clientes directos. Entre ellos podemos encontrar a: las Municipalidades, los padres de los niños, las autoridades de las instituciones donde trabajamos, los vecinos, los negocios de los cuales recibimos donaciones, los niños. Por lo que los objetivos están dirigidos a como deberíamos aparecer frente a los clientes para lograr la visión de la organización.

Se realizará un pequeño análisis de los diferentes interesados para aclarar esta perspectiva. Se utilizará el modelo simple presentado por Freeman (2003) y confirmado por Jair Duque Oliva (2009):

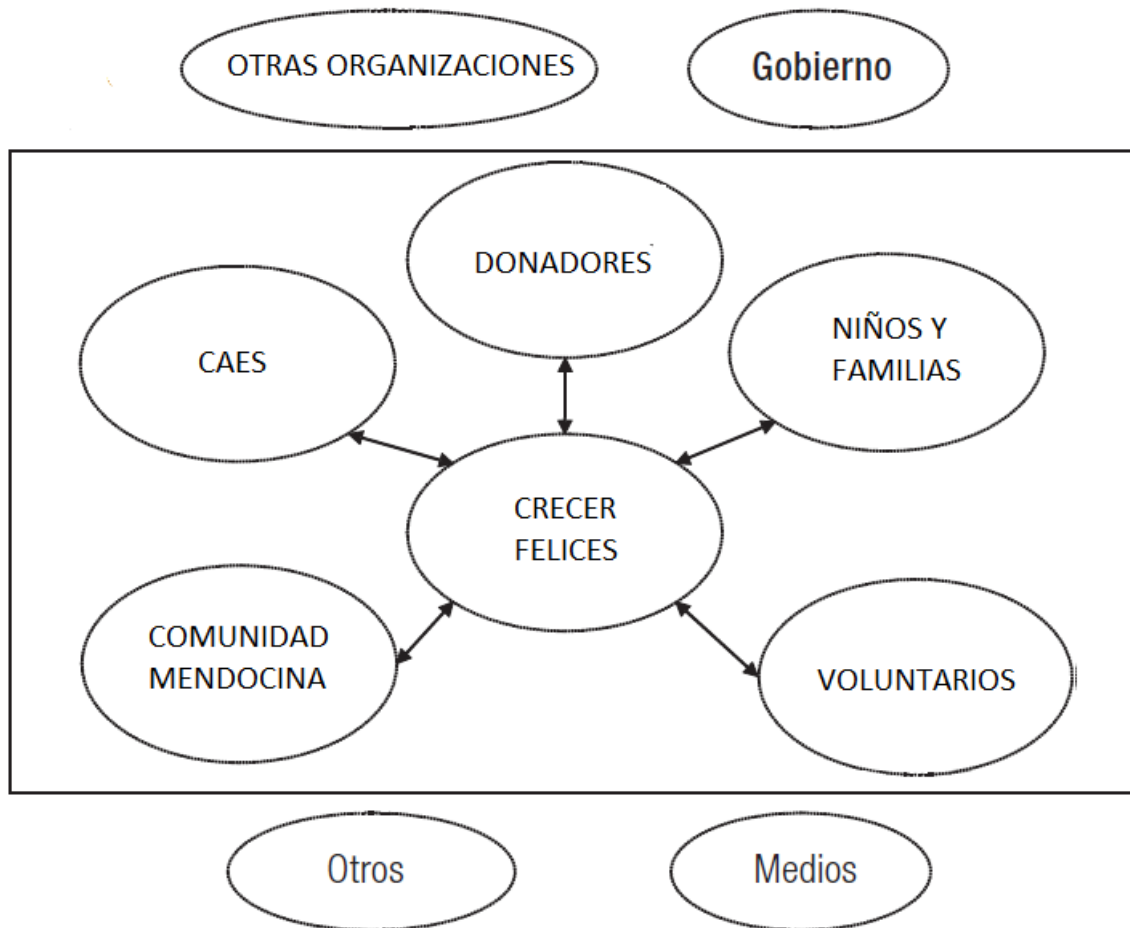
Gráfico 3: Modelo de Interesados.



Fuente: EDISON JAIR DUQUE OLIVA (2009) *La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders.*

El mismo nos permite identificar en forma sencilla los interesados que en nuestro caso particular son:

Gráfico 4: Modelo de Interesados de Crecer Felices.



*Fuente: Elaboración propia sobre datos aportados por. EDISON JAIR DUQUE OLIVA (2009) La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders.*

Tenemos dos tipos de interesados, algunos que están directamente influyendo a Crecer Felices y otros indirectamente. Los voluntarios son el combustible y las fuerzas, sin los mismos es imposible que se puedan llevar a cabo las tareas. La comunidad mendocina está interesada, principalmente en las zonas donde trabaja ya que realizan un cambio positivo en para mejorar la situación de los niños, mejorando la calidad de vida de todos. Los CAES, son el lugar físico en donde se trabaja, por lo que su interés es directo ya que influye en la actividad diaria del mismo y produce cambios en las decisiones que se toman a largo plazo. Los donadores son todas las instituciones, empresas o personas particulares encargadas de darnos los recursos materiales y monetarios para realizar las

actividades, haciéndolos indispensables para la subsistencia. Y por último los niños y las familias de los mismos que son el objetivo de la misión de Crece felices, intentando lograr un cambio en su forma de ver las cosas y ayudando a mejorar la situación de los mismos. Los interesados que nos faltó mencionar, Gobierno, Otras Organizaciones, Medios y otros, tienen un interés indirecto, ya que en algún punto Crece Felices puede ser importante para sus objetivos.

Podemos concluir, que los indicadores fundamentales en esta perspectiva son estos:

- Participación en formalización por parte de todos los voluntarios.
- Lograr la expansión en Caes que estén en condiciones para trabajar.
- Aprendizaje del valor por parte de los niños con los que se trabaja.
- Reconocimiento de gente externa a la organización de la tarea que realiza Crece Felices.
- Reconocimientos a donadores.

## **2.4 Perspectiva del proceso interno**

En esta perspectiva analizamos en que procesos tenemos que ser excelentes para satisfacer a los interesados, podemos ver variedad de procesos, pero algunos son claves para el logro de los objetivos y es importante identificarlos. Formar nuevas políticas/normas.

### ***2.4.1 Estudio de procesos claves***

Una de las partes importante del Cuadro de Mando, especialmente la perspectiva del proceso interna, es la detección, el análisis y reestructuración de los procesos claves para la organización y los mismos nos dan datos muy importantes para lograr el objetivo final.

En primer lugar enumeraremos algunos de los procesos más importantes que se realizan:

- Talleres.
- Reuniones en cada Área.
- Reuniones de Comisión.
- Reclutamiento e Inducción

Se realiza la separación de las reuniones de Comisión con las Áreas, porque el coordinador de cada Área puede definir el formato que va a tener la misma, independientemente de las otras Áreas y de la Comisión, por lo que sólo se analizará el proceso de las Reuniones de Comisión, sentando precedente para las otras.

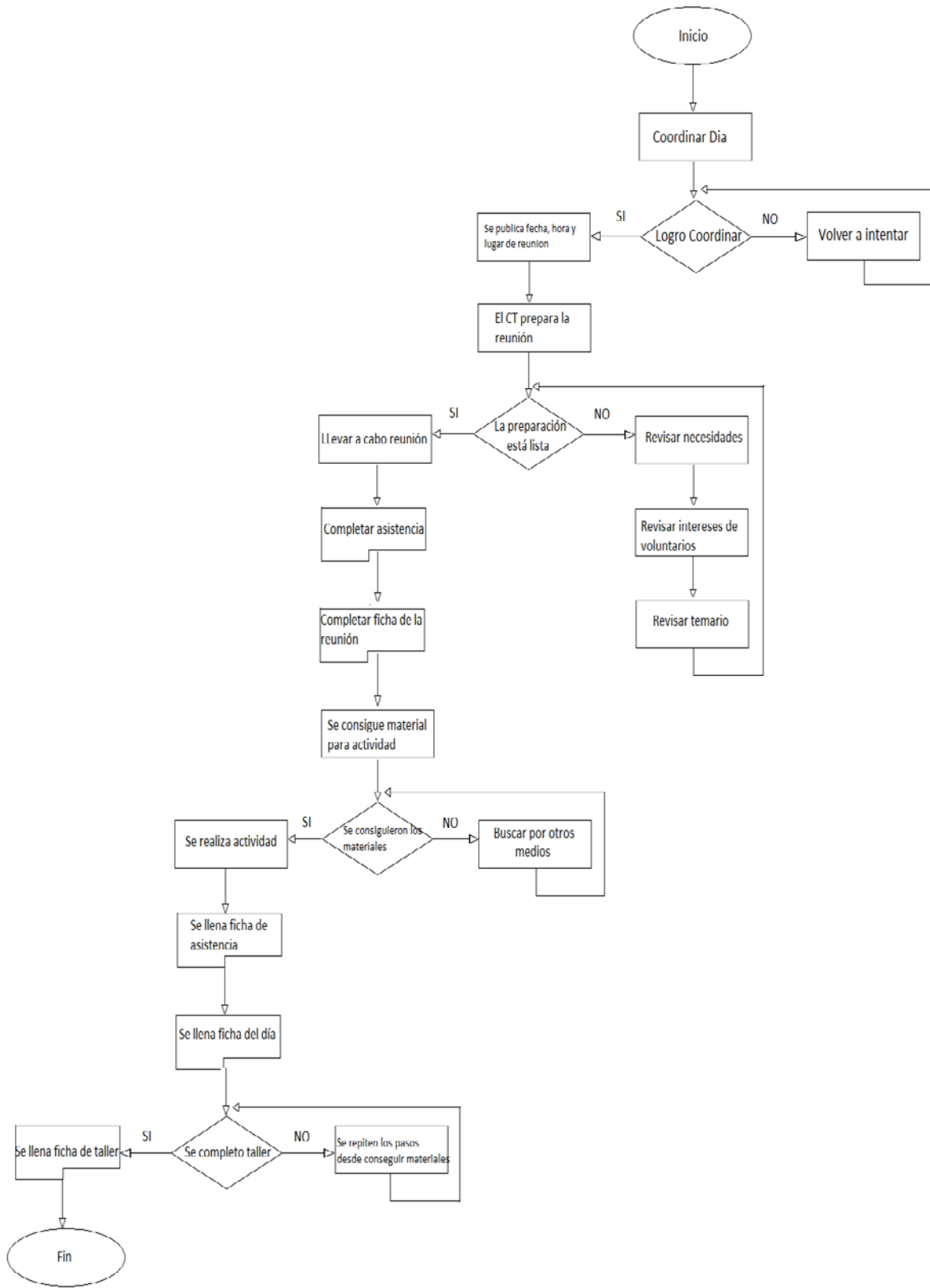
Estos son los procesos más importantes porque dependiendo su funcionamiento es el resultado que se va a obtener en el resultado final presentado al cliente y en la interacción con los voluntarios.

#### **2.4.1.1 Proceso de taller**

Cuando hablamos de taller ¿A que nos referimos? Una respuesta sencilla sería contestar un conjunto de actividades para lograr algún fin recreativo o de enseñanza a una audiencia objetivo. En realidad, es mucho más complejo que eso. Vamos a analizar los pasos por los que para un taller y cada una de las actividades, para lograr cuales son las partes más importantes del mismo.

- El coordinador de taller, de ahora en adelante CT, coordina un día, una fecha y un lugar para la reunión, con sus voluntarios. Muchas veces esto es de común acuerdo, pero otras lo decide el coordinador sólo.
- El CT realiza un trabajo previo de armado de la reunión (temas a tratar, orden de los mismos, motivación que se les va a dar a los voluntarios, momentos para compartir experiencia, etc. – Se deja que el CT pueda usar su creatividad y hacer las reuniones a su gusto, sin olvidar tratar los temas fundamentales - )
- Se lleva a cabo la reunión y al finalizar se llena la asistencia.
- El CT pasa a una hoja de Google Drive cierta información importante que se ha pre acordado de completar, esto es para que el que quiera saber que se realizó ese día lo pueda ver.
- Los días antes de la actividad en el CAE, se consiguen los materiales que faltan para la realización de la misma entre los voluntarios, mediante donaciones.
- Se realiza la actividad y se llena una ficha de asistencia.
- El CT completa una ficha de terminación del día.
- Al final del taller (en donde se ha trabajado una temática común y consta de actividades en varios días), se llena una ficha de finalización de taller.

Gráfico 5: Mapa de Procesos de Taller.



Fuente: Elaboración propia basada en datos aportados por J. R. ZARATIEGUI (1999), Revista economía industria.

El límite Inicial de este proceso es la necesidad de armar el taller, todo comienza con la coordinación de fecha para realizar la reunión. El límite final es el llenado de la encuesta de finalización de taller. El límite superior nos muestra que no se incluye la toma de ciertas decisiones que están conformadas por políticas de la organización (Ej.: no subir a los chicos a los hombros, o el formato de las encuestas), además de que muchos materiales son proveídos por Crecer Felices. El límite Inferior indica que no está incluido en este proceso el análisis del trabajo realizado, por parte de las autoridades del CAE o por la Comisión Coordinadora.

En este proceso que es crucial dentro de la organización, el tiempo no es clave sino la calidad de información que se tiene y la calidad de las reuniones y talleres. Por lo que en este caso nos interesa más la motivación de los voluntarios y contenido de lo que se trata, por lo que algunos de los indicadores propuestos para este proceso son:

- Voluntarios motivados/voluntarios totales en el taller (se mide mediante encuesta)
- Llenado de fichas/Cantidad de fichas a llenar.
- Tiempo de demora de llenado de ficha/Tiempo límite para llenar ficha.
- Voluntarios Cansados/Voluntarios totales en el taller.
- Nuevas ideas surgidas de los talleres.
- Innovación teniendo en cuenta otros talleres.

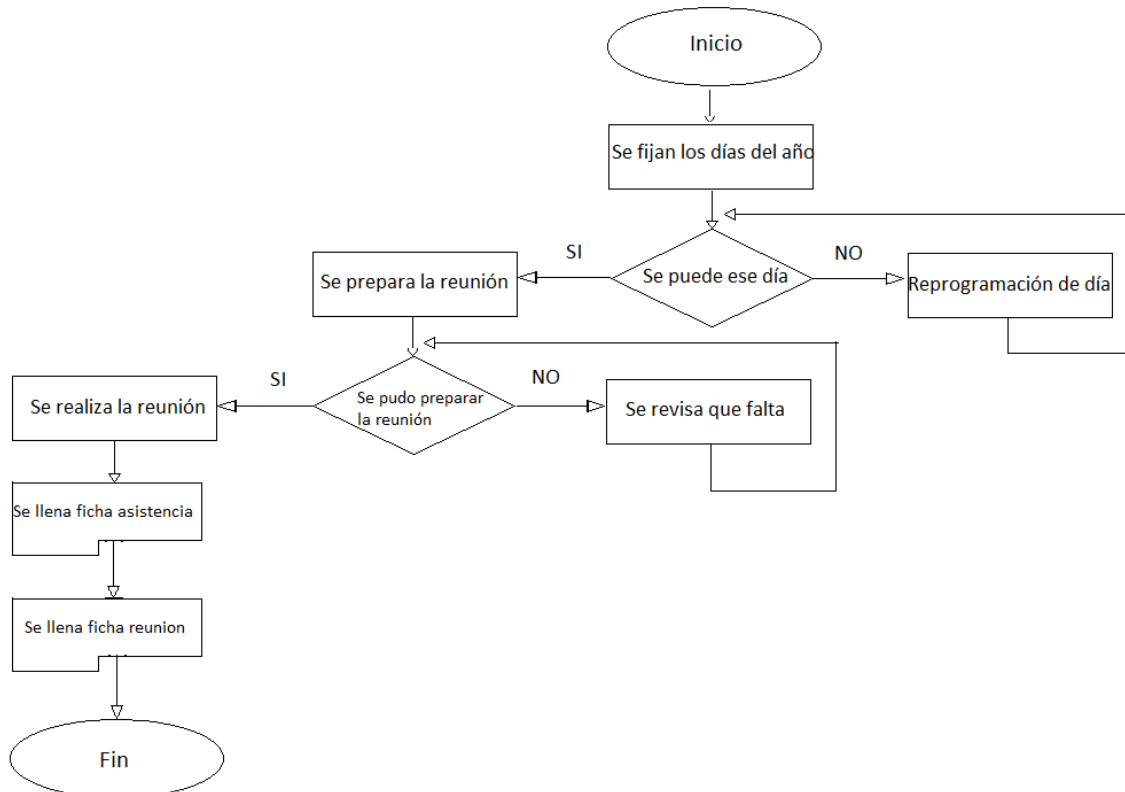
El indicador de tiempo de demora, que puede ser el menos comprensible de los cuatro, tiene el fin de lograr la menor pérdida de información, ya que cuanto más demora el CT en llenar la ficha, más información importante que vivió esos días se le olvida, ya que continúa haciendo cosas y se van perdiendo detalles que pueden ser importantes.

#### **2.4.1.2 Proceso de reunión de comisión**

En este caso la reunión es mucho más simple, pero es fundamental porque es el momento en el cual se toman decisiones y se realizan tareas para el logro de la Misión de la organización. En la misma se tratan diversos temas que hacen a cosas fundamentales y estructurales. Durante este año se ha avanzado mucho en cómo mejorar y realizar las reuniones. Primero haremos un pequeño análisis y luego hablaremos de la evolución que han tenido, para resaltar el constante cambio.

- Las reuniones de comisión tienen un día fijo al mes.
- El presidente y vicepresidente realizan el armado de la reunión y de los temas claves a hablar, se les permite agregar temas a las personas que participan, previamente avisando.
- Se realiza la reunión.
- Se llena una ficha de asistencias y de reunión.

Gráfico 6: Mapa de Procesos de Reunión de Comisión.



Fuente: Elaboración propia basada en datos aportados por J. R. ZARATIEGUI (1999), *Revista economía industrial*.

El límite Inicial del proceso es la selección de los días para realizar la reunión. El límite final es el llenado de las fichas de asistencia y reunión. El límite superior está dado por las políticas y las formas de trabajar de los Caes y el resto de las organizaciones y organismos que nos influyen, además de los motivos personales que nos llevaron a trabajar ahí. El límite Inferior marca que el resto de los procesos, no son contemplados en este (Ej.: proceso de taller, de donaciones, de difusión, etc.)



En este proceso el tiempo si es algo crucial, ya que por la importancia de los temas las discusiones de los temas se podían volver eternas, sin dejar de lado la creatividad al tratar temas.

- Tiempo de reunión (a pesar de no ser lo importante se mide porque nos muestra de forma simple cuan organizada ha estado la reunión)
- Participación de los voluntarios/Voluntarios totales de la comisión.
- Ideas nuevas llevadas a cabo/Ideas nuevas.
- Voluntarios que no son de comisión que participan en reunión de comisión.
- Intercambio de información.

Es importante en estas reuniones la creatividad y el intercambio de información sobre lo que ocurre. Con respecto a la evolución de la misma podemos mencionar que en un principio por ser un grupo reducido la comisión no tenía un orden muy preestablecido para la reunión, cada uno de los voluntarios hablaba un poco de sus problemas y de cómo resolvía lo que pasaba, comentando su experiencia. Con el aumento de la genta que participaba de la misma el desorden se hizo muy grande y los tiempos de reunión se agrandaron demasiado, por lo que se decidió implementar diferentes herramientas para mejorar el desempeño. Primero se intentó con un temario y tiempo designado para cada uno, esto mejoró un poco el tema del tiempo. Luego con el correr del año, se volvió a cambiar la modalidad dejando de lado el que cada uno contara las cosas que le pasaban en su área, usando otras vías para esto, pero no en una reunión general y sólo centrarse en temas importantes que nos incumbieran en decisiones grupales. Por último casi al final del año se implementó preparar temas para exponer y ayudarnos a capacitarnos y usar esto de disparadores para iniciar los debates.

Como podemos ver se ha realizado un desplazamiento de los temarios para lograr llevar los temas cotidianos a otros ambientes y usar las reuniones para tratar temas cruciales, de información general y de capacitación. La visión que se tenía de las reuniones cambió durante el tiempo dependiendo de las necesidades.

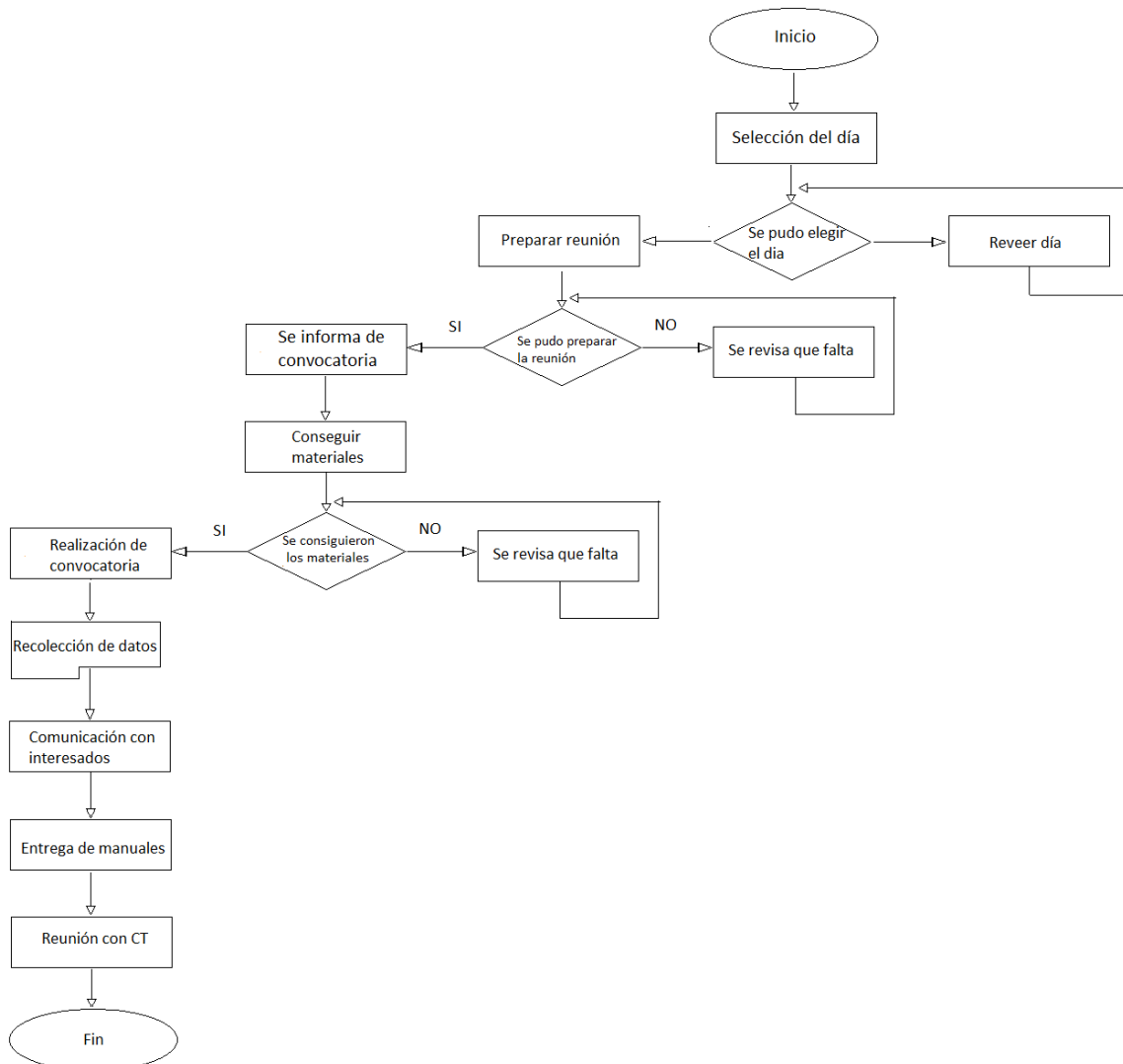
#### **2.4.1.2 Procesamiento de reclutamiento e inducción**

Por último otro de los procesos importantes que vamos a analizar es el de reclutamiento e Inducción, el motivo principal de su elección es que es el único proceso que ejerce una influencia sobre el voluntario cuando ingresa por primera y es el que puede llegar a

marcarlo de forma positiva o negativa para el resto de su experiencia. El mismo consiste en varios pasos:

- Selección del día a realizar la convocatoria.
- Preparación de la convocatoria.
- Informar la convocatoria mediante todos los medios posibles.
- Conseguir los materiales necesarios para la convocatoria.
- Realización de la convocatoria.
- Comunicación con las personas más interesadas en participar.
- Inducción mediante manuales y reunión individual con CT al que van a asistir.

Gráfico 7: Mapa de Proceso de Reclutamiento e Inducción.



Fuente: Elaboración propia basada en datos aportados por J. R. ZARATIEGUI (1999), *Revista economía industria*.

Este proceso es susceptible a mejoras, principalmente porque es el que más opciones tiene a la hora de elegir herramientas para su puesta en práctica y además porque no está del todo completo, faltarían algunos pasos fundamentales que están relacionados con la retroalimentación y una Inducción más preparada. Esto es por el hecho de que se han centrado en la presentación de la convocatoria.

El límite Inicial es el fijado de la fecha de realización de la convocatoria. El límite Final es el paso de los manuales y la primera reunión individual con el CT. El límite Superior nos marca que en este proceso no están incluidos la difusión y el financiamiento para realizar la actividad. El límite Inferior nos marca que no incluye procesos del análisis de los resultados de la convocatoria, ni de las capacidades de los voluntarios y su motivación al ingresar. Los indicadores usados en este caso son:

- Cantidad de voluntarios que asistieron a la convocatoria y fueron a actividades / Cantidad de voluntarios que asistieron a la convocatoria.
- Motivación inicial de los voluntarios al entrar
- Conocimiento de los voluntarios sobre organización y forma de trabajar luego del proceso.

A mediado de año se agregó una reunión para todos los voluntarios nuevos en donde se les informaba y enseñaba sobre la estructura y la forma de trabajar de la organización, las cuales tuvieron un gran éxito en la fidelización de voluntarios.

Como hemos podido ver en este análisis no hemos presentado mejoras, ya que la finalidad de este trabajo no es esa, sólo se ha realizado un detalle de los procesos claves para lograr ver los indicadores fundamentales y poder entender mejor la organización y esta perspectiva.

### 2.4.1.3 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Es muy importante esta perspectiva ya que nos permite mantener y sustentar el cambio, permitiendo el avance de la organización durante el tiempo, logrando tener las bases para afrontar el paso del tiempo y las necesidades cambiantes de todos los interesados. Por lo tanto es importante tener gente comprometida y que esté preparada para afrontar el cambio. Los objetivos que se eligieron tienden a eso.

- Capacitar voluntarios desde su comienzo en la organización en diferentes áreas, principalmente creatividad, liderazgo y toma de decisiones.
- Que los voluntarios conozcan sobre la estructura organizacional y la forma de trabajar.
- Que el voluntario esté motivado y comprometido.
- Lograr un alto grado de creatividad.
- Lograr unidad en el grupo general.

La organización tiene manuales de puesto que se actualizan todos los años y se modifican dependiendo de los diferentes puntos de vista y las experiencias de las personas que ocupan los puestos de liderazgo. Cada puesto descrito en el organigrama tiene descritas sus funciones. Como ejemplo vamos a usar el manual de puesto de “Coordinador General”

**COORDINADOR GENERAL DE C.A.E****a. Características y aptitudes necesarias:**

Comprometido. Disponible. Responsable y organizado. Proactivo. Autónomo. Relaciones interpersonales: habilidad para interrelacionarse con gente de diferentes instituciones y diferentes perfiles sociales (Lograr mejores espacios de diálogo, circulación y producción de la información y la comunicación general y particular); Mediación. Fuerte foco en la implementación de acciones. Capacidad de manejar múltiples tareas. Habilidad para el liderazgo de equipos de trabajo. Escucha Activa. Saber delegar. Fuerte sentido de pertenencia. Empatía.

**b. Descripción del trabajo:**

Será el responsable de supervisar y coordinar la correcta ejecución las actividades que se realicen en la/las institución/es donde se desarrollen los talleres. Confeccionar informes de gestión y de las actividades a pedido de la Dirección de P.C.F. Gestión del voluntariado. Motivar los equipos. Ser el nexo comunicativo entre la comisión, los coordinadores de talleres y las autoridades de las CAE. Controlar que el valor anual se trabaje en las actividades. Consolidar y reforzar el lazo entre las autoridades institucionales.

**c. Responsabilidades y Deberes primordiales:**

- Presentar informes a la comisión e institución, sobre las actividades a realiza.
- Identificar y conocer las necesidades de la institución y de los voluntarios.
- Asistir a las actividades realizadas.

- Comunicar a las respectivas áreas sobre los temas pertinentes a estas. ( área de psicología, talleres, comisión coordinadora, institución )
- Generar espacios de comunicación, dándole el tiempo y el lugar necesario (la creación de dichos espacios de diálogo constante, fluido y armónico, forjan una relación más agradable para con los voluntarios y también con las autoridades de la institución)
- Coordinación en general de las actividades ( guiar en la organización de : reuniones, talleres, inducción de voluntarios nuevos, tareas referidas a Crecer Felices ).
- Motivar al voluntario a trabajar proactivamente, con ambición y esfuerzo, permitiéndole encontrar su lugar en la organización, a través de la generación de espacios que le permitan participar con sus ideas.
- Generar en él un sentido de pertenencia (ser parte) y pertinencia (sentirse parte).
- Conseguir recursos para las actividades.

#### COORDINADOR TALLERES

##### a. Características y aptitudes necesarias

Organización, entusiasmo, responsabilidad, creatividad, paciencia, empatía con niños, motivación intrínseca.

##### b. Descripción trabajo

Búsqueda, organización y control de talleres de corta duración que brinden nuevas oportunidades y aprendizajes a los niños.

##### c. Responsabilidades y deberes primordiales:

En particular respecto a:

#### Talleres

- Búsqueda de talleres innovadores y útiles.

Como podemos ver en forma sencilla, lo importante es las aptitudes necesarias para ocupar el puesto, se describen las acciones que pueden llegar a realizar y los deberes y responsabilidades principales. Lo importante de esto es que muestra datos que permiten seleccionar gente para ocupar puestos en el futuro o como guía para alguien que acaba de ser seleccionado para un puesto y no sabe bien qué es lo que va a realizar.

## 2.5 Indicadores

Los indicadores nos sirven para realizar las mediciones que nos permiten ver cómo vamos encaminados hacia el logro de los objetivos que nos hemos propuesto y en último lugar la realización de la estrategia de la Organización. Los tenemos que dividir según las diferentes perspectivas que forman parte del cuadro de mando.

### 2.5.1 *Perspectiva financiera*

Indicadores de Efecto

- Recursos usados en activos / Recursos totales recaudados
- Recursos usados en capacitaciones / Recursos totales recaudados
- Recursos usados en atracción / Recursos totales recaudados

Inductor de causa

- Cantidad de reuniones de reclutamiento y capacitaciones realizadas en el año.
- Cuestionarios realizados sobre materiales y objetos usados en taller cada mes.

Iniciativa estratégica (Acciones)

- Analizar proceso de reclutamiento para diseñarlo mejor.
- Realizar perfiles de puestos para ver que necesitan las personas para ocuparlos y armar capacitaciones afines.
- Mejorar el sistema de información sobre materiales necesarios para realizar las tareas.

### 2.5.2 *Perspectiva del cliente*

Indicadores de efecto

Organización Comunitaria - “UN ACERCAMIENTO A LA MEDICIÓN DE SUS VARIABLES”

- Número de Caes en condiciones que son ofrecidos / Número de Caes ofrecidos.
- Cantidad de Caes nuevos que se abrieron en el año.
- Evaluaciones psicológicas sobre el trabajo con el valor.
- Cantidad de mail y mensajes recibidos preguntando por la tarea realizada

#### Inductor de causa

- Cantidad de actividades de difusión realizadas en el año.
- Cantidad de voluntarios nuevos que quieren asistir.
- Conocimiento sobre el valor por parte de los voluntarios.

#### Iniciativa estratégica

- Revisión sobre el proceso de reclutamiento e inducción de voluntarios nuevos.
- Mejora de las relaciones con instituciones relacionadas directa o indirectamente con Caes.
- Realizar proceso de elección de Caes.

### ***2.5.3 Perspectiva del proceso interno***

#### Indicadores de efecto

- Cantidad voluntarios que no forman parte de la comisión que asisten a reuniones de la misma. / Reuniones totales de comisión.
- Asistencias a talleres y reuniones. / Total de talleres y reuniones al año.
- Llenado de fichas / Cantidad de fichas totales.
- Voluntarios que quieren formar parte de la comisión (informados y motivados) / Voluntarios totales a fin de año.
- Voluntarios que siguen a fin de mes / Voluntarios totales a fin de mes

#### Inductor de causa

- Invitaciones realizadas a reuniones de comisión.
- Voluntarios comprometidos.
- Compromiso.
- Sexo de los voluntarios



#### Iniciativa estratégica

- Aumentar las invitaciones como oyentes a reuniones de comisión.
- Analizar los motivos por los que las personas asisten a la Organización y armar procesos que permitan explotarlos.

### ***2.5.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento***

#### Indicadores de efecto

- Cantidad de capacitaciones a la que asistieron los voluntarios en cargos de liderazgo / Cantidad de voluntarios en cargos de liderazgo.
- Voluntarios nuevos que entran en la organización / Voluntarios Activos totales
- Voluntarios nuevos que completaron bien encuesta sobre organización / Voluntarios a los que se les envió encuesta.
- Voluntarios que asisten a actividades extra talleres-reunión / Voluntarios totales.

#### Inductor de causa

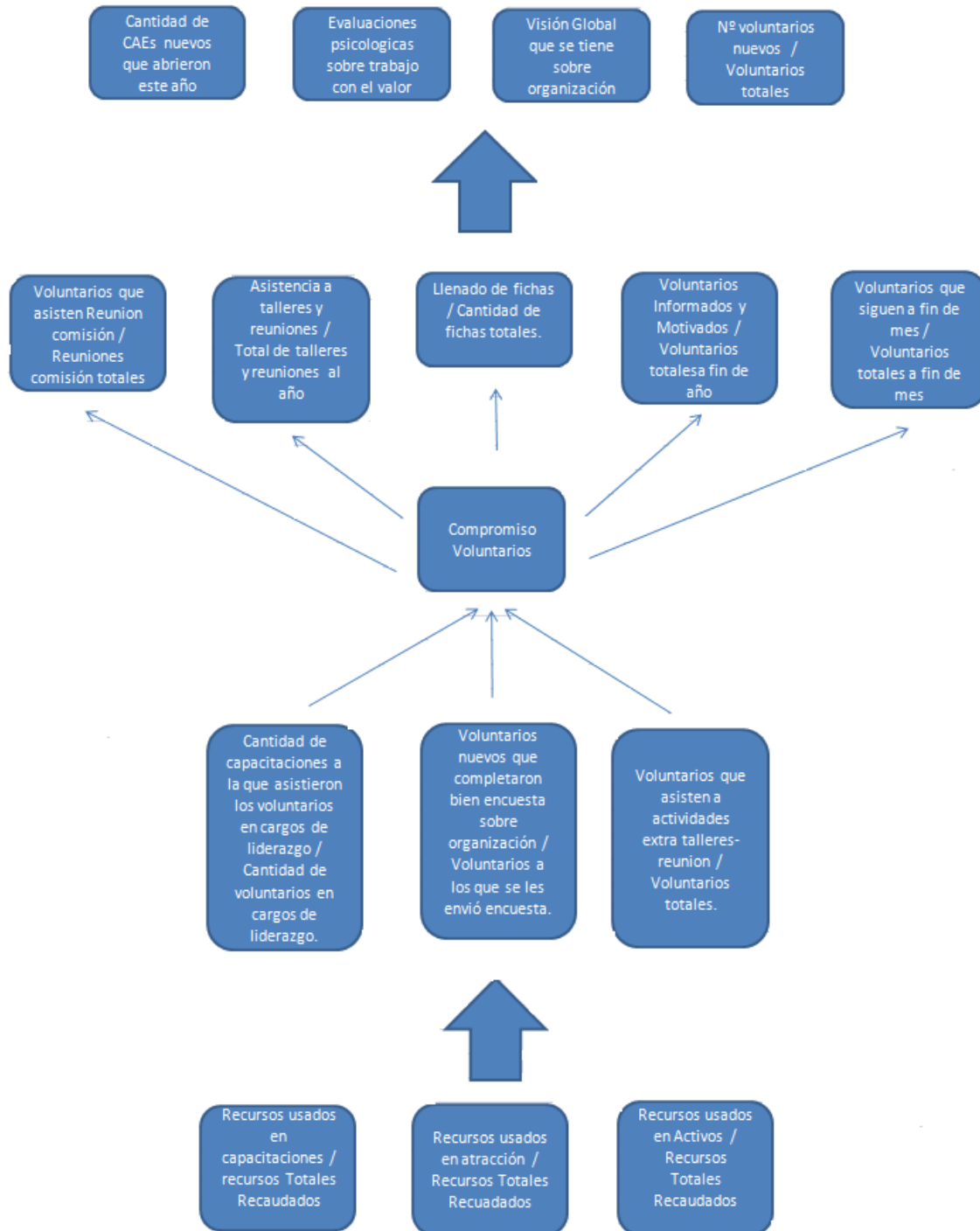
- Cantidad de difusión que se le da a la organización al mes
- Cantidad de reuniones de información que se realizan al año.
- Cantidad de actividades extra talleres-reuniones que se realizan cada dos meses con todo el grupo.
- Cantidad de voluntarios que quieren formar parte de las áreas.

#### Iniciativa estratégica

- Volver a diseñar el calendario de capacitación.
- Proporcionar más información sobre la organización en todos los niveles posibles. (carteleros en talleres)
- Analizar los objetivos personales.
- Enseñar herramientas de motivación a los líderes.

## 2.6 Mapa de interacción de indicadores

Gráfico 8: Mapa Interacción de Indicadores



Fuente: Elaboración propia propia sobre datos aportados por ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON (2000). “Cuadro de mando integral”

Durante el año se han realizado mediciones de algunos de los datos que se han propuesto como indicadores para medir el cumplimiento de la estrategia, para simplificar la tarea vamos a describir un modelo de 1 mes, usando los datos del mismo para ejemplificar el uso del Cuadro de Mando y mostrar su viabilidad en una Organización comunitaria. Como no todos los indicadores se pueden medir con los datos recolectados, algunos serán completados con inducciones hasta que se logre la medición real de cada uno de los datos, los indicadores que no se puedan medir porque no se tienen los datos se indicarán como imposibles de medir.

Las herramientas que se van a utilizar son el listado de asistencias del año, datos tomados por cada uno de los voluntarios de comisión y pequeños cuestionarios. Al finalizar usaremos el mapa de interacción de indicadores, podremos ver cómo funciona esta herramienta.

El periodo que se va a analizar es el de Noviembre/Diciembre 2014, en el cual se realizaron mediciones aproximadas a las que necesitamos para poder finalizar el año y dejar todo listo para el año siguiente.

## 2.7 Perspectiva financiera

Indicadores de efecto:

- Recursos usados en activos / Recursos totales recaudados = \$ 10.000 / \$ 15.000
- Recursos usados en capacitaciones / recursos totales recaudados = \$ 1.000 / \$ 15.000
- Recursos usados en atracción / Recursos totales recaudados = \$ 500 / \$ 15.000

Inductores de causa:

- Cantidad de reuniones de reclutamiento y capacitaciones realizadas en el periodo Noviembre/Diciembre = 3
- Cuestionarios realizados sobre materiales y objetos usados en taller cada mes = 2

## 2.8 Perspectiva del cliente

Indicadores de efecto:

- Número de Caes en condiciones que son ofrecidos / Número de Caes ofrecidos = 3 en condiciones / 8 ofrecidos
- Cantidad de Caes nuevos que se abrieron en el año = 2
- Evaluaciones psicológicas sobre el trabajo con el valor = Se obtuvieron respuestas sólo de Godoy Cruz, la cual fue satisfactoria.
- Cantidad de mail y mensajes recibidos preguntando por la tarea realizada = 25 mails

Inductores de causa:

- Cantidad de actividades de difusión realizadas en el año = 5 actividades
- Cantidad de voluntarios nuevos que quieren asistir = 10 personas interesadas en asistir
- Conocimiento sobre el valor por parte de los voluntarios = imposible medirlo

## 2.9 Perspectiva del proceso interno

Indicadores de efecto:

- Cantidad voluntarios que no forman parte de la comisión que asisten a reuniones de la misma. / Reuniones Totales de comisión en el periodo Noviembre-Diciembre = 0/2
- Asistencias a talleres y reuniones. / Total de talleres y reuniones Noviembre-Diciembre = 247/32
- Llenado de fichas / Cantidad de fichas totales = 16 /24
- Voluntarios que quieren formar parte de la comisión (informados y motivados) / Voluntarios totales a fin de año = 30 / 60
- Voluntarios que siguen a fin de mes / Voluntarios totales a fin de mes = 50 / 60
- Voluntarios que asisten a actividades extra talleres-reunión / Voluntarios totales = 15 / 60

Inductores de causa:

- Invitaciones realizadas a reuniones de comisión = ninguna en Noviembre/Diciembre
- Voluntarios comprometidos = 30 voluntarios.
- Voluntarios Masculinos / Voluntarios Femeninos = 40/20

## 2.10 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Indicadores de efecto:

- Cantidad de capacitaciones a la que asistieron los voluntarios en cargos de liderazgo / Cantidad de voluntarios en cargos de liderazgo = 15 / 30
- Voluntarios nuevos que entran en la organización / Voluntarios Activos totales = 4 vol. Nuevos / 100 voluntarios activos
- Voluntarios nuevos que completaron bien encuesta sobre organización / Voluntarios a los que se les envió encuesta = imposible de medir

Inductores de causa:

- Cantidad de difusión que se le da a la organización al mes = 5 actividades
- Cantidad de reuniones de información que se realizan en el periodo Noviembre/Diciembre = 3 reuniones.
- Cantidad de actividades extra talleres-reuniones que se realizan cada dos meses con todo el grupo = imposible de medir
- Cantidad de voluntarios que quieren formar parte de las áreas = 30 voluntarios querían formar parte de las áreas en este momento.

Luego de la recolección y tabulación de los datos, podemos ver que logramos llenar el mapa de interacción de indicadores (gráfico 10) para su utilización y análisis. Como el mismo ha sido realizado utilizando los diferentes criterios de la teoría de cuadro de mando, podemos decir que podemos hacer un seguimiento de cómo la organización va avanzando y logrando las diferentes metas para cumplir sus objetivos. En el mapa tenemos resumidos los indicadores que se necesitan para formar el Cuadro de Mando y en el mismo podemos ver las relaciones entre los indicadores y como unos afectan a los otros al momento de lograr los objetivos de la Organización. Se realizó un modelo de un

mes para demostrar que era posible realizar la medición de todos los valores propuestos, por lo que en el largo plazo se puede mejorar y visualizar como las variables cambian.

## CONCLUSIONES FINALES

El éxito para la mayoría de las personas es lograr ser bueno en lo que uno hace, formar una familia, viajar a algún lugar que deseaba, entrar en una relación o hasta cerrar un negocio. Desde este punto de vista podríamos decir que es lograr cumplir el objetivo propuesto. Si uno realiza un análisis de este concepto puede lograr ver que es mucho más complejo, porque implica una decisión mental de conseguir algo, movilizar ciertos recursos para lograr eso, realizar actividades permitan llegar a donde quiero, controlar la meta y por último disfrutar del cumplimiento del objetivo, sin olvidar de realizar una revisión de lo realizado. Esto último nos permite acercarnos a una definición de éxito más adecuada a lo que necesitamos desde el punto de vista administrativo.

Una Organización comunitaria es un conjunto de personas que tienen un fin en común y ciertos recursos para el logro del mismo. Se diferencia de las otras organizaciones por su naturaleza de apoyo a la sociedad desde diferentes ámbitos, salud, asistencia familiar, educación, etc. Esto nos lleva a preguntarnos si la definición de éxito antes planteada puede ser aplicada a estas organizaciones, ya que es importante lograr definir esto para la continuidad en el tiempo de las mismas y su imagen, tanto interna como externa.

Claramente con la revisión de la realidad podemos ver como hay organizaciones que tienen éxito y otras que no, y que depende de factores como son los recursos utilizados, el planeamiento estratégico, la confianza de los líderes, la llegada al cliente, el control sobre la marcha y la revisión de resultados históricos. Dejado en claro esto es interesante cómo podemos ver si las organizaciones tienen éxito o no.

En este trabajo hemos utilizado una herramienta que nos permite medir variables visibles de la organización, el Cuadro de Mando Integral, desde las habilidades del personal, hasta los procesos más importantes para la realización de las actividades principales por las que se llega al cliente con un bien. La definición de éxito que hemos usado está muy relacionada con las variables que analiza el Cuadro de Mando, por lo que podemos decir que es buena para mostrar si se está llegando a la meta. Como se ha demostrado, la

herramienta es completamente aplicable a cualquier tipo de organización con ciertas adaptaciones, ya que todas son diferentes entre sí.

Entonces, el éxito (tal como lo hemos definido) es completamente medible mediante el Cuadro de Mando Integral, el mismo nos permite ver las un resultado final, con los indicadores históricos, y pequeños resultados, indicadores de actuación, que nos muestran cómo vamos encaminados hacia lo que quiere lograr la organización.

Otra cosa importante es que muchas variables, fundamentales, parecen ser imposibles de medir, lo cual puede llegar a ser muy frustrante. Esto es un error, ya que si se tienen los datos, siempre se puede llegar a buscar una forma de cuantificarlos para poder medir y ver de qué forma se puede lograr su análisis. Los métodos son variados, pero válidos mientras logren el objetivo, que es ayudarnos a medir el éxito de nuestras organizaciones.

El Cuadro de Mando, nos ayuda también en la revisión de todas las áreas de la organización y bien usado puede llegar a ser usado para lograr una unidad mayor en la organización y un mayor intercambio de ideas que permitan una mayor creatividad y trabajo en grupo.

Para finalizar este trabajo es importante mencionar que las organizaciones son una de las partes más importantes de la sociedad, y las que permiten a las personas desarrollarse como seres sociales y lograr objetivos personales y grupales, por lo que lograr definir una herramienta para su correcto funcionamiento y, en último caso, medir su éxito es muy importante, lo interesante de la misma es su ductilidad para transformarse y combinarse con otras herramientas e ideas. Las organizaciones comunitarias tienen un gran futuro, hasta pueden llegar a ser las bases para un cambio estructural de la sociedad y los modelos que le dan sustento. Esperemos que esto ocurra y que en la Argentina se tome conciencia de la importancia de las mismas, ya que permiten ayudar a apuntalar la sociedad sin necesidad del Estado o de organizaciones privas, logrando una verdadera independencia de la población de estos dos grandes poderes.



## BIBLIOGRAFÍA

ADIZES, ICHAK (1994) *Ciclos de Vida de la Organización*. Díaz de Santos. Madrid. España.

AREZO, FERNANDA; PEREYRA, VERONICA; TORRES AMBROSINI, BEATRIZ; OLARÁN GAINZARAIN, MARÍA ELENA; DUARTE ROSS, MARIA CAROLINA; RODRIGUEZ GUGLIELMONE, MALENA; BESADA PAULLIER, MARIA DE LA PAZ; CAMBEIRO, PAMELA; CAMI, MARTIN; MOURANDIÁN, IGNACIO; NOLLEMBERGER, NATALIA; CRUZ, TANIA; TRAVERSO, DIEGO; RIVERA, NATALIA; TRIAY, ANTONELLA; TRIAY, MARIA EUGENIA. COORDINACIÓN Y EDICIÓN: ASUAGA, CAROLINA (2011) *La Cultura en el Uruguay: Una mirada desde las Ciencias Económicas, Cap. II. Pág. 53 a pág. 72*. Fundación de Cultura Universitaria. Uruguay.

BASTIDAS B., EUNICE L.; RIPOLL FELIU, VINCENT (2003) *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. Revista Compendium. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

CAMPETELLA, ANDREA; GONZÁLEZ BOMBAL, INÉS; ROITTER, MARIO M. (2000). *Definiendo el Sector sin fines de Lucro en la Argentina*. Documento CEDES 2000/5. Buenos Aires.

CARBALLEDA, ALFREDO J.M. (1995) *Política Social, subjetividad y poder: La acción Social de la Fundación Eva Perón*. Revista de Trabajo Social y Ciencias Sociales. Margen. Argentina.

DRUCKER, PETER F. (1990). "Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles", Routledge. New York. EE.UU

FLORIA, CARLOS ALBERTO; GARCIA BELSUNCE, CESAR A. (1992) *Historia de los Argentinos*. Ediciones Larousse Argentina. Buenos Aires. Argentina.

FRANCES, ANTONIO (2006) *“Estrategia y Planes para la empresa: con el cuadro de mando integral”* Person – Prentice Hall. México.

FRED, R. DAVID (1997) *Conceptos de la Administración Estratégica*. Prentice Hall Hispanoamericano. México.

FREEMAN, E. (2003) *Lecture – Stakeholders Management Revisited: What s the State of the Art?* Leuven. Bélgica

GEARY MIRTA (1995) *Las cooperadoras escolares como “nuevos” actores sociales. El caso de Rosario*. Revista Univeritaria semestral N°9. Santa Fé. Argentina.

GIMENEZ, ISABEL (2009) *El Buen Gobierno en las Fundaciones*. El Boletín. España.

GOLBERT, LAURA Y ROCA, EMILIA (2010) *De la Sociedad de Beneficencia a los derechos humanos*. Revista de trabajo. Buenos Aires.

HEYDEBRAND, WOLF V. (1989) *Nuevas Formas Organizacionales*. Sage Publications. Social y Cooperativa, nº 66, España.

JAIR DUQUE OLIVA, EDISON (2009) *La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders*. Rev. Innovar-Edición especial en educación. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2004) *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. Harvard Business Review América Latina. EE.UU.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (1996). *“Cuadro de mando integral”*, Eada Gestión. Barcelona. España.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2001) *“Cómo utilizar el CMI”*, Gestión 2000.com. Barcelona. España.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2000) *“Mapas estratégicos”*. Ed. Gestión. Barcelona. España.

LLEDÓ, PABLO (2011). *“Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso”*. Victoria BC Canadá.

MALLAR, MIGUEL A.. *Administración I (LA) – Guía N°3 – Proceso Administrativo: Organización*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina.

MALLAR, MIGUEL A.. *Administración I (LA) – Guía N°1 – Administración Conceptos Básicos*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina.

MARTIN CRUZ, NATALIA; MARTIN PEREZ, VICTOR; TREVILLA CANTERO, CELINA (2009) *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 66, pp. 187-211, España.

MINTZBERG, HENRY (2003), *Diseño de organizaciones eficientes*; El Ateneo, Argentina.

MONTES, VERONICA LILIANA y RESSEL, ALICIA BEATRIZ (2003). *Presencia el cooperativismo en Argentina*. Instituto de Estudios Cooperativos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

OCAÑA, HUGO RICARDO (2004). *Estrategias de negocios*. Facultad de Filosofía y letras. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina

PINZON CAMARGO, MARIO ANDRES (2005). *El papel de la ONG y su alcance en la responsabilidad social empresarial*. Revista Opera N°5. Colombia.

PEDROS, DANIEL MARTINEZ; MILLA GUTIERREZ, ARTEMIO (2005) *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.

ROITTER, MARIO Coord. MATO, DANIEL (2004) *Política de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización - “El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil”*. Universidad Central de Venezuela. Caracas

- ROITTER, MARIO (2007) *Nuevas Experiencias de Economía Social en Argentina*. VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. Cadernos Gestão Social, Salvador. Brasil.
- SANTANA PEREZ, JUAN MANUEL Y MONZON PERDOMO, M. EUGENIA (1991) *Clero Americano y Secularización en Canarias*. Studia Histórica – Historia Moderna IX pag.273 a pág. 289.
- SISTO CAMPO, VICENTE (2004) *Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gestación del Sujeto Postmoderno*. Revista Athenea Digital. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- TEITELBAUM, VANESA (2011) *El mutualismo en el mundo del trabajo (Tucumán, Argentina, 1987-1914)*. Revista Varia Historia. Belo Horizonte. Brasil.
- THOMPSON, ANDRES A. (1995) *¿Qué es el “Tercer Sector” en la Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Documento CEDES/110. Buenos Aires.
- THOMPSON, ANDRES A. (1995) *El “Tercer Sector” en la historia Argentina*. Documento CEDES/109. Buenos Aires.
- THOMPSON, ANDRES A. (1988) *El Desarrollo Social y la Cooperación Internacional: el papel de las organizaciones No-Gubernamentales (ONG) en la Argentina*. Documento CEDES/09. Buenos Aires.
- THOMPSON (1998) *Dirección y Administración Estratégica, Conceptos casos y lecturas*. Mac Graw Hill Inter Americana editores. México.
- TORICES GARCIA, LETICIA (2013) *El CMI en entidades sin ánimo de lucro con actividades de servicios sociales y asistencia social*. Máster de Investigación en Contabilidad y Gestión Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid. España.

VARGAS TELLEZ, JUAN ALBERTO; NAVA ALCÁNTARA, SAMUEL. “*Formas Organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de Pymes en León, Guanajato*”. Escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad de La Salle Bajío, León. México.

WENGER, E. Y SNYDER, W. (2000) *Communities of Practice - The Organizational Frontier*. Harvard Business Review. EE.UU.

ZARATIEGUI, JOSE RAMON (1999), *Revista economía industrial N°330, España*.

### **Páginas web consultadas**

Santo Pedro Betancour. EWTN . Ultima fecha de consulta 15/08/2015.

[https://www.ewtn.com/spanish/saints/Santos/Pedro\\_Betancur.htm](https://www.ewtn.com/spanish/saints/Santos/Pedro_Betancur.htm)

## Anexos.

## Tabla de Asistencias

	A	B	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW
1		Voluntarios	Noviembre				Diciembre		
2	Semana		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
63									
64									
65	Casita (Martes)	Delfina Perez Zea							
66		Magdalena Carbone	3				3		
67		Francisco Diumenjo	3	3	3	3	3		
68		Julieta Cabezon							
69		Juan Cruz Perez	3	3	3	3	3		
70		Andres Bauco	3	3	3		3		
71		Francisco Carcamo							
72		Seba Cabezon	3	3	3	3	3		
73		jose villanueva							
74		Juan Francisco Vega	3		3	3	3		
75		Josefina Vicchi	3	3	3	3	3		
76		Macarena Mosso	3	3	3	3	3		
77		Valentina busca		3			3		
78		Federico Jusza							
79		Renzo Venturin							
80		Bianca dicepolo							
81		Iuli puebla			3	3			
82		Matias ochipinti							
83		Mili correa	3	3	2	2			
84		Guada comadran	3	3	3	2			
85		Mili echegaray	3	3		3	3		
86									
87									
88									
89	Gotitas	Nico Carra	4						
90		Sabrina Parodi	4				6		2
91		Soledad Correa	4			2	6	2	2
92		Federico Correa	4	2	2		6		2
93		Lara Correa					6	2	2
94		Camila Quispe	2		2		6	2	2
95		German Rubiales			1				2
96		Guadalupe Vega							
97		Anto Marin	4		2		2		
98		Juan Ignacio Fleitas	4	2		2	4		
99		Mary Riveros					4		2
100		Maru Gonzalez	4		2		4	2	2
101		Isa Bestani	4	2	2	2	6	2	

Gráfico 11: Planilla de Drive Crecer Felices.

## Cuestionarios a personas de la comisión

A continuación se detallan las preguntas que se realizaron a los miembros de la comisión y un cuadro con las respuestas de las mismas. Se realiza una pequeña pregunta abierta a cada uno, usando la herramienta de cuestionarios de Google Drive. La misma permite realizar un cuestionario que se puede contestar rápidamente.

### Trabajo de Investigación José

Necesito que este formulario lo completen para poder finalizar mi trabajo. La metodología es muy sencilla, van a ver que hay muchas preguntas pero en el encabezado de cada una de ellas van a poder ver el nombre del que tendría que responder esa pregunta. Cada uno tiene algunas preguntas asignadas, por favor responderla con lo que saben del año pasado. Les mando un saludo y gracias.-

### Juli

Según tu trabajo en el año 2014 con Crecer Felices. ¿Cuál es la cantidad de reuniones de reclutamiento y capacitaciones realizadas en el periodo Noviembre/Diciembre, la cantidad de Voluntarios comprometidos con Crecer Felices y la Cantidad de voluntarios que tenía deseo de formar parte de las áreas al finalizar el año. ( Número estimativos)

### Ren

Según tu trabajo en el año 2014 con Crecer Felices . ¿ Cual es la cantidad de Voluntarios comprometidos con Crecer Felices, y la Cantidad de voluntarios que quieren formar parte de las áreas al finalizar el año? (Número s estimativos)

### Lari

Según tu trabajo en el año 2014 con Crecer Felices, ¿Cuántas actividades de difusión se realizaron en el periodo Noviembre/Diciembre ?¿ Podes dar un número de la cantidad de voluntarios nuevos que quisieron ingresar en ese periodo? (Números estimativos)

Sole

Según tu trabajo en Crecer Felices en el año, ¿Cuál fue el resultado de las evaluaciones psicológicas que pudiste obtener en el año?

Gugui

Según tu experiencia en el año 2014 con CF, ¿Cuál es la cantidad de mails recibidos preguntando por talleres en el periodo Noviembre/Diciembre? ¿La cantidad de voluntarios nuevos que quisieron asistir en ese periodo? ¿Capacitaciones a las que asistieron voluntarios que están ocupando puesto de liderazgo en el año? (Número estimativos)

Fran

Según tu experiencia, ¿Qué número de CAES fueron ofrecidos el 2014? ¿ De estos cuantos estaban en condiciones para poder implementar las actividades de CF?

Fede

Según tu trabajo en el año 2014 con Crecer Felices ¿Cuál fue la cantidad de reuniones informativas que se realizaron en el 2014 y especialmente en el periodo Noviembre/Diciembre? (Números estimativos)

Gracias chicos son unos capos

Las respuestas que dieron las personas que participaron de las encuestas son las siguientes:

Juli

Entre noviembre y diciembre de capacitación y reclutamiento hubo aproximadamente 4 que incluyen la presentación de áreas, la inducción, y charlas de las áreas.  
Comprometidos aproximadamente 70  
Formar parte 25.

Ren

De voluntarios comprometidos con la ONG son 100 voluntarios. Y los que quieren participar de las áreas fueron unos 30 voluntarios.



Lari

En el período Noviembre/Diciembre, se realizaron las actividades de difusión de base: fotos de eventos y talleres en facebook, frases en facebook y twitter. Y además se realizó una campaña por las fiestas vía mail y en todas las redes sociales.

El newsletter salió con regularidad mensual.

También se comenzó con un nuevo proyecto: el blog de experiencias de Crecer Felices. Este se renovó semanalmente hasta mediados de diciembre.

Esto suma un total de 5 actividades de difusión.

En ese período recibimos, aproximadamente, el contacto de 10 personas vía facebook de personas interesadas en ingresar. Al ser fin de año, estos no podían ingresar inmediatamente, pero se los tuvo en cuenta en reuniones informativas posteriores.

Sole

. Si se realiza un diagnóstico a comienzo de año para elegir el valor y se solicita una devolución acerca del trabajo con el valor durante el año. Estas devoluciones o feedbacks fueron solicitadas a los voluntarios y a las autoridades de las instituciones con las que trabajamos. Por parte de los voluntarios, siempre las dificultades reportadas no tenían que ver con el trabajo con el valor en sí, sino con el trabajo con niños y con la conducta de los niños. Cuando se les preguntó a fin de año que cambiarían dijeron mejorar el proceso diagnóstico para luego elegir mejor el valor, que sea un valor amplio, reforzar el rol del guardián del valor, y tratar de adaptar la metodología de los talleres para que siempre surjan desde el valor y o amoldar el valor a la idea de taller.

Por parte de las autoridades a los niños, la retroalimentación es constante durante los talleres ya que se puede identificar a que actividades responden los chicos, y a cuales no, cuales funcionan y cuáles no, y así cada taller pudo ir adaptándose a los requerimientos de cada grupo y a las posibilidades para trabajar el valor, ya que cada grupo es muy diferente del otro.

Gugui

Al ser fin de año, el flujo de voluntarios disminuyó bastante; ya sea por los finales en las universidades, así también como el fin del ciclo lectivo escolar. Aproximadamente entraron 4 voluntarios nuevos y recibimos 25 mails de voluntarios potenciales para este año.

### Fran

Habían 8 Caes ofrecidos, y según un criterio muy subjetivo, sólo podíamos implicarnos en 3, los otros 5 no contaban con la infraestructura necesaria o población indicada

### Fede

3 como mucho

## Fotos

Evento de Crecer Felices





## Declaración Jurada

### Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza, N° Registro	28 de Julio del 2015 Firma
Villarueva José Alberto	Nº 26425	