

ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

Introducción y herramientas básicas para la gestión

Varios autores

EUDEBA - 222 páginas. – Buenos Aires, agosto de 1999.

*Aldo Ivinsky*¹

El libro comienza definiendo su propia identidad: “Esta obra es el producto de la acción llevada a cabo por un grupo de docentes quienes a partir de cinco años de experiencia en cursos y talleres implementados por el Programa de Desarrollo Social [N. de la R.: de la U.B.A.] volcaron conocimientos y experiencia en este manual.”. Y más adelante: “El Estado debe poder articular el interés general representado por el sector público, con los intereses particulares representados por las variadas formas de asociacionismo. Para ello necesita establecer un diálogo fluido con la dirigencia asociativa, que para ser una interlocutora válida debe dotarse de herramientas cada vez más complejas para la gestión de sus organizaciones.” “Esta publicación...está dirigida a quienes tienen o aspiran a tener responsabilidades de conducción en los distintos niveles de la vida asociativa y de sus entidades representativas”.

Al abordar la médula del libro, sus textos, comprobamos que, efectivamente, tenemos en nuestras manos un muy buen manual de dirección de organizaciones. Autorizadas plumas, temática ampliamente abarcativa, exposiciones claras y accesibles para todos, presentación más que pulcra. Pero también nos preguntamos si, más allá de la irreprochable calidad de cada material, el libro apunta o no a la especificidad de las organizaciones sin fines de lucro. Varias son las respuestas que satisfacen este interrogante. Por un lado, algunos de los capítulos –tal vez debido a la naturaleza de sus respectivos temas- son brillantes exposiciones de los peculiares paradigmas, características y problemática que singularizan a este tipo de organizaciones. Por otro lado, el contacto directo y personal de este comentarista con varios de los docentes-autores ha permitido saber que la letra “tecnicista” que impera

¹ Licenciado en Administración (UBA). Asesor de la Presidencia de CABAL Cooperativa Ltda. – Secretario de Actas del Consejo de Administración de IDELCOOP. Profesor titular del “Seminario de Desarrollo Organizacional” en la UTN –Universidad Tecnológica Nacional).

en muchos capítulos (tecnicismo de alta factura, sin duda) reduce, para el mero lector, lo que es la realidad de los cursos. En ellos, explican, las ejemplificaciones y diálogos se nutren y enriquecen al atravesar el cristal del color de asociaciones de fomento, clubes, mutuales, cooperativas, etc.etc., cuyos miembros ocupan los escaños de las aulas. Conclusión: éste es, sobre todo, el manual de estudio para tales militantes sociales, que no desmerece si se lo lee como manual de administración general.

Referirnos acabadamente a cada tema excedería la dimensión de esta nota. No podemos, por coherencia con los párrafos precedentes, omitir algunas particularizaciones. En el capítulo inicial, “La actividad asociativa y las necesidades de los nuevos tiempos”, Isaac Bleger redondea una completa y precisa exposición de las especificidades de las organizaciones destinatarias del curso y del manual. Puede afirmarse que es como un preámbulo que da tono y carácter al conjunto. Pruebas al canto: “Esa mayor complejidad [de las organizaciones sin fines de lucro] requerirá que quienes las dirijan...tengan otras motivaciones que las simplemente económicas, que deberán operar más en equipo, respetando los criterios de los intervinientes...” “plantear la necesidad de...profundizar los estudios sobre alguna «definición» de este tipo de organizaciones y la necesidad urgente de encontrar las técnicas adecuadas para las mismas...para poder movilizar adecuadamente las voluntades de los participantes, las expectativas de los usuarios, de modo que los especialistas que deberemos formar tengan la sensibilidad necesaria...”. Bleger recorre un haz de cuestiones de fondo, entre ellas la de la globalización, la de los valores de la cooperación, sin privarse por ello de reproducir una tipología de estas entidades y de cerrar de manera inusual un texto de administración con poemas de su autoría y citas de otros, que penetran en el profundo sentido humanista de la actividad asociada.

El capítulo “Liderazgo” comienza demostrando en números la disparidad con que grandes autores consideran el tema: Freud lo ha citado 104 veces en sus obras, en tanto que J. March y H. Simon –nada menos-...ninguna! . Luego, Juan Carlos Ayala, su autor, refuta algunos de los grandes mitos –como el de los hombres “iluminados”- y, tras examinar las diversas teorías concluye en una síntesis más que aceptable, no por cómodo eclecticismo sino en reconocimiento a la complejidad de la trama de relaciones entre individuo y grupo. Finalmente, haciendo gala de elogiabile concisión, dibuja con rasgos precisos los estilos de liderazgo más característicos y sus consecuencias, no sin antes advertirnos juiciosamente que “si bien no se puede encasillar la conducta de los seres humanos, lo que sí se puede es aproximar tendencias de comportamiento sujetas a circunstancias semejantes”.

“El administrador (gerente) debe prepararse para manejar el mundo de los fundamentos, concentrándose más en entender la esencia de los problemas, que de enfatizar la utilización de las herramientas técnicas que le provee la disciplina administrativa”. Esta aseveración que incluye Beatriz Neer en algún lugar del capítulo “Rol y perfil necesarios del dirigente social”, representa de alguna manera el modelo que la autora explícita en diversos matices a lo largo de su trabajo. Modelo, a nuestro entender, apropiado para cualquier “administrador contemporáneo”, y útil desde su simple lectura si más de un gerente lo tomase como parangón para su propia autocrítica. Podríamos preguntarnos, por cierto, si es válida la completa asimilación -que propone la autora- del “Dirigente Social” (sic) con quienquiera desempeñe roles de conducción, no importando para ello en qué tipo de organización se ejerzan. Pregunta cuya respuesta tal vez se encuentre en la reflexión con que iniciamos esta nota.

De manera análoga, Héctor Chyrikins y Oscar Fernández opinan que “...una diferenciación exhaustiva de las formas y condiciones de cada organización no es un elemento de interés a la hora de comenzar a hablar sobre los aspectos administrativos o financieros”, lo que corroboran con esta afirmación: “Las entidades sin fines de lucro, identificadas en la actualidad como ONG (organizaciones no gubernamentales) no difieren en términos generales de otros tipos de organizaciones”. El debate que alrededor de esto podría abrirse no impide destacar la riqueza temática, la solvencia metodológica y la calidad didáctica con que sus autores describen y explican las técnicas en el extenso y prieto capítulo a su cargo (que comprende 4 unidades), “Gestión y administración de entidades asociativas”.

Para Juan Carlos Amar, “el concepto de marketing social afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados y entregarle los elementos que generen la satisfacción deseada, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad”. [N.de la R.: el subrayado es nuestro). Y añade: “Enfocado desde el ángulo de las organizaciones asociativas no lucrativas....es un conjunto de principios, métodos y procedimientos... que [les] posibilitan, tanto en orden público como privado, identificar deseos e intereses de la comunidad para resolver sus carencias....contribuyendo a la mejor calidad de vida de la sociedad”. Este preciso encuadre es seguido de un análisis de la génesis y evolución de los movimientos sociales, de las campañas con fines sociales y de su institucionalización, cuestiones poco tratadas en la bibliografía administrativa corriente. Claros esquemas y atractivos dibujos facilitan, finalmente, la compren-

sión de las técnicas elementales para el estudio del mercado en este capítulo denominado –claro está– “Marketing social”.

Ana María Fernández desarrolla dos capítulos, “Proceso de comunicación” y “Atención al asociado”, con alto nivel técnico. En el mencionado en segundo término, además, la minuciosa exposición de los conceptos del “servicio al cliente interno”, en su origen de Karl Albrecht, y de los métodos de análisis y perfeccionamiento a que dan lugar, significan un aporte objetivo para corregir una de las disfunciones habituales en ciertas organizaciones sin fines de lucro: la calificación de “cliente” que oscurece a la valoración del “asociado”.

“En América Latina el paradigma de estado paternalista está en crisis. Se gestan nuevos y diferentes conceptos acerca de quiénes detentan –o deben asumir- la responsabilidad social que estaba definida con cierta claridad en el viejo paradigma”, son las palabras con que Jorge Rubinsztein explica la importancia creciente de las ONG’s. Y apunta enseguida a una de sus debilidades: “Muchas instituciones sin fines de lucro operan bajo la idea de no dar prioridades al rendimiento y eficiencia en los resultados”: Enseguida plantea la cuestión en términos claramente específicos: “Una de las preguntas centrales que el líder de una ONG no debe obviar es: ¿cómo debe definirse el rendimiento y cómo medir la eficiencia de los logros sobre la base de las metas buscadas?”. Hemos comprobado con innegable satisfacción la afinidad de este enfoque –que reconoce los parámetros de misión y valores - con el que desde IDELCOOP pregonamos a lo largo de nuestras jornadas y encuentros, a saber, la peculiar concepción de “rentabilidad” que conviene a las entidades de economía social. Abordando luego de lleno el tema de su capítulo, “Fuentes de financiamiento”, el autor recuerda, en medio de la exposición de metodologías, que “La recaudación de fondos en las ONG’s no siempre está ligada a la contra-prestación de servicios, en muchas de ellas los benefactores o donantes son los principales sostenedores de la misma”.

No sería posible en esta breve nota extenderse en detalle sobre el resto de los capítulos y sus autores. Cabe generalizar la consideración positiva, por conceptos y medios de exposición, para las participaciones de Rubén L. Berenblum (La actividad asociativa...), Héctor Larocca (Pensamiento estratégico y planeamiento), Raúl Domingo Motta (Redes Sociales) y Héctor N. Fainstein (El trabajo en equipo). Y agregar, en el caso de éste último, que la habitual precisión y libertad formal con que el autor desarrolla el tema sirven, como en el caso de la Lic. Fernández, para

mostrar un camino para la asociación de esfuerzos que, objetivamente, está en total correspondencia con la naturaleza de las entidades a quienes va dirigido. Y, digámoslo, que sería deseable sus dirigentes comprendiesen y aplicasen más frecuentemente.

En conclusión: el “muy buen manual de dirección de organizaciones” que hallamos al principio de esta nota –y del primer sobrevuelo del libro- termina apareciendo, profundizada su lectura, como una herramienta digna de recomendación para dirigentes, funcionarios y asociados llanos de cualquier organización asociativa. Pone a su alcance, en apenas algo más de 200 páginas, los conceptos principales y los criterios operativos con que sus conductores deben abordar las distintas áreas, para dirigir a buen puerto los emprendimientos que cada organización acomete para alcanzar los fines que le dieron origen y, sobre todo, para crear a largo plazo un “valor institucional” no medido en cotización de sus acciones sino en la satisfacción que brinda a sus asociados y en su contribución al bienestar de la comunidad.