

GESTION DE ORGANIZACIONES SOCIALES

Reflexión escrita por el Abog. Tito Antonio López
titolopez@scbbs-bo.com Santa Cruz, Bolivia

Fascículo N° 8

TITO ANTONIO LOPEZ APARICIO

*Reflexiones sobre la gestión de organizaciones
sociales sin fines de lucro*

Santa Cruz – Bolivia
Julio del 2001

Contenido

1. ¿Qué es una organización social?	2
2. Organizaciones con y sin fines de lucro	3
3. Organizaciones o personas jurídicas	4
4. Personalidad jurídica de las organizaciones	5
5. ¿Cómo gestionar una organización social?	6
6. Descubrir las necesidades	7
7. Definir la misión y la estrategia	8
8. Alinear estructuras y sistemas	9
9. Crear una cultura organizacional	10
10. Conseguir resultados	11

Introducción

Los seres humanos vivimos en sociedades en las que desde nuestra forma de ser individuales nos organizamos en distintas formas y para distintos fines o propósitos. Existe el derecho de asociarse para fines lícitos y generalmente existen dos tipos de asociaciones; las que buscan el lucro y la ganancia y otras sin fines de lucro, si embargo todas buscan para generar recursos que le permitan mejorar las condiciones de vida de los miembros o beneficiarios.

Todas las organizaciones sin fines de lucro tienen necesidad de una dirección, de un liderazgo o de conductores, por lo cual debe existir capacidad de gestión que en este caso denominamos "gestión social", para diferenciar de la "gestión empresarial" de las organizaciones que buscan el lucro y la ganancia. Nos parece fundamental reflexionar sobre los elementos esenciales de la gestión social desde la experiencia y formación como asesor jurídico y consultor social.

Santa Cruz, 7 de Julio de 2001

1. ¿Qué es una organización social?

Una organización es una pluralidad o agrupación de personas que persiguen una finalidad común. Son varias personas, diferentes cada una pero unidas por un propósito o interés común. Una organización es un grupo, pero no todo grupo es una organización.

Dos o más personas reunidas físicamente en un grupo, agrupadas o juntas, no siempre significan que sean una organización, porque puede ser que no tengan nada en común acordado o definido por todos, sino que buscan un servicio común. Un ejemplo es la agrupación de personas que esperan el micro o flota para viajar en y a un lugar determinado. Si bien los une el interés de viajar, no son una organización porque sus propósitos no son acordados sino circunstanciales. Este grupo de viajeros, grupo de personas, es un grupo de clientes o beneficiarios de un servicio. Una organización sirve para lograr objetivos comunes, para utilizar los recursos o medios de manera eficaz y eficiente y requiere de información entre sus miembros para funcionar.

Una organización funciona como un organismo vivo, como un sistema en el que todas sus partes o componentes se afectan o interactúan recíprocamente. Este enfoque de la organización como sistema, como "un todo" que se relaciona en su interior entre sus elementos o componentes y con el exterior o ambiente, nos permite entender que una organización es un sistema social, dinámico y abierto al aprendizaje. Una organización es como un cuerpo en el que hay distintas partes o elementos pero que juntos son el cuerpo y lo que le pase a alguna de las partes afectará al cuerpo.

2. Organizaciones con y sin fines de lucro

Las organizaciones se clasifican de distinta manera, en lo que nos interesa en esta oportunidad citamos la clasificación con relación al lucro o a la ganancia. El lucro es un fin último o intención principal de obtener ganancia. El lucro que persigue una organización se relaciona con la distribución de utilidades o ganancias entre sus miembros, es decir como fruto de los negocios, servicios o actividades de la organización se obtiene más dinero o capital, porque ésta es la intención más importante.

Cuando el lucro está presente como finalidad principal, las organizaciones se denominan "con fines de lucro" y reciben distintos nombres como; negocio, empresa, comercio y diversos tipos de sociedades y hasta asociaciones de comerciantes regulados por el código de comercio. Son comerciantes.

Las sociedades como personas colectivas en sí mismas persiguen fines de lucro y no así las asociaciones, porque se constituyen para un fin determinado, y aunque existieran utilidades y patrimonio, éstos, no pueden distribuirse entre sus miembros, sino que obligatoriamente deben ser reinvertidos para el cumplimiento de sus objetivos sociales. Las asociaciones son instituciones, comités, clubes, sindicatos, juntas vecinales, comunidades, ONG, Iglesias y otros nombres. También las fundaciones son organizaciones sin fines de lucro porque su finalidad principal no es conseguir ganancias. Las organizaciones sin fines de lucro no son comerciales y se regulan por el código civil y otras leyes sociales.

3. Organizaciones o personas jurídicas

Todas las organizaciones son personas colectivas porque son organizaciones de personas individuales, "no son seres vivos ni tienen voluntad natural. En ellas las voluntades humanas reunidas y las fuerzas humanas unificadas operan en una cierta dirección determinada por el fin u objeto de la organización" (Guillen). Si bien cada ser humano tiene intereses particulares, hay intereses comunes entre los seres humanos y pueden satisfacerse solamente gracias a la cooperación ordenada; esta cooperación ordenada es una ORGANIZACIÓN.

Las personas individuales y las personas colectivas para relacionarse entre sí y con terceros, requieren o necesitan reglas para la convivencia en la sociedad. Estas reglas están contenidas en las leyes a partir de la Constitución Política del Estado, el código civil, mercantil y otros cuerpos legales de acuerdo al tipo de persona y de relación. Las relaciones entre las personas individuales o particulares corresponden al ámbito del derecho privado, naturalmente que pueden relacionarse con las personas colectivas también en el campo del derecho privado o público de acuerdo al tipo de acción.

Las personas jurídicas o colectivas pueden actuar en el ámbito del derecho privado y del derecho público de acuerdo al tipo de acciones que realicen. Algunas personas colectivas como el Estado boliviano, la Iglesia católica, los Municipios, las Universidades y demás entidades públicas con personalidad jurídica reconocida por la Constitución Política del Estado y las leyes, son consideradas de existencia necesaria. Esta situación está regulada por el código civil desde los artículos 52 y siguientes como analizaremos más adelante.

4. Personalidad jurídica de las organizaciones

La **PERSONA** jurídicamente es el "ENTE" o "SER" al que se le reconoce capacidad para ser sujeto de derechos (tratadista Capitant). Persona en latín significa literalmente *máscara de teatro*, de lo que deriva **PERSONAJE y PERSONA**. Ser persona es ser sujeto o entidad capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, aunque no tenga existencia individual física como sucede con las asociaciones, sociedades y fundaciones (Ossorio). Morales Guillen en el Código Civil concordado y anotado, cuarta edición, Tomo I, obra que consultamos para este punto, recurre al tratadista Capitant para definir con claridad y de manera breve, que **la personalidad, es la aptitud para ser sujeto de derechos**.

La **PERSONALIDAD** por lo tanto, siguiendo a Morales Guillen, no es un derecho, sino una condición jurídica previa de todos los derechos y deberes. La personalidad equivale a la **CAPACIDAD**. Pero en la actividad cotidiana se habla de **PERSONERÍA** como sinónimo de **PERSONALIDAD**, por lo cual al respecto debemos precisar que mientras la personalidad es una condición jurídica que en esencia es **CAPACIDAD**, la personería se refiere al **EJERCICIO**, a la calidad jurídica o atributo inherente a la condición de personero o representante de alguien. Ossorio dice "Trátase pues, tanto de la aptitud para ser sujeto de Derecho (personalidad), cuanto para defenderse en juicio (personería)". La falta de personalidad o de personería permite a la parte contraria alegar ese defecto en un juicio". Entonces la **PERSONALIDAD** es lo mismo que **PERSONERÍA**.

5. ¿Cómo gestionar una organización social?

Las organizaciones requieren de líderes que basen o centren sus acciones en principios sólidos en los que muestren sus cualidades más que habilidades personales. En la cartilla N° 2 del curso de liderazgo personal escribí una reflexión sobre el liderazgo efectivo o liderazgo centrado en principios desde la propuesta de Covey. Recomiendo leer esa cartilla para este punto. Sin embargo un resumen nos recuerda que se requieren líderes con las siguientes características:

- a) Que Sean modelos o ejemplos de vida
- b) Que sepan encontrar caminos o soluciones
- c) Que sean capaces de alinear a las personas
- d) Que sean maestros o faculten a la gente

Sobre esta base de liderazgo planteado por S. Covey en su libro "liderazgo centrado en principios", y adecuando sus ideas al campo de las organizaciones sociales sin fines de lucro, las principales tareas para gestionar o hacer que funcionen bien las organizaciones sociales serían:

- a) Descubrir las necesidades de los clientes o beneficiarios y de otras personas claves para la organización (diagnóstico)
- b) Identificar un sentido de propósito y dirección, una claridad sobre adónde se dirigen y cómo van a llegar (planificación)
- c) Establecer sistemas y estructuras que faciliten el cumplimiento de la planificación (estructuración)
- d) Construir una cultura o comportamiento organizacional adecuado a sus fines (relaciones)
- e) Conseguir resultados concretos (evaluación)

Las cinco funciones claves para la gestión efectiva de una organización social veremos a continuación brevemente, resaltando que estos conceptos están comprendidos en el libro de S. Covey "liderazgo centrado en principios" en especial en el material del curso de liderazgo al que tuvimos acceso.

6. Descubrir las necesidades (diagnóstico)

"Las organizaciones existen para cumplir con las necesidades y los deseos de las personas. Para servir a esas necesidades, las organizaciones deben primero entender quienes son sus clientes, beneficiarios y otras personas y organizaciones clave, qué es lo que necesitan y desean." (Covey)

Se trata entonces de saber realizar diagnósticos o estudios de demanda, de mercado, de necesidades, de planteamientos, de deseos de las personas que forman la institución y de las personas a las que la organización pretende servir. Se puede definir de diferente manera a las personas que están adentro de la organización (clientes internos) y a las personas y organizaciones que están afuera de la estructura de la organización (clientes externos). Lo importante es que se debe saber y hacer diagnósticos útiles, adecuados, periódicos de la realidad, de la situación, de los problemas, de las necesidades, de las demandas. Mejor si el diagnóstico es diferenciado y participativo entre los diversos tipos de clientes, miembros o destinatarios. Hacer una sola vez un diagnóstico o no hacerlo, equivale a ser un médico que receta y busca curar a sus pacientes sin haberlos revisado, si haber ordenado análisis, por lo que puede hacer daño en vez de curar.

7. Definir la misión y la estrategia (planificación)

"Las organizaciones deben tener un sentido de propósito y dirección, una claridad sobre dónde se dirigen y cómo van a llegar ahí." (Covey)

La planificación es la capacidad crear mentalmente fines y deseos dimensionados o de acuerdo a las realidades diagnosticadas, es decir a los resultados del diagnóstico del paso anterior. La planificación mínima de una organización debe tener los siguientes elementos:

- a) Misión o propósito (razón de existir)
- b) Visión (futuro deseado o lo que quiere ser)
- c) Valores o principios que iluminen su accionar
- d) Estrategias o caminos para cumplir con la misión, llegar a la visión respetando los valores

Esta dimensión estratégica de la planificación se complementa con la creación mental o planificación operativa que debe concretarse en objetivos, metas, actividades y recursos que permitan realizar la creación, que permitan hacer la creación material.

La planificación debe ser sencilla, participativa, útil, que permita ponerse en línea a todas las personas que forman parte de la organización.

No son útiles los planes operativos sin una referencia estratégica o solamente la planificación estratégica sin un plan operativo. La planificación debe ser acorde o de acuerdo al tamaño y tipo de organización, pero es necesaria porque caso contrario no se tiene rumbo.

8. Alinear estructura y sistemas (estructura)

“Una vez que saben hacia dónde se dirigen, las organizaciones deben establecer sistemas y una estructura que facilitará el logro de la misión” (Covey)

Solamente después de haber realizado un diagnóstico y actualizarlo permanentemente, de haber definido su misión, visión, valores y estrategias, se debe pasar a definir el organigrama, las funciones, los cargos, las personas y los sistemas o procedimientos que son necesarios para que se cumpla la planificación.

La planificación operativa requiere de sistemas, procedimientos, pasos, reglas, requisitos, acuerdos prácticos que permitan llegar a cumplir lo planificado.

Los organigramas son la última cosa o tarea que se debe asumir en una organización. Lamentablemente son las primeras cosas que preocupan a las personas porque significan poder y posición. Los sistemas y estructuras deben ser simples, de pocos niveles y de acuerdo al tamaño, tipo y servicios de la organización, pero sobre todo deben ser respuestas a la misión, visión, valores y estrategias definidas operativamente.

9. Crear una cultura organizacional (relaciones)

(Con la misión, la estrategia los sistemas y la estructura establecidos, las organizaciones deben actuar para llevar a cabo esa misión. La cultura de una organización con frecuencia se representa por el comportamiento de su personal” (Covey)

El tema de las conductas en las organizaciones es muy delicado y define los tipos de relaciones que se

construyen o destruyen al interior o hacia el exterior de la organización.

Se conoce como cultura organizacional y tienen que ver con los hábitos, los comportamientos, las costumbres, las formas de comunicación, de relación, de gestión o manejo de los conflictos. Es el ambiente de trabajo o de desempeño de las personas dentro y fuera de la organización.

10. Conseguir resultados (evaluación)

“Los resultados se reflejan como indicadores tanto financieros como no financieros. Las organizaciones que no logran resultados dejan de existir” (Covey)

De nada sirve tener un buen y adecuado diagnóstico además de ser actualizado permanentemente; de haber construido la misión, visión, valores y estrategias además el plan operativo útil; de haber organizado estructuras y sistemas sencillos y adecuados que permitan conseguir la planificación; o de haber construido una cultura interna y externa fuerte y ejemplar de relaciones positivas, si la organización no consigue resultados concretos.

Entonces es necesario hacer seguimiento permanente de las acciones, control social, vigilancia pero además monitorear la marcha realizando cambios oportunos. Esto es posible solamente si se realiza la evaluación periódica de manera participativa y crítica lo que permitirá tener *organizaciones fuertes y democráticas, con capacidad de hacer propuestas, capaces de construir alianzas, ejercer el control social responsable y mirar mas allá logrando cambios positivos para todas las personas.*