

*IV Congreso Nacional y IX Jornadas Nacionales de Extensión Universitaria
Secretaría de Extensión Universitaria de la UNCuyo y la Secretaría de Políticas Universitarias
(SPU) del Ministerio de Educación de la Nación*

Aprendiendo a gestionar la particularidad. Una experiencia en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP

Autores: Lic. Tavella Laura, Lic. Molinari Gloria, Lic. María de la Paz Colombo y Lic. Cecilia Nóbile.

Resumen

Dada la importancia que han adquirido las instituciones sociales, culturales y deportivas en el partido de La Plata y de las grandes dificultades que deben enfrentar para su gestión y su supervivencia, se ha llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, un proyecto de extensión que tuvo como objetivo colaborar con algunas de estas instituciones mediante asistencia técnica gratuita, a la vez que se entrenaba y capacitaba a un equipo de trabajo formado por alumnos avanzados y jóvenes graduados en las particularidades que este tipo de organizaciones presenta.

En este marco se procuró hacer énfasis en la capacitación y su aplicación instrumental, se trabajó bajo un paradigma sistémico generándose un efecto sinérgico en habilidades, conocimiento, aptitudes y actitudes en pos de una administración o gestión adecuada, para contribuir a resolver, en parte, los problemas y necesidades de estas instituciones de enorme importancia local y regional.

De esta manera el presente documento se plantea como objetivo dar cuenta de dicha experiencia intentando resaltar la importancia que revisten este tipo de actividades de transferencia para la sociedad como principal beneficiaria, y para la propia Universidad que, a través de sus equipos de trabajo, se nutre de nuevas prácticas logrando un valioso aprendizaje.

Resulta claro que las organizaciones no lucrativas están concentradas en el sector servicios de la economía. Existe un acuerdo generalizado entre los estudiosos del management en que estas organizaciones tienen una finalidad distinta a la de producir beneficios para los propietarios. Su objetivo esencial es la prestación de un servicio de naturaleza intangible de difícil medición. Estas organizaciones generan un beneficio social a un grupo de elementos de la sociedad sin buscar una contraprestación económica mediante una oferta de valor de naturaleza intangible, la cual exige una orientación simultánea, a sus beneficiarios y a los que aportan de recursos precisos para el desarrollo de la acción organizativa.

Esta doble orientación de los servicios, para el beneficiario y para el que dona, resalta la importancia de la gestión de estas organizaciones, dado que su principal output tiene carácter inmaterial. Es así que la dificultad más importante es la de medir sus entradas y salidas, aspecto que ha redundado en un escaso desarrollo de sistemas eficaces de gestión.

Si bien, estas entidades se caracterizan por la complejidad a la hora de cuantificar sus objetivos, tienen asimismo la necesidad de equilibrar sus ingresos y gastos para mantener la eficacia y la calidad de los servicios. Las organizaciones del 3 sector, por esta razón no deberían eludir la aplicación de técnicas y prácticas empresariales que permitan mejorar su capacidad de gestión y afrontar nuevas necesidades.

De esta manera, el objetivo del proyecto fue que las organizaciones participantes tuvieran herramientas par desarrollar sus actividades de forma profesional, eficaz y eficiente.

2) **SINTESIS DEL PROYECTO**

Dada la importancia que han adquirido las instituciones sociales, culturales y deportivas en nuestra región y de las grandes dificultades que deben enfrentar para su gestión y su supervivencia, el presente proyecto de extensión se ha planteado como objetivo colaborar con dichas instituciones mediante asistencia técnica gratuita, así como también, ha previsto entrenar y capacitar a un equipo de trabajo formado por alumnos avanzados y jóvenes graduados en las particularidades que este tipo de organizaciones presenta.

Los escenarios futuros nos presentan dificultades crecientes y complejas que requieren soluciones integradoras a los problemas organizacionales, tratar de pensar estratégicamente la organización y el contexto, logrando prevenir la sorpresa estratégica, diferenciando lo importante de lo urgente.

La investigación y formación deben estar unidas a la realidad concreta de cada tipo de organización. Potenciar el mix entre conocimiento – práctica y experiencia institucional, a los efectos de lograr resultados más eficientes.

Se pretende que la capacitación y su aplicación instrumental, mediante el plan de mejora y asistencia técnica, se desarrolle bajo un paradigma sistémico que genere un efecto sinérgico en habilidades, conocimiento, aptitudes y actitudes en pos de una administración o gestión adecuada que contribuya a resolver, en parte, los problemas y necesidades de estas instituciones de enorme importancia local y regional.

3) Actividades desarrolladas

a) Desarrollo de Talleres de Trabajo y Elaboración del Informe respectivo.

Se realizaron tres encuentros con las asociaciones integrantes del proyecto en los cuales se promovió el conocimiento mutuo de los diferentes participantes y el reconocimiento de la situación actual de cada una de las instituciones, trabajando con una modalidad de taller. Luego de los mismos, el equipo de trabajo, les propuso a las mismas que hicieran extensivas las reflexiones y los resultados de lo trabajado a los diferentes miembros de sus respectivas organizaciones para así obtener una retroalimentación más rica y completa. Para que se llevara adelante la devolución de esta última actividad se acordó un cuarto encuentro que se realizó en el mes de abril del mencionado año.

Como resultado de la actividad se lograron identificar algunas situaciones comunes que permitieron dar lugar a la segunda etapa del proyecto, que consistió en la elaboración de los instrumentos de relevamiento necesarios para profundizar en el conocimiento de las particularidades de cada una de ellas.

- Temáticas Generales Abordadas:

- **1º Encuentro:** el objetivo principal era el de lograr definir *la visión, la misión y los valores* de cada una de las asociaciones participantes.

- **2º Encuentro:** el objetivo del encuentro fue el de realizar un diagnóstico básico de las instituciones a partir de un *Análisis DAFO*.
- **3º Encuentro:** la finalidad del tercer encuentro ha sido delinear las *prioridades* de cada institución y las *líneas de acción* fundamentales para atender a las mismas.
- **4º Encuentro:** el objetivo fundamental del mismo fue la puesta en común de los resultados de lo trabajado en los talleres y la selección de un curso de acción en específico sobre el cual cada asociación desease a prior que el equipo de trabajo los asistiera.

b) Diseño del Instrumento de Relevamiento (encuesta), Relevamiento en las Asociaciones Participantes y Carga y Procesamiento de los Datos

Se efectuó el diseño de las encuestas para las autoridades y socios en función a los problemas planteados por las organizaciones muestra en los talleres de trabajo.

Una vez elaboradas, se abordó el relevamiento en las seis instituciones objeto del proyecto y, posteriormente, se realizó la carga y el procesamiento de los datos relevados.

c) Elaboración de Informes Individuales y Generales de las seis Instituciones Relevadas.

A partir del relevamiento realizado se efectuó el análisis y el diagnóstico de cada una de las asociaciones – muestra y a partir de los mismos se confeccionó un informe para cada una de las asociaciones participantes en los cuales se contempló:

- La Descripción general de la institución
- El Análisis del contexto donde desarrolla sus actividades
- El Análisis interno de la misma describiendo:
 - A. Situaciones Problemáticas Relevantes
 - B. Necesidades de Capacitación
 - C. Incidencia y Necesidades de Políticas Culturales
 - D. Fortalezas y Debilidades Principales detectadas

Con posterioridad, y en función a los documentos antes mencionados, se elaboró un Informe General que pretendía sintetizar las problemáticas más importantes de cada una de las organizaciones así como aquellas que resultaban

comunes a las mismas y que por ello deberían ser abordadas en conjunto; todo ello con el propósito de debatir y discutir su pertinencia en la siguiente reunión plenaria.

d) Reunión Plenaria para la Entrega de los Informes Individuales de cada Institución.

Se organizó una reunión en la Facultad de Ciencias Económicas para realizar la entrega formal de los informes que había surgido como consecuencia de los relevamientos realizados para que éstas, luego de analizarlos conjuntamente con los miembros de la Comisión Directiva de sus respectivas instituciones, le presentaran al equipo de trabajo sus puntos de vista y propuestas de trabajo, tanto de carácter individual como de carácter asociativo.

Actividades Realizadas/Temáticas Abordadas:

- Entrega a cada una de las instituciones de los Informes Individuales de Diagnóstico elaborados a partir del relevamiento realizado.
- Exposición de las problemáticas y necesidades comunes a las diferentes asociaciones detectadas por el Equipo de Trabajo.
- Debate acerca de las inquietudes respecto a la función de los docentes participantes del proyecto, su rol e importancia real para las instituciones. Aportes de cada una de las partes involucradas.
- Acuerdo para el próximo encuentro: devolución del diagnóstico y entrega, por parte de cada una de las instituciones, de una propuesta sobre la cual el equipo pudiera trabajar y asistirlos en función a lo analizado y a las necesidades concretas reconocidas.

e) Elaboración y Presentación de Propuesta de Trabajo por parte del Equipo del Proyecto en base a lo trabajado durante todo el año, a las Necesidades Concretas de las Instituciones y a las Propuestas por éstas realizadas

Se concluyó de delinear las Propuestas Institucionales de trabajo las cuales fueron presentadas a las asociaciones en una reunión realizada en la sede de la Federación de Instituciones Culturales y Deportivas de La Plata. La mencionada propuesta incluye a su vez un Plan de Capacitación para el primer semestre del año 2010, que se encuentra definido en función de las necesidades expuestas por los destinatarios.

Por otro lado en la dicha reunión se efectivizó la donación de computadoras para un Centro de Fomento.

4) Conclusiones

Es indudable que el accionar de este tipo de organizaciones es muy positivo ya sea brindando soluciones concretas ante los problemas sociales que vivimos como así también sensibilizando a la población sobre temas como el medio ambiente, adicciones, prevención de enfermedades, entre otros.

Muchas de estas organizaciones se enfrentan cotidianamente a numerosas dificultades que ponen en riesgo su supervivencia, siendo algunos ejemplos la falta de recursos monetarios, falta de voluntarios, falta de compromiso con la gestión. La realidad social en la que están inmersas muchas veces supera los conocimientos y capacidades con las que cuentan, por lo que se ve limitada la posibilidad de dar respuesta a las problemáticas del barrio donde se encuentran.

Tomando como base esta problemática, se trabajó más de un año en este proyecto, luego del cual pueden hacerse las siguientes reflexiones:

1. Si bien los proyectos de extensión tienen una metodología de elaboración específica, cuando uno sale a la comunidad y comienza a interactuar con las organizaciones destinatarias, los tiempos del proyecto no son los mismos de sus beneficiarios.
2. Notamos que en el desarrollo de los proyectos existe una gran deserción en los equipos de trabajo originalmente formados. La extensión requiere de un gran compromiso y vocación social hacia los otros de querer elaborar y ejecutar el proyecto.
3. El desarrollo de este tipo de actividad exige un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un lenguaje común para lograr una buena comunicación entre el equipo de trabajo y los miembros de las instituciones.

De esta manera, si bien en esta área la metodología da orden y organización debemos desarrollar la flexibilidad y adaptación necesarias para ir al compás de las particularidades de estas organizaciones que vienen de un ámbito y formación diferente, no menos importante y digno que el universitario. Debemos seguir

trabajando y dignificando la extensión como fuente de transferencia de conocimiento que transforma la sociedad hacia un desarrollo económico y social sustentable.

En definitiva, debe unirse y complementarse lo académico con las necesidades propias y particulares de las organizaciones muestra. Estos proyectos siempre tienen un final abierto ya que de su aplicación surgen nuevas necesidades e intereses que hacen redefinirlo permanentemente.