

# IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN del MERCOSUR

REALIZADO EN CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



Rosario Quispe

## El rol de las organizaciones sin fines de lucro frente a las nuevas realidades



Daniel Pomerantz

### LAS IDEAS PRINCIPALES

- 
- No se puede hablar de ética pensando a las personas solo como números.
- Las artesanías argentinas carecen de protección contra los productos importados más baratos.
- El 58,2% del territorio de la Puna pertenece a las comunidades aborígenes.
- Los actuales proyectos de turismo podrían ayudar a las comunidades aborígenes a producir y preservar sus costumbres.
- El 30% de las mujeres de la Puna tienen cáncer. La gran esperanza para esas mujeres es desarrollar profesionales de la medicina que vivan en su mismo ámbito, en lugar de visitar de vez en cuando.
- En el 2002 y 2003 se dio el fenómeno de los espacios consultivos en el sector social. Y desde entonces, las organizaciones sociales han tenido una visibilidad mucho mayor.
- Las organizaciones sin fines de lucro han tomado herramientas de las empresas.
- La cooperación internacional y la visibilidad de las entidades son dos de los nuevos factores que han surgido en la vida de las organizaciones sin fines de lucro en los últimos años.
- Salvo en las organizaciones de mayor escala todavía es imposible hablar de herramientas de administración sofisticadas en las organizaciones sin fines de lucro.
- 

### ACERCA DEL DISERTANTE

Rosario Quispe: A comienzos de los 90 trabajó en diversas ONG's a través de las cuales pudo recorrer toda la Puna y los Valles Subandinos, y conocer la dura situación en la que viven las mujeres aborígenes de la región andina.

En el año 1995 Rosario junto a ocho mujeres funda la Asociación de Mujeres Warmi Sayajsunqo, que en la lengua de sus abuelos significa "mujeres perseverantes". Desde allí iniciará una incansable lucha a favor de su gente.

Daniel Pomerantz: Contador Público (UBA), Posgrado en Administración de Empresas en Crisis, Maestría en Políticas Sociales, Miembro de la Comisión Académica de Actuación Profesional en Entidades sin fines de lucro del C.P.C.E.C.A.B.A., Adherente a la asociación interamericana de contabilidad, Auxiliar docente de la asignatura administración general en la facultad de ciencias económicas (UBA), Docente de la Escuela de Educación Continuada (C.P.C.E.C.A.B.A.). Director Ejecutivo de AMIA Socio de criterium management group (consultores en el diagnóstico, prevención y administración de situaciones de crisis organizacionales)

“Tengo hecho hasta séptimo grado, he nacido en la puna y siempre viví ahí, y ahí es donde trabajo”

Rosario Quispe

“Con el tiempo hemos incorporando trabajos, objetivos: la recuperación de nuestro territorio, la lucha por nuestros derechos, las campañas contra el cáncer. Y hemos tenido un gran apoyo de muchas asociaciones”.

Rosario Quispe

#### ROSARIO QUISPE

No se puede conocer a la Asociación Warmi Sayajsunqo sin conocer parte de su historia. Por eso, voy a empezar contándoles cuál ha sido mi recorrido. Yo nací en Puesto del Marqués, a 70 kilómetros de La Quiaca. Tengo sólo séptimo grado. He trabajado en la Puna desde siempre hasta hoy. De niña, empecé a trabajar en las minas. Viéndolo a la distancia, este sistema de trabajo ha roto nuestro sistema de vida.

Mi marido también trabajaba en las minas. Cuando empiezan a cerrarse, nos quedamos sin trabajo y decidimos bajar a Abra Pampa. En la Puna nos moríamos de hambre y mientras tanto el entonces presidente, Carlos Menem, decía que éramos parte del primer mundo.

En ese contexto, era muy difícil sobrevivir en la Puna. Así, las mujeres empezamos a capacitarnos para hacer algo por nuestro hijos. En 1995 ya constituimos la Asociación y enseguida empezamos a emprender distintos proyectos.

Como Asociación, en 1997 ganamos nuestro primer premio. Eso hizo que la prensa de Buenos Aires nos diera mucha difusión y por fin se viera la Puna. En el 2000 obtuvimos el primer fondo, nos lo concedió AVINA. Y yo decía: “¿qué vamos a hacer cuando esto se acabe?”. Por eso, buscamos técnicos para que diseñaran un sistema de créditos. Hoy, este sistema funciona como bancos comunales.

Es un método hecho desde nosotros y para nosotros, porque hemos probado que cuesta implementarlo en otras zonas.

Dos años más tarde, AVINA volvió a evaluar el proyecto y nos dio vía libre para pedir lo que necesitáramos. Ahora contamos también con el apoyo del IAF (Interamerican Foundation), el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Cuando empezamos éramos diez mujeres, y ahora somos más de 3 mil socios.

Cuando se dio la devaluación, las organizaciones que nos ayudaban nos mantuvieron los fondos en dólares, y con eso pudimos comprar nuestras primeras empresas. Logramos tener una estación de servicio, un ciber, un teléfono 0 600, una curtiembre y un comedorcito para la gente de la comunidad.

En ese entonces teníamos técnicos bien pagados y para nosotros el proyecto había sido un éxito. En el camino fuimos haciendo muchos otros trabajos, y avanzamos en la defensa de nuestros territorios, de nuestros derechos y en la lucha contra el cáncer de cuello de útero.

Pero hace tres años nos sorprendimos. Organizamos el segundo Malón por la Paz, -porque el primero fue hace más de 50 años, durante la presidencia de Juan Domingo Perón- para tratar de recuperar el 58,2% del territorio de la Puna, que le corresponde a las comunidades indígenas. Casualmente, cuando terminamos de hacerlo la Asociación de Mujeres recibió una carta. Era de la AFIP, y decía que teníamos una deuda de 100 mil pesos por la estación de servicio.

No se puede hablar de ética si pensamos que las personas son solo números que forman parte de las estadísticas. Antes que profesionales, somos seres humanos. Sabemos hablar, llorar, reír, sentir, tenemos familias.

Es muy difícil para las organizaciones trabajar siempre a contramano. El 90% de nuestro tiempo nadie nos lo paga y además dependemos de los profesionales, que, como nos dimos cuenta hace poco, se equivocaron, dando esto como resultado el problema impositivo que tenemos.

Yo voy a seguir peleando. Nosotros trabajamos gratis para la Puna. Nunca nos vamos a llevar nada de allí. Todas las empresas que tenemos son de la gente. Pero, para ver los resultados, tenemos que cambiar el sistema, porque no puede concebirse que nosotros trabajemos tan duro en la Puna y alguien en Capital cobre un plan sin mover un dedo.

¿Cómo poder pagar todo lo que nos pide la AFIP y la DGI? Yo estoy en un área de frontera. ¿Cómo puede ser posible que no te permitan pasar la harina para producir el pan a raíz de una cuestión geográfica de frontera? Todo es muy difícil. ¿Qué es la Constitución para muchos? ¿Cómo podemos hablar de valores si en la Argentina los hemos perdido? Hay cosas que yo no puedo entender. Es una realidad que hoy estamos viviendo en la Puna.

Más allá de los problemas que tenemos estamos desarrollando con el BID un proyecto de turismo comunitario. De este modo, vamos a poder preservar nuestras costumbres y producir al mismo tiempo. Pero todavía estamos con los papeles. Y nos enteramos que mientras una empresa minera se lleva una tasa de ganancia enorme apenas pagando regalías, nosotros tenemos que pagar impuestos por los hoteles que queremos poner.

Aún así, tenemos sueños. El sueño más grande es crear una universidad. Así, nuestros jóvenes van a poder quedarse y seguir generando conocimiento desde nuestra realidad.

La falta de profesionales es un problema muy grande en la Puna. Por ejemplo, el 30% de nuestras mujeres tienen cáncer. La única esperanza que tenemos es que vuelvan por lo menos 10 de los 70 chicos que se fueron a Cuba a capacitarse en medicina. Contadores no van a la Puna, no más de dos veces al mes y a las corridas. Necesitamos armar, organizar. Pero es difícil llevar adelante toda esta cantidad de trámites.

El área de educación es el principal sueño que tenemos. Este año nuestros chicos tuvieron muchos días sin clases por la gripe y los paros docentes. Si yo fuera Ministro de Educación no permitiría que haya paros, porque dificultan nuestro objetivo central que es la educación.

Me preocupa mucho la situación económica que estamos viviendo como país. Necesitamos leyes que protejan las artesanías de las comunidades locales, porque hoy se nos hace imposible competir con los precios de la mercadería que viene de otros países. El tema de los subsidios también es importante: está bien que lleguen a las comunidades, pero yo me pregunto cuándo vamos a poder devolverlos, cuándo va a cambiar esta situación.

Para terminar quiero dejarles una impresión: hoy vamos por la vida mirando pero no vemos la realidad. Vemos cómo es esa otra Argentina pero no la queremos mirar. Ése es un gran problema.

DANIEL A. POMERANTZ

Voy a centrarme en el sector de las organizaciones sin fines de lucro. Parece que las nuevas realidades deben luchar contra viejas realidades, como son la exclusión a la salud, al empleo y las dificultades para generar recursos propios. La nueva realidad nos obliga a retomar los fundamentos de por qué fueron creadas las organizaciones sin fines de lucro, que fueron creadas a partir del principio solidario de cambiar el mundo.

Cuando me recibí, yo no conocía al así llamado tercer sector. Las normativas para este tipo de actividades era muy escasa. Los primeros esfuerzos en el

“Hicimos el segundo malón de la paz, para reclamar por nuestros territorios. Cuando terminamos a la asociación de mujeres nos llegó una carta muy linda de la AFIP, diciendo que le debíamos más de 100 mil pesos. Lo que le pasó a Clarín hoy nos pasó a nosotros hace mucho tiempo”.

Rosario Quispe

“Tenemos sueños, vamos a hacer pequeños hoteles, posadas. Y nuestro gran sueño es crear una universidad en La Puna, para que nuestros jóvenes puedan estudiar y no tengan que irse”.

Rosario Quispe

“Una grave restricción para las administraciones de las organizaciones sin fines de lucro es la imposibilidad de profesionalizarse. Asociado con este aspecto está la imposibilidad de fijarse metas tecnológicas”.

Daniel A.  
Pomerantz

“En una relación cliente-proveedor se da la necesidad de adecuarse a las necesidades de un cliente. Pero en un comedor comunitario no existe eso, hay una función social donde el componente de eficacia juega de otra manera”.

Daniel A.  
Pomerantz

sector se remontan al año 1995, cuando todavía todo era muy vago. Por eso, cuando hablamos de una nueva realidad para un sector tan joven, esto puede sonar poco lógico porque para nosotros todo es nuevo.

En los años 2002 y 2003, luego de la crisis, se produjo el fenómeno de consejos consultivos, espacios consultivos del sector social. Desde este momento, el sector social empieza a tener más visibilidad hasta alcanzar su nivel más alto hoy, cuando al hablar del tercer sector, la gente ya sabe mas o menos de qué se trata. Y esto es nuevo en Argentina.

¿Qué sucede con las herramientas de la administración en las organizaciones sin fines de lucro? La mayor parte de las herramientas provienen del mundo de las organizaciones privadas con fines de lucro y de las organizaciones públicas. Yo no diría que hoy contamos con un corpus de herramientas pensadas desde las organizaciones sin fines de lucro, por lo menos no en Argentina.

Sin embargo, este tipo de organizaciones tienen algunas restricciones en términos de administración. Se trata de condiciones estructurales que impiden desarrollar una tarea en términos completos. La primera restricción es el financiamiento discontinuo. Es claro que el impulso genera inicialmente un esfuerzo que se vuelca en el financiamiento. Pero en muchos casos, a partir del segundo o tercer año de vida de una organización es que vemos aparecer crisis que son producto de la imprevisión financiera.

La segunda restricción tiene que ver con la imposibilidad de profesionalizarse. A esto viene asociada la imposibilidad de una adecuación tecnológica eficiente.

Para caracterizar a las organizaciones sin fines de lucro, suelo utilizar una tipología bastante pertinente. Así, por un lado vamos a ver organizaciones que hacen eje en la relación cliente-proveedor. Estas son muy distintas a aquellas que se proponen cambiar al mundo.

Es diferente porque en una relación cliente-proveedor se busca adaptarse a las necesidades del cliente. Él puede comparar lo que le ofrece la organización con lo que le ofrece otra del sector privado, y por lo tanto cambiarse si está disconforme. En cambio en una organización con vocación solidaria el componente de eficiencia y eficacia funciona de manera muy distinta.

Estamos frente a un momento de adaptación de las herramientas de management. Sin embargo, en la mayoría de los casos, exceptuando a las organizaciones más grandes, todavía no podemos hablar de herramientas sofisticadas.

Un punto importante para entender el sector social es ver su atomización. El mundo de las empresas tiene muy claro el concepto de pertenecer a un sector, pero las organizaciones sociales no. Esto conspira contra el posible fortalecimiento del área.

Estamos haciendo frente a nuevas realidades con herramientas viejas. El marco jurídico y el fiscal, por ejemplo, son los mismos desde hace más de 20 años.

De todas formas, sí hay factores, elementos y actores nuevos que han entrado a jugar en términos de actividades. El primero, que surgió hace diez o quince años, son las agencias de cooperación. Son entidades multilaterales o agencias de cooperación nacionales que atacan el problema del financiamiento discontinuo. La cooperación internacional es un factor nuevo, de los últimos años.

Como dijimos antes, otro elemento reciente, más precisamente, de los últimos 10 años, es la visibilidad de las entidades. Es significativo lo que señalan los estudios de opinión del año 2002, a partir de los cuales se hace patente el alto grado de confianza que la sociedad le tiene de forma integral a las organizaciones sin fines de lucro.

Sumado a esto, la normativa profesional ha empezado a dar muestras de esfuerzo a fin de entender la problemática de un sector diferente, como el nuestro, que necesita una comprensión profesional distinta.



En este sentido, hay aún muchos caminos por recorrer. No obstante, ya hay indicios que nos empiezan a mostrar un cambio.

El tema de los estándares de calidad también es nuevo. Pero las organizaciones más grandes empiezan a dotarse de estándares de calidad y también de espacios de colaboración.

Las primeras organizaciones de estas características tienen más de 100 años. Por eso, hablar de 10 ó 15 años, es hablar de una corta historia.

La responsabilidad social empresaria apareció en los últimos años. Así, las organizaciones sin fines de lucro han aparecido como un actor para las empresas. Esto es nuevo.

Como se darán cuenta, estamos frente a un sector con más de 100 años de trabajo constituido, llamándose a sí mismo "sin fines de lucro", con una visibilidad hacia adentro más bien reciente.

Vale agregar que este tipo de organizaciones enfrentan situaciones de crisis todo el tiempo. Por eso quería aportar algunas ideas para enfrentar esto preventivamente.

Primero, las organizaciones que han logrado mayores éxitos son aquellas que se han alineado con una visión clara. Segundo, el trabajo en red compensa la debilidad estructural que tiene que ver con la ausencia de espacios que alienten el capital social. Cuanto mayor es el tejido en red, más temprana es la alerta y mayor la capacidad de incidencia conjunta. Y en tercer lugar, tiene que ver con la modificación del marco fiscal. Sino, seguiremos teniendo los mismos problemas de siempre.

"Hay nuevos factores, elementos, y actores que han entrado en juego en los últimos años. Uno de estos actores son las agencias de cooperación, que proveen de financiación".

Daniel A. Pomerantz