****

**ADENAG VIRTUAL – Jornadas # 1**

**APRENDIZAJE, INNOVACION Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

**19 y 20 DE NOVIEMBRE 2020**

**"HACIA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL GRAN LA PLATA. PRIMERA APROXIMACIÓN"**

**EJE 1.1.: Gestión de las Organizaciones. Gestión de organizaciones públicas y privadas.**

**Autores**

Carla Maroscia carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar (221 – 5415204)

Julieta Odriozola julieta.odriozola@econo.unlp.edu.ar (221 – 5730873)

Paula Cecilia Ruiz paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar (221 – 3034485)

Amanda Plano amanda.plano@econo.unlp.edu.ar (221 – 4202595)

Ayelen Brass Cruz ayelen.brrascruz@econo.unlp.edu.ar (221 – 6138345)

María Paz Elizalde mariapaz.elizalde@econo.unlp.edu.ar (221 – 5559313)

Emilia Bazzan emilia.bazzan@econo.unlp.edu.ar (221 – 6072689)

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata

**PALABRAS CLAVES:** Fortalecimiento institucional – Gestión organizacional - Organizaciones de la Sociedad Civil.

**RESUMEN**

La presente ponencia se propone enunciar los primeros pasos de una investigación en curso en el Instituto de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Esta tiene como objetivo general indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos, la heterogeneidad de organizaciones involucradas. La propuesta de la investigación es la de un estudio de caso comparado de las organizaciones que han participado del proyecto de extensión “*Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo a las organizaciones sociales locales*” de la Secretaría de Extensión Universitaria de la FCE. Se considera que esta investigación proveerá de información significativa para favorecer el desarrollo de políticas y programas más pertinentes para el fortalecimiento de estas instituciones, ya sean desarrolladas desde la universidad (a través de la extensión universitaria), desde el Estado (a través de políticas públicas) o desde el empresariado local (a través de la responsabilidad social). Este primer trabajo va a plasmar el abordaje teórico que le dará sustento a todo el trabajo de investigación a la vez que se determinarán los criterios que servirán de guía para la selección de las OSC objeto de estudio.

**INTRODUCCIÓN**

Los avances formidables en la ciencia y la tecnología en los últimos años han multiplicado las posibilidades de dar una vida digna a todos los habitantes del planeta. Los cambios radicales en áreas como la nanotecnología, la biotecnología, la computación, la informática, las comunicaciones, la robótica, la ciencia de los materiales, la microelectrónica, la logística, y muchos otros han expandido las capacidades para producir bienes y servicios. Sin embargo, *“la humanidad afronta inmensos desafíos. Miles de millones de ciudadanos siguen viviendo en la pobreza y privados de una vida digna. Van en aumento las desigualdades, tanto dentro de los países como entre ellos” (ONU, 2015).*

A pesar de estos avances, los derechos a la educación, la salud, la vivienda, el trabajo, etc. son ilusorios para gran parte de la población. El aporte al desarrollo de las ciencias es irrefutable, ahora bien, muchas voces (desde distintas perspectivas, científicas, sociales, académicas, empresarias y espirituales) se empiezan a cuestionar los modelos hegemónicos.

Existen múltiples iniciativas desde la academia, la sociedad civil, los organismos multilaterales (fundamentalmente la ONU, el PNUD, UNICEF), que proponen indicadores de evaluación social, económicos, ambientales y/o que promueven modelos alternativos para un desarrollo inclusivo y sostenible.

En este contexto, las universidades públicas tienen un rol fundamental. En particular deberán plantearse como objetivo la formación integral de los estudiantes, no sólo concentrándose en formar profesionales o especialistas en distintas disciplinas sino ciudadanos comprometidos con el desarrollo humano y con el desarrollo local de sus regiones. A su vez, se requiere focalizar las funciones de investigación, transferencia y extensión con las necesidades de la comunidad y en aquellas temáticas que favorezcan un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo (Burry, Maroscia, Marensi, 2015).

En particular, y dada la relevancia alcanzada desde los años `90, merecen especial nuestra atención como investigadores de una universidad pública aquellas organizaciones que son parte de la sociedad civil, pues éstas han comenzado a constituirse como actores insoslayables del juego de poder, reclamando nuevos espacios y afianzándose como sujetos independientes en el diálogo social en este contexto. Pese a su trascendencia y al tiempo transcurrido, el mundo de las OSC no ha sido aún explorado, desarrollado, difundido e impulsado con la misma vitalidad con que se ha promovido el sector privado comercial, por lo cual, éste parecería ser un desafío pendiente (Bombarolo, 1995).

En este marco, se ha estimado que existen condiciones socioeconómicas y políticas mundiales que avalan la elección del objeto de estudio, dado que las mismas han favorecido el crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en números absolutos, en cantidad de integrantes, de beneficiarios, así como también en cuanto al alcance que han ido adquiriendo en lo que a su accionar cotidiano se refiere.

Así entonces, como investigadores de una universidad pública, se ha considerado de suma importancia abocar este proyecto a indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos. Las organizaciones objeto de estudio, se constituyen como actores fundamentales para dar respuesta a las deudas sociales de la sociedad contemporánea. Una cuestión adicional es el carácter contextuado del conocimiento aplicado que producirá el proyecto y el objetivo de inmediata difusión del mismo a los actores sociales de la región, además de la participación en redes nacionales e internacionales abocadas al desarrollo comunitario.

En otros términos, se considera que la investigación, proveerá de información relevante para: favorecer el diseño de políticas de desarrollo y modernización socialmente más eficientes; delinear nuevas líneas de investigación atendiendo las necesidades de las diversas organizaciones y de los líderes comunitarios, y propiciar la articulación entre los distintos sectores para fortalecer institucionalmente este tipo particular de organizaciones.

Finalmente, se ha considerado que este trabajo permitirá abrir un nuevo espacio de intercambio entre colegas y otros interesados en esta temática en particular con el objeto de profundizar la participación y la promoción de este conjunto de manifestaciones de la sociedad que reclama una mirada más atenta a las problemáticas que las afectan y cercenan su vitalidad.

La crisis sanitaria, económica y social que afecta al mundo, a la región, al país y a nuestra ciudad nos interpela como investigadores de una universidad pública a repensar nuestras temáticas de investigación y a la necesidad e generar información que permita luego generar políticas de acción concreta en el territorio, dando lugar a la mejora de la gestión de las organizaciones que hoy están enfrentando los problemas más apremiantes de la sociedad: las organizaciones de la sociedad civil.

**MARCO TEÓRICO**

**Organizaciones de la Sociedad Civil: Conceptualización y Contextualización**

La sociedad occidental puede ser caracterizada como una “sociedad organizacional” y su población como “hombres de organización” (Hall, 1980). En este marco, las organizaciones donde la gente trabaja, participa y crece, representan un componente dominante de la sociedad contemporánea que resulta indispensable conocer y reconocer. Particularmente, y dada la relevancia alcanzada desde los años `90, merecen especial atención aquellas organizaciones que son parte de la sociedad civil, pues éstas han comenzado a constituirse como actores insoslayables del juego de poder, reclamando nuevos espacios en la sociedad y afianzándose como sujetos independientes en el diálogo social.

Específicamente, en el último tiempo, dentro de las organizaciones se han comenzado a posicionar con fuerza las denominadas organizaciones de la sociedad civil, las cuales no se constituyen ni se definen por su relación con el Estado. Como plantea De Zan (2006), éstas se configuran independientemente de esa relación por sus propios fines o contenidos temáticos, por los valores que legitiman esos fines, por la modalidad de las prácticas que desarrollan y por la forma de lazo social que puede, o no, ser de carácter comunitario.

En Argentina, a partir del advenimiento de la democracia, comienzan a surgir un sinnúmero de organizaciones con un perfil diferente a las consideradas “tradicionales” (filantrópicas, sindicatos, entidades de productores y/ o colegios profesionales) que se encuentran caracterizadas por “*lógicas de constitución y de acción (…) particulares y diferenciales, ya que trabajan en áreas temáticas distintas, apuntan a diferentes poblaciones y sus modos de intervención son más bien heterogéneo*s” (Crovetto et al, 2004: 1).

Así, el "redescubrimiento" de estas organizaciones, quedó justificado por el enorme potencial social que manifiestan para promover procesos de desarrollo humano, integral sostenible y equitativo. Sin embargo, pese a su trascendencia y al tiempo transcurrido, el mundo de las OSC no ha sido aún explorado, desarrollado, difundido e impulsado con la misma vitalidad con que se ha promovido el sector privado comercial, por lo cual, éste parecería ser un desafío pendiente como plantea Bombarolo (1995).

**Organizaciones de la Sociedad Civil: Clasificación y Tipología.**

Una reflexión adecuada sobre este tipo de organizaciones exige su clasificación y, para poder hacerlo, resulta ineludible establecer tipologías. En este sentido, como plantea Hall (1980), la esencia del esfuerzo taxonómico yace en la determinación de las variables importantes para diferenciar los fenómenos bajo investigación. Una clasificación general adecuada tendría que tomar en cuenta el conjunto de las condiciones externas, el espectro general de acciones e interacciones dentro de la organización y el resultado de los comportamientos organizacionales.

La tipificación de las organizaciones sociales en Argentina, se ha inspirado en dos grandes fuentes. Por un lado, la que propone EEUU y Europa con pretensiones de universalidad (extender su aplicación a la mayoría de los países) y por otro lado, las propuestas locales, que buscan adecuar las clasificaciones tipológicas a la experiencia y tendencias organizativas de nuestro país (CENOC, 2007). Dentro de estas últimas, es posible mencionar la de Hermida (1983) que presenta a las organizaciones según fines u objetivos, a saber: con fines de lucro y sin fines de lucro. A su vez, estas últimas son clasificadas por el autor en aquellas con: fines comunitarios, fines religiosos, fines culturales, fines políticos, fines deportivos, y fines gremiales.

Desde otra perspectiva, Bombarolo (1995) las divide en organizaciones vinculadas con iglesias, organizaciones tradicionales de carácter social, organizaciones vecinales de base, organizaciones educativas y culturales, organizaciones de inmigrantes, organizaciones de representación profesional o gremial, organizaciones de estudios, asesorías o promoción, organizaciones de representación de asociaciones, organizaciones de defensa de derechos de grupos discriminados o perseguidos y organizaciones educacionales y de investigación.

Por su parte, el CENOC en la actualidad, como puede observarse en su página web, entiende que las organizaciones de la comunidad están constituidas por 23 sub-categorías: organización de transferencia y asistencia técnica, ayuda solidaria/voluntariado, cooperadora, asociación de consumidores, bomberos voluntarios, biblioteca, grupo/centro comunitario, unión vecinal/sociedad de fomento, centro de jubilados, club social/deportivo, entidad religiosa, centro de estudio/investigación, federación/red, confederación, organización de defensa de derechos, organización de salud, organización cultural, organización de defensa de intereses de categorías, hogar, institución educativa/formación, organización productiva, agrupación de colectividades y organización prestadora de servicios.

Este trabajo adhiere a este tipo de clasificación y, además, en consonancia con muchos investigadores, particularmente con las expresiones de De Piero (2005), excluye dentro de este tipo de organizaciones a los partidos políticos y a los sindicatos, dado que los mismos han constituido un espacio propio, y un sistema que los explica y les asigna un rol definido en la sociedad. Tampoco se incluyen las iglesias, las asociaciones de profesionales, los centros de estudiantes ni las cámaras empresariales, puesto que representan tradiciones particulares.

**Problemáticas actuales de las OSC**

El estudio particularizado de estas organizaciones ha evidenciado la presencia de determinadas circunstancias o variables que condicionan especialmente su funcionamiento dando lugar a cierta fragilidad organizacional que parecería serle inherente a su propia naturaleza.

Suarez, Pecci, y Christensen (2001), Acotto (2003), Torres (2004) y De Piero (2005) afirman que entre las dificultades más comunes con las que se suelen enfrentar se encuentran las siguientes: precariedad institucional, escasa legitimación, dificultades para procesar el conocimiento derivado de la acción, reducido alcance de sus acciones, deficiente diferenciación de roles y funciones, dificultad del acceso a las fuentes de información, escasa interacción en redes o alianzas estratégicas, falta de estabilidad y continuidad, tendencia hacia la fragmentación social, necesidades de capacitación insatisfechas, deficiencias en la planificación, dualidad del voluntariado, dificultades financieras, deficiencia en el tratamiento de conflictos, sistemas administrativos y procesos insatisfactorios, acciones particularizadas, falta de articulación, asunción de roles que no les son propios (suplantación en funciones que le competen al Estado), heterogeneidad, falta de una mirada común, débiles y deficientes mecanismos de control, indefiniciones políticas, falta de sustentabilidad en los proyectos y la presencia de numerosos empleos precarizados (sin dependencia laboral, contrataciones a corto plazo, bajos salarios, horarios amplios, etc.), entre otras.

En este sentido, a partir de los resultados obtenidos en investigaciones anteriormente efectuadas por parte de este equipo de trabajo, se ha confeccionado un Modelo de Análisis de las Problemáticas, Debilidades y Vulnerabilidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que ha permitido arribar a las siguientes conclusiones sobre las principales problemáticas que enfrentan las OSC:

* *Factores endógenos*: cuestiones institucionales: falta de formalización institucional, dificultades en la conformación y gobierno, falta de desarrollo de prácticas democráticas, dispersión de las actividades/tareas a gestionar, deficiencias en la definición de objetivos, planificación, evaluación y control, inadecuados sistemas de información para la toma de decisiones, deficiencias en los sistemas y procesos de comunicación interna. Recursos económicos: financiamiento discontinuo y escasez de recursos, dificultades para la auto sustentabilidad, falta de experiencia en estrategias de búsqueda de fondos, dificultad de acceso e identificación de posibles fuentes de financiamiento. Recursos Humanos: profesionalidad insuficiente, escasa capacitación del personal, alta rotación del personal, informalidad en las relaciones laborales, alta dependencia del trabajo voluntario. Recursos tecnológicos e infraestructura: dificultades para el acceso y el mantenimiento de las sedes de la institución, obsolescencia o carencia del equipamiento necesario.
* *Factores exógenos*: problemáticas asociadas a factores económicos, socioculturales, legales, políticos gubernamentales y demográficos.
* *Factores de frontera*: Aspectos estratégicos y de gestión: falta de definición de la visión estratégica, falta de vínculos, alianzas o pertenencia a redes, baja participación de la sociedad en general, disparidades en la percepción de los valores de la sociedad civil. Aspectos de comunicación e impacto: deficiencias en la comunicación institucional y sectorial, dificultades para desarrollar una imagen institucional consistente, pertinente y sostenible en el tiempo, falta de visibilidad de la institución y de las actividades desarrolladas, dificultades para generar receptividad y capacidad de respuesta social.

Los proyectos de investigación “Una mirada estratégica sobre la gestión, la comunicación y los recursos humanos en las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia” (11 /E160) y “El financiamiento en las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: vulnerabilidades y estrategias” (11/E136), se centraron en la descripción de algunos de los factores endógenos como ser: recursos económicos, recursos humanos y cuestiones institucionales y se incursionó en factores de frontera referidos a la comunicación.

En esta oportunidad, y dada la experiencia de los últimos años del equipo en el proyecto de extensión universitaria “Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo a las organizaciones sociales del Gran La Plata” esta investigación se centrará en el análisis de las causas de los principales factores que hoy generan una fuerte debilidad institucional desde una mirada sistémica y luego se analizarán las estrategias que las mismas llevan adelante para sortearlos. Entendiendo que ninguno de estos factores puede ser entendido y explicado de manera aislada, sino que cada uno afecta a la organización como un todo y las causas de estos problemas se hayan íntimamente relacionadas.

Particularmente los vinculados a las *cuestiones institucionales* (falta de formalización institucional, dispersión de las actividades/tareas a gestionar, deficiencias en la definición de objetivos, planificación, evaluación y control, inadecuados sistemas de información para la toma de decisiones, deficiencias en los sistemas y procesos de comunicación interna), *recursos económicos* (financiamiento discontinuo y escasez de recursos, dificultades para la auto sustentabilidad, falta de experiencia en estrategias de búsqueda de fondos, dificultad de acceso e identificación de posibles fuentes de financiamiento), *aspectos estratégicos y de gestión* (falta de definición de la visión estratégica, falta de vínculos, alianzas o pertenencia a redes) y *aspectos de comunicación e impacto* (deficiencias en la comunicación institucional y sectorial, dificultades para desarrollar una imagen institucional consistente, pertinente y sostenible en el tiempo, falta de visibilidad de la institución y de las actividades desarrolladas).

Como ya se ha planteado, y considerando el rol de las OSC en este contexto, es dable reconocer la compleja situación que las mismas están atravesando en esta crisis. Básicamente, éstas se vieron seriamente afectadas, no sólo por su propia fragilidad institucional, sino por el incremento de la demanda emergente de su público beneficiario.

Tal como lo publica la International Society for Third-sector Research (2020), el trabajo de gran parte de las organizaciones de la sociedad civil se volvió mucho más difícil, ya que las actividades cruciales tuvieron que suspenderse, quedando los destinatarios fuera de alcance, producto del distanciamiento físico obligatorio. Las energías en respuesta a la emergencia, la enfermedad, el hambre, la miseria y la negación de derechos fueron redirigidas hacia la virtualización de prácticas solidarias, lo que exigió nuevas habilidades y recursos, desafió las formas habituales de organización y expuso las brechas digitales y los desequilibrios de poder en línea, entre las voces dominantes y los grupos excluidos (State of Civil Society Report, 2020).

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La propuesta de la investigación es la de un estudio de caso comparado de las organizaciones que han participado del proyecto de extensión “*Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo a las organizaciones sociales locales*” de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y a partir de ello realizar propuestas de mejora continua de la calidad de las mismas.

***Objetivo general:*** Indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos.

***Objetivos específicos***

* Indagar sobre las causas que originan los problemas vinculados a las cuestiones institucionales (formalización legal e impositiva) en las OSC del Gran La Plata de acuerdo a la percepción de las mismas organizaciones.
* Indagar sobre las causas que originan los problemas vinculados a la gestión en las OSC del Gran La Plata de acuerdo a la percepción de las mismas organizaciones.
* Indagar sobre las causas que originan los problemas vinculados al financiamiento en las OSC del Gran La Plata de acuerdo a la percepción de las mismas organizaciones.
* Indagar sobre las causas que originan los problemas vinculados a los aspectos de comunicación en las OSC del Gran La Plata de acuerdo a la percepción de las mismas organizaciones.
* Identificar y describir las estrategias adoptadas por las OSC que han logrado sortear las problemáticas enunciadas.

**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

**Tipo de Investigación**

Siguiendo la descripción de Dankle (1986), los tipos de investigación pueden ser: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. La investigación que se propone en el presente proyecto es del ***tipo explicativo***. Pues lo que se pretende es indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las OSC del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento y de comunicación (previamente relevadas en un análisis descriptivo de investigaciones cuantitativas anteriores) desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos.

El proyecto se corresponderá, en cuanto a su diseño, a una ***Investigación No Experimental***, es decir se realizará una observación y relevamiento de los fenómenos en su ambiente natural. Además, específicamente se tratará de un ***Estudio de tipo Transversal*** puesto que se recolectarán datos en un determinado momento y tiempo único, “*aquel que produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado*” (Cohen y Manion, 1990 citado en Fassio y otros, 2002).

La presente investigación, como se expondrá en los próximos apartados, desarrollará una ***estrategia metodológica*** que combinará estudios *cuantitativos y cualitativos*.

**Población y Muestra**

* ***Población objetivo***: lo constituirá la totalidad de las OSC que participaron en las ediciones del “***Programa de fortalecimiento a organizaciones sociales***” del proyecto de extensión “Aprendizaje en Acción” de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas. En el mismo han participado 56 organizaciones de la ciudad de La Plata y Berisso y 77 dirigentes sociales que han participado a más del 60% de las propuestas del equipo de trabajo de dicho programa del año 2015, 2016 y 2017. Durante 2019 se espera que finalicen el curso 18 instituciones.
* ***Muestra:*** Se conformará una muestra teórica de aproximadamente 10 organizaciones, de acuerdo a la tipología construida (que contemple tipo de organización, barrios donde se encuentra localizada y área temática).El número de casos a abordar es de carácter aproximado puesto que lo que se busca es, a partir de la comparación constante (teoría fundamentada), la saturación teórica de los ejes temáticos considerados relevantes.

**Técnicas a Emplear**

Se efectuará a lo largo del trabajo una *triangulación metodológica*, implementando por un lado ***técnicas cualitativas*** como el *análisis de documentos* y la *entrevista*. Y, por otra parte, se recurrirá a ***técnicas cuantitativas*** como ser el *cuestionario*.

**REFLEXIONES FINALES**

La principal contribución que esta investigación pretende realizar se encuentra orientada a la generación de información diagnóstica que se constituya en un insumo para acciones de fortalecimiento organizacional.

Puesto que un elemento clave para el éxito de un programa vinculado con la innovación social es la instalación en las organizaciones que la ejecutan de nuevas capacidades que les permitan alcanzar en las metas planteadas en forma sostenida, es que consideramos relevante el aporte de esta investigación.

El conocimiento cogenerado a partir de la interacción con los actores sociales y las organizaciones que estos conforman será un aporte para el desarrollo de políticas, programas y acciones más pertinentes para el fortalecimiento de este tipo de organizaciones, ya sean éstas desarrolladas desde la propia universidad (a través de las actividades de extensión), desde el Estado (a través de políticas públicas específicas) o desde el empresariado local (a través de la responsabilidad social corporativa).

Asimismo, se espera que este proyecto pueda contribuir a la constitución de las OSC como un campo de estudio y análisis particularizado el cual halla su fundamento principal en la identidad clara y diferenciada que las mismas han logrado consolidar.

Además, dado que estamos proponiendo un proyecto cogestionado, en la medida en que involucra la mirada de los propios actores organizacionales sobre el devenir y la forma de resolución de los problemas, los resultados obtenido serán puestos a disposición de las organizaciones involucradas a partir de informes y de presentaciones orales.

Particularmente, en una sociedad en constante cambio la universidad ha estado a la vanguardia de los principales cambios tecnológicos, y se espera que la misma siga ese camino, pero con una mirada hacia la sociedad, hacia sus necesidades y problemas en aquellas temáticas que favorezcan un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. Por lo cual se espera que este proyecto:

* Ofrezca información sistematizada a las instituciones públicas y privadas de apoyo al sector.
* Difunda la información obtenida a los actores claves a fin de aportar información útil para la toma de decisiones.
* Potencie y motorice políticas, programas y acciones de desarrollo de esta clase de organizaciones en particular.

Por otro lado, que permita en el ámbito académico incentivar la reproducción de proyectos similares en otras unidades académicas del país, presentar en congresos los avances de la investigación y publicar artículos emergentes de los hallazgos del proyecto en revistas científicas. Además, de la transferencia en el aula de los saberes adquiridos.

Y, por último, continuar nutriendo con la información obtenida en esta investigación los proyectos de extensión universitaria vinculadas a OSC. Actualmente gran parte del equipo de trabajo que conforma el equipo de investigación trabaja en este tipo de proyectos de extensión universitaria. En virtud de ello, los aportes, aprendizajes y discusiones generadas en el contexto de los mismos enriquecerán la definición de los marcos teóricos y metodológicos y viceversa.

**BIBLIOGRAFÍA**

Acotto, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía* (1º ed.). Espacio.

Bombarolo, F. (1995). La revalorización de las organizaciones de la sociedad civil: ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo? *Revista Pobreza urbana y desarrollo. Año 4 Nº 10*.

Burry R., Maroscia C. y Marensi F. (2016). *Hacia una universidad humanamente responsable: la experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata*. Buenos Aires: Haber.

Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (2007). *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina similitudes y divergencias*. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

Crovetto, M., Hantouch, J., López Burgos, F., Sola, M. de los A. y Vidales, M. A. (9 y 10 de septiembre de 2004). *Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo local. Un análisis de las OSC en la Base de datos del CENOC* [ponencia]. IV Seminario Nacional de la Red de Centros académicos para el estudio de gobiernos locales, CENOC, Córdoba.

Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y Comunicación*. México: Mac Graw Hill.

De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción* (1ª ed.). Paidós Tramas Sociales.

De Zan, J. (2006). Los sujetos de la política. Ciudadanía y sociedad civil. *Tópicos*, (14), 97-118. Recuperado de: <https://doi.org/10.14409/topicos.v0i14.7476>

Fassio, A., Pascual, L. y Suarez F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas

Hall, R. (1980). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional.

Hermida, Jorge. (1983). *Ciencia de la Administración*. Buenos Aires: Editorial Contabilidad Moderna.

International Society for Third-sector Research. *State of Civil Society Report, 2020.* https://www.istr.org/page/COVID\_Resources.

Naciones Unidas Asamblea General (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://www.onu.org.ar/agenda-post-2015/>Suárez, F., Pecci, M. C. y Christensen, A. (2001). *Informe final. Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. CENOC, Buenos Aires.

Torres, A. (2004). *Enfoque orientativo para el diagnóstico de la gestión en las instituciones del tercer sector; aplicación a casos particulares de entidades de la ciudad de Trelew; determinación causal de su situación actual* [Tesis de maestría no publicada]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Patagonia, Trelew, Argentina.