

MODELO DE ANÁLISIS SISTÉMICO DE ALGUNAS PROBLEMÁTICAS EN OSC PLATENSES
MODEL OF SYSTEMIC ANALYSIS OF SOME PROBLEMS IN CSOs IN LA PLATA

Carla Maroscia carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

ORCID: 0000-0002-0270-842X



María Amanda Plano amanda.plano@econo.unlp.edu.ar

ORCID: 0000-0001-7779-0993

Paula C. Ruiz paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar

ORCID: 0000-0002-5276-1755

Julieta Odriozola – Colaboradora julieta.odriozola@econo.unlp.edu.ar

María Laura Remes Lenicov – Colaboradora maria.remes@econo.unlp.edu.ar

Universidad Nacional de La Plata

Ensayo

JEL: L31

Resumen

La presente ponencia se propone presentar un modelo de análisis que permita indagar las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento, recursos humanos y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos.

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).

Palabras claves: Problemáticas. Vulnerabilidades. OSC. Modelo sistémico. Análisis sistémico.

Abstract

This paper intends to present an analysis model that allows investigating the causes that generate the problems that affect civil society organizations (CSOs) of Greater La Plata, linked to institutional, management, financing, human resources and of communication from a systemic perspective and analyze the strategies that they adopt to overcome them.

It is considered that this research will provide significant information to favor the development of more pertinent policies and programs for the strengthening of these institutions, whether they are developed from the university (through university extension), from the State (through public policies) or from the local business community (through social responsibility).

Keywords: Problems. Vulnerabilities. CSOs. Systemic model. Systemic analysis.

1. Introducción

La crisis sanitaria, económica y social que afecta al mundo, a la región, al país y a nuestra ciudad nos interpela como docentes, investigadores y extensionistas de una universidad pública a repensar las temáticas de investigación y producción de conocimiento que permitan luego generar políticas de acción concretas en el territorio, la interacción a través de la extensión universitaria con los actores claves de la comunidad y las prácticas docentes y las metodologías de enseñanza - aprendizaje.

Ante la realidad que afecta a nuestras regiones, se hace imperioso que los diversos sectores de la sociedad (empresas, estado, sociedad civil, universidad, entre otros) trabajen de manera mancomunada para buscar las soluciones que las personas necesitan. En este sentido, las instituciones de educación superior tienen un rol clave, particularmente en el trabajo conjunto con las OSC, y éstas con la comunidad que es destinataria de su trabajo en el territorio. Pues a través de la extensión y de la investigación aplicada en la comunidad local, la universidad toma información significativa para favorecer el desarrollo de políticas y programas pertinentes para el fortalecimiento de las OSC.

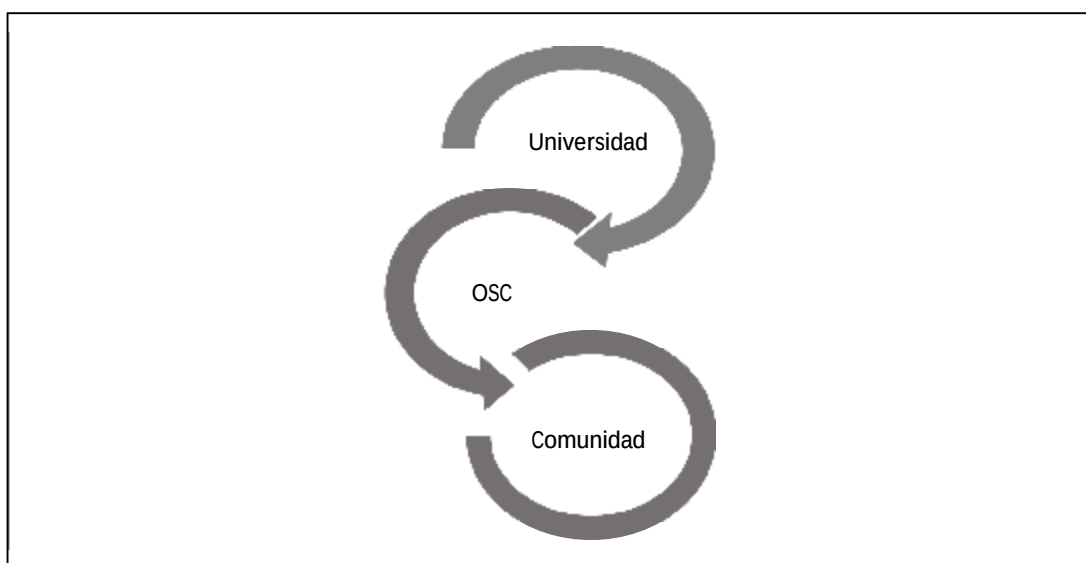


Gráfico N° 1: Articulación Universidad – OSC- Comunidad. Fuente: Elaboración Propia.

Es de vital importancia que la Universidad acompañe a estas organizaciones, que se encuentran enfrentando y acompañando los problemas de los sectores más vulnerados de la sociedad actual. Este vínculo articulado entre Universidad, OSC y comunidad local, es sustancial en el marco del trabajo que este equipo de trabajo viene desarrollando desde el año 2008 con la línea de investigación y desde el año 2015 con los proyectos de extensión.

Así entonces, como investigadores de una universidad pública, se ha considerado de suma importancia abocar en esta oportunidad el proyecto de investigación 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, recursos humanos y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan 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 hallan íntimamente relacionadas. Las organizaciones objeto de estudio, se constituyen como actores fundamentales para dar respuesta a las deudas sociales de la sociedad contemporánea.

Esta ponencia se ha propuesto compartir el avance sobre la construcción del marco teórico que permitirá lograr el objetivo antes mencionado del proyecto de investigación. 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.

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.

2. Marco teórico

Organizaciones de la sociedad civil: Conceptualización

Las OSC son organizaciones que se inscriben en la esfera privada pero que tienen fines públicos (Paolini & Odriozola, 2019). Tal como plantea De Zan (2006) no se constituyen ni se definen por su relación con el Estado, sino que, 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.

Si bien existen varias acepciones sobre este tipo de organizaciones (organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones del tercer sector, organizaciones sociales, organizaciones comunitarias, etc.), se adhiere a la nominación

organizaciones de la sociedad civil, utilizada por investigadores y organismos públicos, dado que como plantea De Piero (2020), esta las define a partir del espacio en el cual se reconocen su origen y su identidad, reconociendo las diversas de organizaciones que en su seno surgen.

Estas organizaciones se orientan a la consecución de diversos fines: de defensa de intereses mutuos, de base territorial, de asistencia, de investigación, promoción y desarrollo y, de defensa de derechos. Pero a pesar de la diversidad de cometidos en líneas generales, las OSC comparten ciertas problemáticas comunes, respecto de la carencia o discontinuidad de recursos, de profesionales, y armado institucional, entre otros (Suárez, 1995).

Organizaciones de la Sociedad Civil: Problemáticas y Vulnerabilidades

El estudio particularizado de estas organizaciones ha evidenciado la presencia de determinadas 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), De Piero (2020), Masi y Kessler (2008), 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.

Específicamente el trabajo de Suarez, Pecci y Christensen (2001) analizó los datos de la base de organizaciones del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) con el propósito de “contribuir a una mejor comprensión de los factores que influyen en la vulnerabilidad institucional de organizaciones de la sociedad civil que desarrollan su acción fundamentalmente en el área social en la Argentina” (Suarez, 200:2), con el fin último de favorecer a una mejor comprensión de los factores que pueden optimizar la capacidad de las organizaciones para la resolución de los problemas sociales que enfrentan las sociedades contemporáneas.

Este trabajo se enfoca en tres ejes fundamentales, que permiten ahondar en las debilidades del funcionamiento de las OSC desde distintas dimensiones. Estos son el grado de vulnerabilidad, la obsolescencia y la inadecuación. La vulnerabilidad se define como una “debilidad constitucional en determinados aspectos críticos que afectan la potencialidad del desarrollo de la institución y condicionan la probabilidad de cumplir con los objetivos básicos que justifican su razón de ser y su desempeño como tal. La precariedad, entendida como carencia e insuficiencia de medios para el logro de los fines, es un concepto clave para identificar la vulnerabilidad constitucional” (Suarez, 2001:5). La obsolescencia se refiere a la “falta de actualización, o a un retraso, en relación con el estado del arte en la temática-problemática que sea pertinente; este concepto se refiere tanto a los procesos y estructura como a la planificación estratégica, así como a las tecnologías centrales y de apoyo utilizadas” (Suarez, 2001:5). Y la inadecuación supone que “las estrategias y los métodos seleccionados y utilizados no están de acuerdo con el sujeto-objeto que se propone promover. Las tecnologías que se aplican en programas sociales pueden resultar inadecuadas ya sea en la relación entre ambos tipos de tecnologías, o por la incorporación a-crítica” (Suárez, 2001:6). Este trabajo permite identificar variables claves para el análisis de las problemáticas de las OSC como ser: financiamiento, profesionalización, institucionalización, planificación estratégica, estructura y procesos, tecnologías, entre otras.

Se puede mencionar además que se ha tenido en cuenta el índice de la Sociedad Civil (ISC) realizado por la asociación CIVICUS Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, que intenta realizar una evaluación del estado de la sociedad civil de distintos países de todo el mundo, y que tiene en cuenta cinco dimensiones compromiso cívico, nivel de organización, práctica de valores, que se refiere al grado en el que la sociedad civil practica distintos valores clave, impacto percibido, ambiente externo (CIVICUS, 2010).

Organizaciones de la sociedad civil: La situación en pandemia

A partir del año 2020, considerando el rol de las OSC en el contexto actual ceñido por la pandemia, es necesario reconocer la compleja situación por la que atraviesan. Éstas se vieron seriamente afectadas, no sólo por su propia fragilidad institucional, sino por el incremento de la demanda emergente de su público beneficiario.

El trabajo de gran parte de las OSC 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).

A partir de un relevamiento realizado durante pandemia a través de entrevistas a informantes claves se pudo determinar que las organizaciones plantean ciertas situaciones que han modificado su labor diaria, se destacan entre ellas: cierre de sedes y establecimientos (algunas OSC continúan su actividad con encuentros virtuales, pero otras no están funcionando); merma de recursos por suspensión de actividades de recaudación (reconocen la falta de recursos económicos y humanos en este contexto, y la falta de apoyo del Estado); mayor endeudamiento por impuestos y servicios, reconfiguración de misiones sociales para asistir en materia sanitaria y alimentaria (varias impulsaron viandas, ollas populares, proyectos de tejido, e iniciativas para apoyar a la comunidad en esta situación) y refuerzo del trabajo conjunto con otras organizaciones e instituciones.

Organizaciones de la sociedad civil: Sistemas abiertos

En función de lo expuesto es dable destacar que para el análisis era necesario tener en cuenta a las OSC como sistemas abiertos. Como plantea Paolini y otros (2019), la utilización de la Teoría General de Sistemas para el abordaje de las organizaciones en el ámbito de la administración; propició la generación de herramientas por parte de diversos autores para conocer, analizar y explicar los componentes que las integran, su funcionamiento y las relaciones que las integran con el contexto. También colaboró en el diseño o rediseño organizacional, así como en la comprensión del modo en que éstas se gestionan y administran.

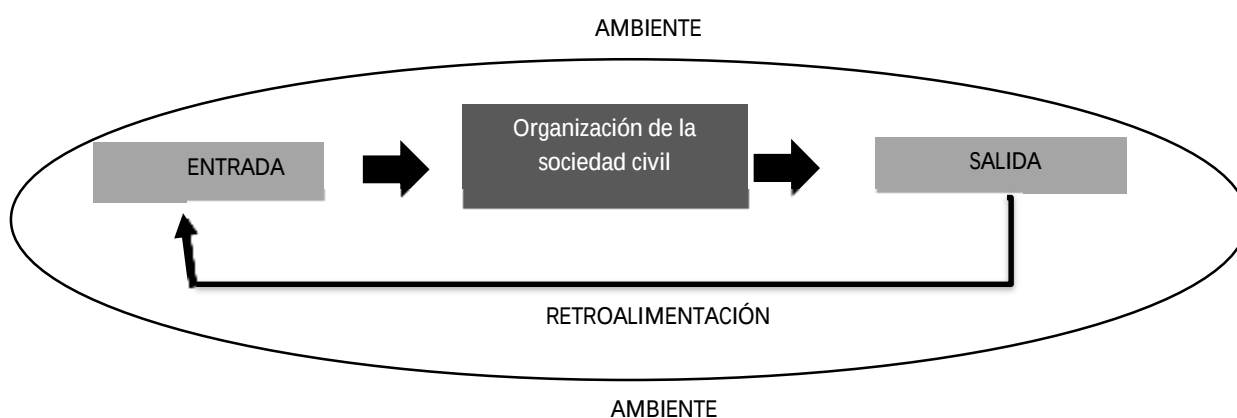


Gráfico N° 2: Organización como sistema abierto. Fuente: Elaboración Propia.

Tal como plantea Katz y Khan (1986), se presentan ciertas características en los sistemas abiertos. Entre ellos se pueden observar las entradas que son indispensables para el logro de los objetivos de las organizaciones sociales, como ser: personal (voluntario, rentado, comisión directiva, entre otros), fuentes de financiamiento tanto privado como estatal, información para

la toma de decisiones, recursos materiales y energéticos para desarrollar las actividades, entre otras. Luego de haber ingresado los recursos del ambiente a la organización, se inicia un proceso interno que genera como resultados los bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad. En una mirada hacia los procesos internos de transformación, se considera el análisis planteado por Kast y Rosenzweig (1988) que detalla los subsistemas que componen al sistema organizacional y que permiten que sea posible el proceso interno.



Gráfico N° 3: Organización como sistema abierto. Fuente Elaboración propia en base al modelo de Katz y Rosenzweig (1988).

La organización está compuesta por varios subsistemas principales: metas y valores, técnico, psicosocial, estructural y administrativo. Este último es el que integra todos los demás subsistemas.

El subsistema de metas y valores entiende que la organización realiza una función para la sociedad y si desea tener éxito debe adaptarse a los requerimientos de esta. Como componentes de este subsistema podemos mencionar la cultura y filosofía organizacionales, los objetivos generales, grupales e individuales.

Por otro lado, el subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas y varía con el tipo particular de actividades. Como componentes principales podemos mencionar los conocimientos, las técnicas, las instalaciones y el equipamiento utilizado en el desarrollo de las actividades de la organización.

El subsistema psicosocial está compuesto por individuos y grupos en interacción. Recibe la influencia del medio externo, que comprenden fuerzas que establecen el clima organizacional donde los individuos desarrollan sus papeles y actividades. Como componentes principales podemos mencionar el personal, aptitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, sentimientos, comunicaciones, relaciones interpersonales.

Otro subsistema es el subsistema estructural, que comprende a la estructura, haciendo referencia a la manera en que están divididas las tareas de la organización y coordinadas. En el sentido formal se establece mediante los organigramas, también tiene que ver con los patrones de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. Como componentes principales podemos mencionar las tareas, el flujo y los grupos de trabajo, la delegación/centralización de autoridad, los flujos de información, las reglas y los procedimientos.

Por último, mencionamos el subsistema administrativo, que relaciona a la organización con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y los procesos de control. Como componentes principales podemos mencionar los procesos administrativos de: fijación de objetivos, planeación, integración, organización, control, instrumentación. Este subsistema integra toda la organización y la relaciona con su entorno.

3. Modelo de análisis propuesto

Desde el año 2008 en la FCE se viene trabajando en proyectos de investigación que estudian a las OSC de la ciudad de La Plata y alrededores. Desde la conformación del primer directorio de OSC hasta la mirada sistémica y estratégica de la gestión de las OSC, múltiples proyectos han abordado las problemáticas de este tipo de organizaciones.

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” la investigación que actualmente desarrolla el equipo de trabajo se centra 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.

Ese quantum de saberes en base a la experiencia y al estudio de estas organizaciones, sumados a los modelos de análisis y diagnóstico reseñados anteriormente han dado lugar a la construcción de un modelo propio, que, de alguna manera, los integra, con un enfoque abierto, en línea con la teoría de sistemas, y enriquecido con la presunción específica de las particularidades de este tipo de organizaciones. Retomando el hilo conductor de esta ponencia y en base al marco teórico descripto, nos propusimos construir un modelo propio para el análisis de las principales causas de los problemas típicos de la OSC bajo estudio, tal como se muestra en el Cuadro N° 1.

MODELO PROPUESTO POR SUBSISTEMA		
Subsistema	Dimensión	Variable
SUBSISTEMA TÉCNICO	Conocimiento	Capacitación del personal
	Tecnología de apoyo	Equipamiento para el desarrollo de las actividades
	Sede Institucional	Acceso y mantenimiento de la sede institucional
SUBSISTEMA PSICOSOCIAL	Redes organizacionales	Pertenencia a Redes o alianzas
	Comunicación Institucional	Imagen Institucional
		Comunicación Institucional
		Visibilidad
		Análisis y medición de impacto
	Recursos Humanos	Naturaleza del personal
		Motivación del personal
		Rotación del personal - Renovación Generacional
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	Formalización Institucional	Formalidad legal
		Gobernanza
	Estructura Organizacional	División de Tareas
		Coordinación de tareas
	Procesos procedimientos administrativos y/o	Articulación de las actividades
		Información para toma de decisiones y control
		Comunicación Interna
		Instrumentación
SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO	Financiamiento	Fuentes de Financiamiento
		Estrategia de desarrollo de fondos
		Acceso a las fuentes de financiamiento
	Visión Estratégica	Definición de valores, visión y misión organizacional
	Planificación	Definición de Objetivos Organizacionales
		Proceso de planificación
	Control	Control Organizacional

Cuadro N° 1: Modelo propuesto para la indagación de las causas de las principales problemáticas de las OSC. Fuente: Elaboración Propia.

Para ello nos enfocamos en abordar las siguientes dimensiones, según cada subsistema. En virtud del subsistema técnico, se propone estudiar la dimensión vinculada a la sede institucional, en la que las variables identificadas como claves son el acceso y mantenimiento de la sede institucional. Estas presunciones parten de lo que Suarez define como uno de los principales aspectos en los que radica la vulnerabilidad y precariedad institucional. Por otro lado, se define la dimensión del conocimiento, haciendo hincapié en la variable sobre capacitación del personal, grado de conocimiento que se posee para encarar el resto de las dimensiones. Finalmente, en cuanto a las tecnologías de apoyo, apuntamos a relevar lo vinculado al equipamiento para el desarrollo de las actividades

En el marco del subsistema psicosocial se pone el foco en la dimensión de los recursos humanos, incluyendo las variables sobre la naturaleza del personal, la motivación del personal y la rotación del personal /renovación generacional. Este es otro aspecto sobre el que Suarez reflexiona cuando se refiere a la vulnerabilidad institucional. Por otro lado, se estudia la dimensión de comunicación institucional, teniendo en cuenta la imagen institucional, comunicación institucional, visibilidad, análisis y medición de impacto. Finalmente, la dimensión

sobre redes organizacionales, se indaga a través de las variables sobre pertenencia a redes o alianzas.

Por su parte, en relación con el subsistema estructural, se plantea a la dimensión sobre formalización institucional, considerando las variables de formalidad legal y gobernanza. Adicionalmente, y en virtud de la definición que propone Mintzberg (1984), se incluye a la estructura organizacional, considerando las variables sobre división de tareas y la coordinación de tareas. Finalmente incorporamos en el análisis la dimensión de procesos y/o procedimientos administrativos, indagando sobre las variables de articulación de las actividades, información para toma de decisiones y control, comunicación interna e instrumentación.

Por último, relacionado con el subsistema administrativo, se considera el financiamiento. Bajo esta dimensión se apunta a relevar información relevante vinculada con las variables: fuentes de financiamiento, estrategia de desarrollo de fondos y acceso a las fuentes de financiamiento. Para ello se toma en cuenta el concepto de vulnerabilidad que propone Francisco Suarez. Por otra parte, se incluye la dimensión sobre visión estratégica, entendiendo a ésta en los términos que plantea Thompson (2010) y consideraremos las variables vinculadas a la definición de valores, la visión propiamente dicha y la misión organizacional. Por último, las dimensiones de planificación y control serán abordadas a través de las variables sobre definición de objetivos organizacionales y proceso de planificación.

4. Conclusiones

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 generado 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 obtenidos 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 estos enriquecerán la definición de los marcos teóricos y metodológicos y viceversa.

5. Referencias

- Acotto, L. (2003). Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía (1º ed.). Espacio.
- De Piero, Sergio. (2020). Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción. (2a ed.). Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jaureche.
- 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>
- Kast Fremont E. Y Rosenzweig James E. (1988). Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México. Cap.

- Katz, D. Y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- International Society for Third-sector Research. State of Civil Society Report, 2020.*
https://www.istr.org/page/COVID_Resources
- Masi, Ma. B. y Kessler, Ma. E. (2008). Construcción de un sistema de indicadores de densidad de la sociedad civil, a través de activos y capital social en las organizaciones sociales del territorio santafesino. Ponencia presentada en las *II Jornadas Nacionales de investigadores de las economías regionales en el marco del Plan Fenix perteneciente a la FCE de la UBA*. Consultado el 11/04/2011 en:
http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20B/11-Masi-Kessler%202.pdf
- Mintzberg, H. (1994). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Ed. El ateneo. Buenos Aires.
- Paolini N. A. & Odriozola J. (2019) Diferentes tipos de organizaciones_ ¿Por qué no todas son iguales?" Primera Parte. EDULP. Disponible en:
<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1124>
- Suárez, F., Pecci, M. C. y Christensen, A. (2001). Informe final. Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil. CENOC, Buenos Aires.
- Suárez F. (1995). Debilidades de las ONG. Revista Enoikos, (3) 9, 45-53.
- 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.