

INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN RED
INNOVATION AND KNOWLEDGE GENERATION ON THE NETWORK

Adriana Fassio adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar



Laura Zaidman laura.zaidman@econo.unlp.edu.ar

ORCID: 0000-0001-8819-111X

Liliana Galan lgalan@econo.unlp.edu.ar

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

María Gabriela Ruty – Colaboradora grutty@gmail.com

Universidad Nacional de La Plata

Artículo Científico

Resumen

Como parte del proyecto de investigación “Innovación y generación de conocimiento en redes organizacionales: el caso del Banco Alimentario de La Plata” se exponen los hallazgos del trabajo de campo realizado a través de un cuestionario respondido por 12 organizaciones sociales, comedores y merenderos vinculados al Banco Alimentario de La Plata (BALP).

Se presentan las cuestiones relativas a la caracterización organizacional (descripción, funcionamiento, financiamiento y gestión organizacional) de las Organizaciones de la Sociedad Civil, así como algunos aspectos relativos a las redes organizacionales, innovación, cambio, aprendizaje y cultura organizacional.

Se exponen por último reflexiones referidas a la constatación fáctica de los supuestos teóricos que motivaron la investigación.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional. Comedores comunitarios. Innovación social. Organizaciones de la sociedad civil. Redes organizacionales.

Abstract

This paper is part of the research project "Innovation and generation of knowledge in organizational networks: the case of the Banco Alimentario de La Plata". The field work has been carried out through a questionnaire answered by 12 social organizations, community kitchens linked to the Food Bank of La Plata (BALP).

Questions related to the organizational characterization (description, operation, financing and organizational management) of civil society organization are presented, as well as some aspects related to organizational networks, innovation, change, learning and organizational culture.

Finally, reflections referring on the factual verification of the theoretical assumptions that motivated the research are exposed.

Keywords: Organizational learning. Community kitchens. Social Innovation. Civil society organizations. Organizational networks.

1. Introducción

La presente ponencia es parte del proyecto “Innovación y generación de conocimiento en redes organizacionales: el caso del Banco Alimentario de La Plata” que el equipo de investigación se ha propuesto desarrollar desde el Año 2020 al 2022. Este tiene por objeto de estudio identificar los aprendizajes organizacionales reconocidos por las organizaciones sociales vinculadas al Banco Alimentario de La Plata, a partir de su participación en la red del BALP.

Se considera fundamental que investigadores de una universidad pública reflexionen sobre la importancia de definir objetos de estudio acordes a las necesidades y problemas actuales. Y este es el caso del presente proyecto frente a la problemática de la pobreza, la indigencia y la seguridad alimentaria en el Gran La Plata.

2. Marco teórico

La problemática de la seguridad alimentaria como derecho humano, en cumplimiento de la propuesta de Naciones Unidas al Reto del Hambre Cero (OBJETIVO 2 – AGENDA 2030) fomenta la participación de un amplio conjunto de organizaciones, de movimientos sociales y de las personas, alrededor de una visión común. Estas promueven estrategias eficaces, mayores inversiones y más cooperación para el desarrollo, luchan por alcanzar resultados y por rendir cuentas de sus esfuerzos, particularmente, a aquellos que sufren de hambre.

Según los datos publicados por el INDEC (segundo semestre de 2021) en el contexto de la crisis económica y social, la pobreza se ha incrementado en valores absolutos y relativos en los últimos años. El aglomerado del Gran La Plata no es ajeno a esta grave problemática: la pobreza por ingresos en el Gran La Plata alcanza al 23,9% de los hogares y al 29,6% de la población; en tanto que el 6% de los hogares y el 7,5% de la población se encuentra bajo la línea de indigencia.

Según el Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata (SDA) (UNLP - Consejo Social, 2018) en el 90,5% de los SDA (sobre un total de 116 vinculados a organizaciones sociales que integran el Consejo Social) la cantidad de asistentes aumentó y ningún SDA informó disminución en la cantidad de asistentes. Por otro lado, y como respuesta a las demandas de la población, han crecido de manera exponencial en los últimos tres años. La mayoría de los SDA cubren la merienda, y un número considerable brinda más de una comida por día. Un 83,6% de los SDA atiende a personas de todas las edades, mientras que sólo un 16,4% atiende solamente a niños/as y adolescentes.

Los SDA reciben fundamentalmente aportes del Estado y en menor medida donaciones de los vecinos, otras organizaciones de la sociedad civil, iglesias y comerciantes de la zona. Y en el 61,2% de los casos los recursos que reciben son sólo alimentos.

Redes organizacionales: la articulación organizacional y la incorporación de conocimiento como recurso para la innovación en las organizaciones

Dabas (1998) recuerda que los principios del desarrollo a escala humana se sustentan en tres pilares: la satisfacción de las necesidades fundamentales, la generación de auto independencia y la articulación de las personas con la naturaleza y la tecnología. La participación de las personas es una estrategia de protagonismo real que implica la toma de decisiones en la práctica que permite sostener estos tres pilares. Las redes sociales son sistemas abiertos que posibilitan un intercambio dinámico entre sus integrantes que potencia los recursos que poseen, así como los diversos aprendizajes que hacen las personas y las organizaciones se potencian cuando son compartidos en función de la resolución de los problemas que enfrentan.

El trabajar en red implica estrategias de auto organización que van acompañadas de procesos de desorganización, lo que conlleva a aceptar la capacidad de los sistemas para modificar sus estructuras cuando se producen cambios contextuales. Estos cambios sugieren no sólo la permanencia de la organización sino también nuevos aprendizajes.

Las redes se definen como un conjunto seleccionado, persistente y estructurado de organizaciones autónomas que se vinculan para crear productos o servicios, sobre la base de contratos implícitos o explícitos (Sulbrandt, 2007). Las redes se organizan por grupos de organizaciones que pueden pertenecer a distintos sectores (público-social-privado), generando alianzas con el fin de prestar ciertos servicios que de otra manera sería muy difícil generar. Se originan porque cada organización individual tiene un grado significativo de dependencia de recursos en relación con los otros miembros y todos en conjunto pueden llevar a término acciones que no podrían hacer individualmente.

Sulbrandt (2007) señala como características principales de las redes: pautas de interacción definidas en términos de intercambios con cierto grado de permanencia, flujos de recursos de distinto tipo entre unidades, énfasis en los intercambios horizontal o lateral, colaboración informal y comunicación recíproca.

Desde esta perspectiva las redes y alianzas organizacionales suponen espacios de sinergia de aprendizaje e innovación social en pos de la resolución de la problemática alimentaria.

La innovación es entendida como un concepto normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de la exclusión social y desarrollo de nuevas estrategias de integración social. Se orienta a la producción de bienes y servicios (Moore, 2006), entre otros, relacionados con la producción, asimilación y explotación de la novedad en los ámbitos económico y social, a fin de satisfacer necesidades humanas no satisfechas, la incorporación y participación de los grupos menos favorecidos y el acceso a recursos por parte de dichos grupos.

3. Los comedores comunitarios

El motivo central de la aparición de los comedores y merenderos es principalmente la necesidad de complementar las políticas públicas o en algunos casos resolver necesidades básicas de la población que no es atendida como población objetivo de ellas. Según Santasiero (2021) el fenómeno de los comedores es, por un lado, político, ya que evidencia “la politicidad barrial” y por otra parte un fenómeno social, ya que muestra los vínculos solidarios y la interacción comunitaria mediada por las prestaciones y acciones de los comedores. Y por último es un fenómeno alimentario, que, ante los vaivenes de las políticas públicas y sus consecuencias en los cambios en los territorios, consensuados o no, conservan su especificidad: brindar alimentos sumando intervenciones y recursos a al espacio barrial.

Las organizaciones no son islas, constantemente se encuentran en interacción con su medio, pudiendo considerarse según Scott como sistemas racionales, naturales y abiertos. En cuanto a esta última cualidad podemos reconocer que las organizaciones están cada vez más conectadas con su medio. Los límites entre adentro y afuera se tornan borrosos en las sociedades modernas y el “modo red” se torna en la forma organizacional favorita al permitir una “coordinación transitoria entre formas organizacionales constituidas de la misma manera para perseguir temporalmente objetivos alineados” (Scott, 2005:452).

Forni y otros (2004:7) dicen al respecto y en relación con las redes interorganizacionales que “solo a partir de la existencia de relaciones lo suficientemente estrechas es posible el surgimiento de un sistema de normas y sanciones que influya positivamente en el desarrollo y la continuidad de relaciones basadas en la confianza y reciprocidad.”. Es interesante esta propuesta que realiza el autor, ya que pone de manifiesto que será a partir de estas relaciones que se abrirá la posibilidad de incrementar su institucionalización, y consecuentemente su desarrollo. Este autor relaciona los conceptos de redes organizacionales con el surgimiento de capital social y desarrollo comunitario, bajo la premisa de que las organizaciones se benefician mutuamente de esta manera.

En el caso de las organizaciones entrevistadas, su gran mayoría se encuentra formalizadas y cuentan con personería jurídica. Esto último es una condición necesaria para acceder beneficios y subsidios por parte del estado, y en particular, para poder formar parte de la red generada con el BALP. Si bien el y el grado de formalización a menudo es escaso los comedores y merenderos, cuentan con otro tipo de organizaciones que les facilitan o colaboran para que puedan cumplir este tipo de requisitos, permitiéndoles de esa manera acceder a bienes y servicios, que de otra forma serían inalcanzables.

Descripción de los comedores comunitarios

El cuestionario que se realizó en el segundo semestre del año 2019 estuvo organizado en siete ejes: descripción de la organización, funcionamiento, mecanismos de financiamiento, gestión, redes organizacionales, innovación, cambio y aprendizaje y cultura organizacional.

Descripción de la Organización

El primer bloque de preguntas se corresponde con una descripción de ciertas características de las organizaciones que permitieran dar cuenta de ellas. Se trató de doce preguntas en las cuales identificaron características relacionadas a la organización como tal, como por ejemplo si cuentan o no con personería jurídica, fecha y motivos de su creación; y a su composición, cuántos voluntarios, cuántos profesionales, cuántas mujeres y hombres, entre otras. Esto último permitió generar un perfil de las personas que trabajan dentro de la organización; al mismo tiempo que comprender los motivos que llevaron a su fundación, de cara al contexto en el cual se encuentran insertas. De las doce OSC entrevistadas, sólo dos de ellas no cuentan con personería jurídica.

En lo que respecta a los motivos que dieron origen a la fundación de la organización, se reconoce como factor común a todas ellas, la necesidad de afrontar problemáticas no cubiertas por el Estado. Entre algunos de los problemas más frecuentes se encontraron: situaciones de violencia intrafamiliar; crisis sociales y económicas; problemas dentro del barrio y personales; como colaboración con madres solteras; y la cobertura de necesidades básicas insatisfechas. Cabe mencionar que, entre las organizaciones entrevistadas, dos de ellas son centros de día para atención de niños con discapacidad; es decir que si bien los motivos fundacionales están relacionados con la problemática con la cual trabajan, de todos modos, necesario alimentar a los niños asistentes.

Sólo 5 de las OSC entrevistadas cuentan con suficiente número de voluntarios (entre 15 y 20), mientras que la mayoría de ellas cuenta con muy pocos e incluso una de ellas no tiene personal voluntario trabajando.



Gráfico N° 1: Cantidad de Voluntarios y personal rentado. Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, las edades de los voluntarios son variadas, no se observa un comportamiento lineal en la decisión de sumarse como voluntario a una OSC.

La mitad de las organizaciones entrevistadas cuenta con personal rentado. Por otro lado, es en aquellas OSC donde no se cuenta con voluntarios, o muy pocos, donde hay mayor cantidad de personal de este tipo. Mientras que en aquellas organizaciones donde más voluntarios hay, menos personas rentadas trabajan.

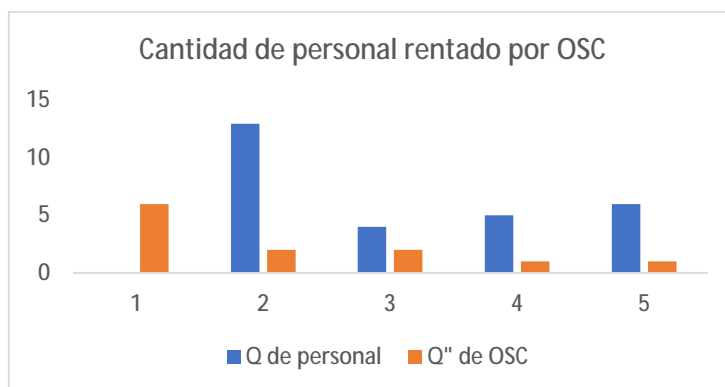


Gráfico N° 2: Cantidad de personal rentado por OSC. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la información relevada, se observa también que la conformación del voluntariado es predominantemente femenina, con una media de aproximadamente 9 mujeres por organización, respecto a una media de 2 hombres.

Por otro lado, que hay escasa profesionalización (Suarez, 1995) en las OSC estudiadas, salvo los casos de organizaciones destinadas a personas discapacitadas que necesitan personal profesional.

A partir de la información relevada, se puede aproximar un perfil de los voluntarios, considerando entre sus características: edades variadas; predominan las mujeres; la mayoría pertenecen a sectores socioeconómicos deprimidos, siendo que muchos de ellos son también asistentes a la misma OSC. Los voluntarios en la mayoría de las OSC entrevistadas; presentan poca o nula profesionalización; sus incentivos para ser voluntarios son: conciencia social, ayuda a la comunidad, tener y satisfacer las propias necesidades que abarca la OSC, comprender las necesidades, brindar ayuda al prójimo.

Entre las necesidades a partir de las cuales surgen los comedores y merenderos entrevistados, se mencionaron: la cobertura de necesidades básicas desatendidas por el estado, tanto en lo que respecta a la alimentación como también a aspectos psicológicos, vestimenta, educativos, entre otros.

En muchos de los merenderos y comedores comenzaron a surgir con el paso del tiempo, otro tipo de problemáticas como la violencia de género, las carencias en materia de salud, de

higiene personal, de limpieza. Procuran conformar ámbitos de contención y apoyo, sobre todo a los niños en etapas madurativas, que les permitan avanzar en su etapa de formación educativa. Así como abordar problemáticas barriales tales como la infraestructura y las condiciones en que viven.

En su mayoría, los comedores y merenderos entrevistados, con el paso del tiempo observaron cómo las necesidades de sus asistentes se agudizaron, y cómo se incrementaba el número demandantes de sus servicios, producto de la emergencia económica y sanitaria. Se requirió pasar en muchos casos de una copa de leche a ofrecer al menos una comida diaria, así como intentar dar respuesta a otras necesidades relacionadas con la contención y educación.

Funcionamiento de la organización

Este bloque fue relevado a partir de nueve preguntas, a partir de las cuales se intentó conocer el funcionamiento de la organización: días y horarios de atención; servicio brindado; cantidad de personas asistentes; caracterización de los asistentes (cantidad, edades, género).

En lo que respecta al funcionamiento de las organizaciones, el número de personas asistentes de manera diaria oscila mayoritariamente en menos de 50, y en menor medida entre 51 y 100 personas. Sólo una de las organizaciones entrevistadas, dijo atender a 560 personas diarias. En general, tanto el acceso a las materias primas para la preparación de los alimentos, como los espacios físicos en donde funcionan los comedores, no permiten mayor número de asistentes.

Se observa una relación inversa entre cantidad de voluntarios y volumen de personas atendidas. Analizando los datos según el índice de correlación, el mismo es de $-0,363529788$.

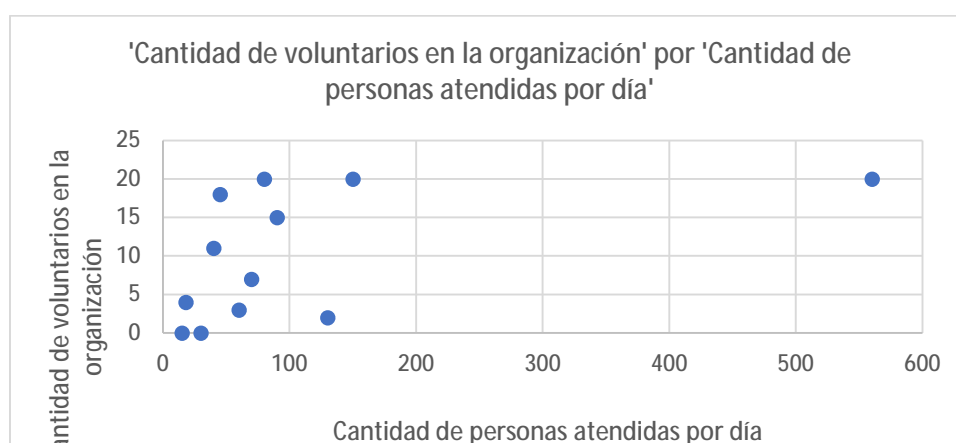


Gráfico N° 3: Cantidad de Voluntarios por cantidad de personas atendidas. Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las edades de los asistentes, salvo en dos organizaciones, que han respondido que atienden únicamente niños y adolescentes, el resto de estas reciben personas de diversas edades. Se advierte en las entrevistas, la preponderancia de atención a niños y adolescentes, considerando que están en edad de crecimiento y la necesidad de alimentación impacta más en

este. Por el contrario, en menor medida se asiste a las personas mayores. Sólo tres organizaciones entrevistadas, dijeron recibirlas.

Considerando el género de los asistentes sólo una organización dijo atender únicamente a mujeres (resulta ser la misma organización que ha mencionado atender los problemas de violencia de género intrafamiliares). Mientras que las demás organizaciones reciben tanto a hombres como mujeres, y en tres de ellas también reciben población LGTBO. A partir de esto, se puede concluir que el perfil de los asistentes que reciben estas organizaciones se encuentra principalmente entre la niñez y la adolescencia; siendo en su mayoría auto percibidos como hombres y mujeres.

Por otro lado, se les ha consultado por los servicios que brindan. En lo que respecta a los días de atención de las organizaciones, la mayoría de los comedores/merenderos están abiertos de lunes a viernes; incluso algunos de ellos también fines de semana (sábado). Sólo dos de ellos trabajan un único día a la semana. Una sola organización recibe asistentes durante toda la semana. Y finalmente, una de las organizaciones únicamente recibe a sus asistentes (mujeres) los lunes, miércoles y viernes. Se destaca entonces, que las organizaciones cumplen su rol mayoritariamente durante toda la semana.

Respecto a las comidas ofrecidas, la mayoría ofrece merienda, mientras que ya varios han incorporado el almuerzo, y son muy pocas las que ofrecen desayuno o cena. Cabe destacar que en los casos de organizaciones que brindan la cena, el servicio es brindado tanto in situ, como por la entrega de viandas para ser consumidas en los hogares de los asistentes. En algunos casos, se dan ambas situaciones.

La atención en el comedor/ merendero es superior a la gestión de viandas. Esto se puede vincular con la satisfacción de las necesidades que las organizaciones han ido detectando: cuestiones de índole educativo, psicológicas y de contención.

Mecanismos de financiamiento

Se indagó, a partir de tres preguntas, sobre si reciben mercaderías de otras organizaciones distintas al Banco de Alimento La Plata, y en caso afirmativo, cuáles.

Al ser consultados sobre el mecanismo de financiamiento, es decir, si reciben dinero, alimentos u otros, de otros organismos por fuera de la asistencia del BALP, todas las organizaciones respondieron afirmativamente.

En cuanto a qué tipo de donaciones reciben de otras organizaciones, se refirieron principalmente a alimentos y dinero. También se mencionó la recepción de subsidios sobre el pago de los servicios (luz, gas), nafta, alimentos por parte del Municipio de la Ciudad de La Plata. Asimismo, mencionan recibir ayuda económica en forma de Becas y la colaboración de vecinos del barrio, no pertenecientes a organizaciones específicas.

Gestión de la Organización

En este eje se han realizado preguntas relacionadas con el proceso interno necesario para brindar el servicio, es decir cómo es la distribución y asignación de las tareas dentro de la organización; los conocimientos y experiencia requeridos para llevar a cabo dichas tareas y la posibilidad de capacitación interna. Se compuso en un bloque de nueve preguntas, de las cuales sólo dos fueron cerradas.

En cuanto al proceso de desarrollo de servicio de comida, prevalecen los mismos procesos en la mayoría de las organizaciones entrevistadas, relativos a la compra mensual al BALP: la organización y almacenamiento de la mercadería (dentro del comedor), la planificación de las comidas que se realizarán; las actividades relacionadas con la cocción y atención del comedor. Los procesos dependen fundamentalmente del tipo de servicio que brindan (comer en el lugar o viandas) y el tipo de personal con que cuentan, ya que en algunos casos se alternan las tareas entre los voluntarios y en otros hay personal directamente asignado a la cocina.

En la mayoría de las respuestas obtenidas, se destacan cuatro tareas que resultan fundamentales: recoger los alimentos del BALP, organizar las comidas, cocinar y servir.

Las tareas, por lo general suelen organizarse en el día a día, de acuerdo con la cantidad de personas voluntarias que hayan asistido. Es decir, en cierta manera, que todos se ocupan de todo; dependiendo de cuántas personas estén disponibles, y las tareas que corresponden a cada día, aunque la idea que prevalece es que las tareas se dividen entre todos.

Por otra parte, al ser consultados sobre el modo de saber si la tarea ha sido bien realizada, se sostiene la idea de que lo hacen según los resultados obtenidos, con cierta planificación previa y un control consciente. Hay quienes ante la misma pregunta respondieron que hacen las cosas como pueden y quieren (sobre todo al tratarse de personal voluntario). Se preguntó acerca de la necesidad de contar con conocimientos previos, para la realización de tales tareas. sólo dos organizaciones expresaron la necesidad de poseer experiencia previa, para llevar a cabo las tareas; mientras que las demás organizaciones no lo consideran así.



Gráfico N° 4: Conocimiento para hacer la tarea. Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que quienes respondieron afirmativamente han sido los centros de día. A pesar de que 7 de las 12 OSC entrevistadas consideran que los conocimientos con que cuentan por parte de quienes conforman la organización, no son suficientes, valoran la presencia de cualidades tales como "empatía", "voluntad", "ganas", "buena predisposición", "compartir conocimientos". En algunos casos, se mencionó que la experiencia se va consiguiendo a medida que se desarrolla el trabajo, otros consideran que con "ganas" de trabajar es suficiente, más que con conocimientos expertos. En algunos casos, consideran que tan sólo con el logro de los resultados alcanza.

Por último, en la gran mayoría de las respuestas sobre la capacitación a las personas nuevas, la mayoría señala advierten que no cuentan con mecanismos de formación de los recién llegados, sino que se aprende en el trabajo diario, "se va dando en el camino", dependiendo de las actividades que haya que realizar y la voluntad de los individuos. Estas respuestas nos llevan a interrogarnos sobre la existencia de estándares de calidad en los comedores y merenderos.

Redes Organizacionales

Este eje de preguntas indaga sobre ciertos aspectos relacionados con las Redes que se generan entre la propia organización entrevistada y otras organizaciones del campo organizacional más allá del BALP, tales como comedores, otras organizaciones de la sociedad civil, universidad, consejos profesionales, empresas, etc. Ante lo cual tan sólo dos organizaciones dijeron no hacerlo, mientras que las demás respondieron de manera afirmativa. Entre las que respondieron afirmativamente, se mencionó: PNUD, Plan FINES y otras copas de leche, Municipalidad, Clubes deportivos, Centros de día, Obras sociales, Comedores, Facultades de la UNLP, Ministerio de Salud, Cáritas.

Luego, se indagó sobre cómo y por qué se producen dichas relaciones. Principalmente, se destaca la posibilidad de ayudarse entre sí, cuando intercambian alimentos, dinero con otras merenderos o comedores; para cubrir necesidades que con la ayuda de los voluntarios no resulte suficiente; por otro lado, mencionan también relaciones recíprocas de voluntariado (por ej. con el BALP); favorecerse para el acceso a mayores recursos y posibilidades, dada la incapacidad de generación de ingresos de las mismas OSC: "para ayudarse entre sí, conseguir asesoramiento, integración y coordinación de actividades conjuntas con otras organizaciones, para financiarse". Prevalece la necesidad económica de estas organizaciones como motor de estas relaciones interorganizacionales.

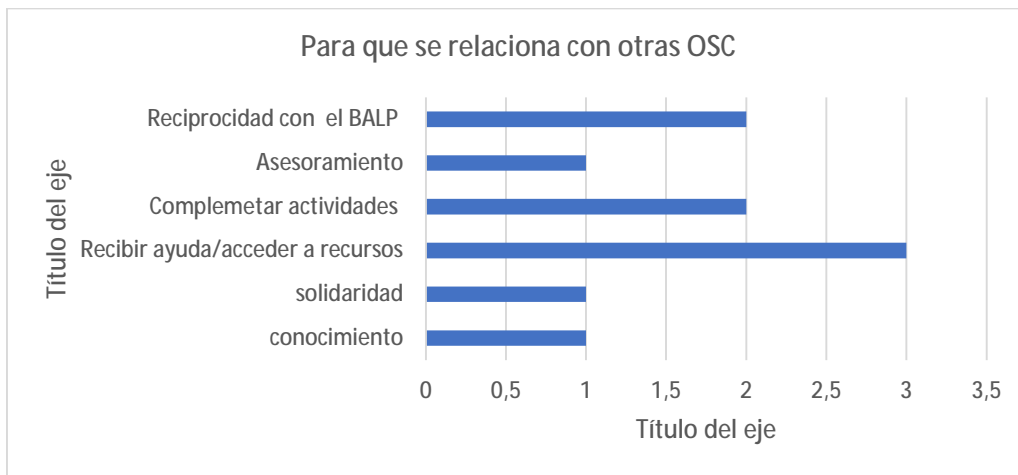


Gráfico N°5: Cantidad de Voluntarios. Fuente: Elaboración Propia

Los comedores/ merenderos estudiados reciben de la red alimentos, capacitación y dinero. Sólo algunas de ellas mencionan dar algo a cambio, refiriéndose principalmente al intercambio de alimentos, y en algunos casos a la realización de actividades recreativas conjuntas. Justamente esto último es lo que resaltan como beneficio de interactuar con otras organizaciones: la ayuda mutua, las relaciones como capital social y, el mayor reconocimiento, entre otros.

En cuanto a las dificultades de relacionarse con otras organizaciones, la mayoría de los respondientes dicen no encontrar ninguna, salvo que estas relaciones suelen ser informales, y cuesta mantenerlas en el tiempo.

Innovación, Cambio y Aprendizaje Organizacional

En este eje se pretendió indagar sobre las nuevas demandas, los tipos de cambios vividos por las organizaciones, sobre la resolución de estos.

En lo que respecta a los tipos de cambios, la mayoría de los entrevistados hizo hincapié en aspectos relacionados con la cantidad de alimentos recibidos, la forma de organización del trabajo y la cantidad de alimentos a preparar. En menor medida, han considerado a las personas que reciben los alimentos, a las personas voluntarias, a las formas de recibir/entregar alimentos y muy pocos mencionan la calidad de los alimentos.

Al ser consultadas sobre si dichos problemas han sido resueltos a partir de los cambios implementados, siete organizaciones dijeron haberlo logrado, mientras que los cinco restantes no. Pero la mayoría de los entrevistados dijo que la resolución de dichos problemas no provino del exterior de la organización.

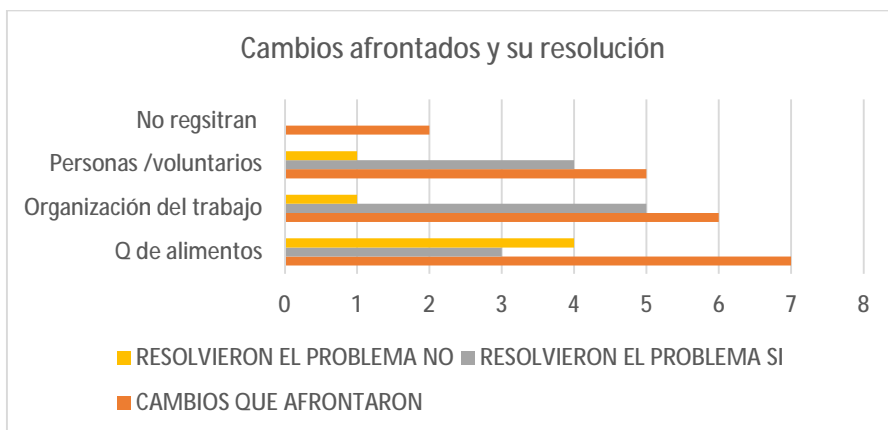


Gráfico 6: Problemas afrontados y su resolución. Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, al ser consultados sobre quién o quiénes han advertido la necesidad de cambio, las respuestas han sido variadas. En algunos casos se menciona que han sido los voluntarios o empleados remunerados, quienes se han dado cuenta de esta necesidad; en otros, se menciona a fundadores, encargados de alguna función específica (como ser, la cocina) y hasta personas asistentes, externas a la organización (padres, docentes, asistentes). La respuesta que más se ha mencionado es que los cambios provienen del contexto, que la necesidad de adaptarse se genera a partir de ello, y que los obliga a cambiar; e inclusive que este sentido de adaptación es compartido e identificado por varios de los miembros.

Por otro lado, se les preguntó por las dificultades presentadas ante lo nuevo, en general no mencionan haber tenido dificultades. y en otros casos mencionan aspectos muy puntuales, tales como la adaptación a nuevas formas de organización de trabajo; a adaptarse a la disminución de alimentos recibidos; a la intromisión de personas ajenas a la organización.



Gráfico N° 7: Resolución de los problemas que enfrentan. Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, con relación a cómo se transmiten los cambios a los individuos responsables de realizar las tareas implicadas en ellos. En su mayoría, la comunicación en estos casos se realiza de manera informal y sencilla, ya que son pocas las personas intervinientes. Únicamente en dos casos se menciona la realización de reuniones semanales o asambleas, en las cuales se transmite este tipo de información, de manera más formal. Esto da la pauta también de la informalidad con que suelen administrarse este tipo de organizaciones.

Aproximación a la Cultura Organizacional

A fin de obtener una metáfora de la cultura organizacional se les solicitó que se identifiquen con una imagen.

Seis de las organizaciones se ven reflejadas con la imagen "Estamos siempre conectados, más allá del horario en que trabajamos acá para resolver los problemas que se nos presentan", cuatro de ellas con "Somos una esponja, tomamos todo lo que nos sirve de nuestro medio"; tres con "Esto es un caos, hay tanto por hacer y poco de todo que cada uno hace lo que puede"; dos con "Nos adaptamos a lo que ocurre, siempre estamos cambiando de forma de hacer"; finalmente solo una con "Somos como un reloj, una máquina" y "Nuestra situación es única con lo que las soluciones también lo son."

Como primera síntesis de este punto vemos como las organizaciones destacan su compromiso sin descanso y la explotación de los recursos escasos con que cuentan con alto grado de flexibilidad y permanente estado de alerta para la búsqueda de oportunidades que les ayude a resolver las situaciones que enfrentan.

4. Análisis de los resultados

En primer lugar, como se ha dicho, la mayoría de estas organizaciones que se han entrevistado cuentan con personería jurídica. Sin embargo, a nivel institucional interno y organizacional, son organizaciones débiles, en los términos de Suarez (1995), con estructuras endeble. Esto muchas veces resulta ser un impedimento para llevar sus actividades adelante, además de afectar el funcionamiento en su conjunto. Y en segunda instancia, el perfil del voluntariado y los distintos actores participantes, es determinante en su desempeño. Una gran falencia mencionada en varias oportunidades durante las entrevistas trata justamente de la dificultad por retener a los voluntarios, y la escasez de profesionales.

Otro aspecto de importancia es el financiamiento. Tal como plantean Suárez y otros (2001) las OSC no suelen generar por sí mismas los fondos necesarios para su mantenimiento, su sustentabilidad o desarrollo. Así, la falta de regularidad en los ingresos afecta la posibilidad de planificar y anticipar el crecimiento futuro. Y dado que en su mayoría apelan a fuentes

extrínsecas de financiamiento quedan expuestas al riesgo de sufrir discontinuidad en el flujo de fondos, del cual los comedores y merenderos no están exentos.

De acuerdo con Elissetche (2011) el financiamiento y la estructura de sostenimiento de las OSC es uno de los asuntos más críticos. Siguiendo a Maroscia y Ruiz (2020), considerando el estudio realizado por CIVICUS (2006) para la Argentina, entre las debilidades aparece que “la mayoría de las OSC carece de financiamiento e infraestructura adecuados, lo que genera una excesiva dependencia del trabajo voluntario y se traslada a la baja sustentabilidad de las organizaciones” (Cecconi, 2006: 90); justamente en el ISC (Índice CIVICUS de la sociedad civil de la Alianza para la Participación Ciudadana) solo una proporción reducida de las organizaciones cuenta con recursos propios adecuados o suficientes como para cumplir satisfactoriamente con los fines propuestos.

Diversos autores como Acuña (2007), Leiras (2007) e Ippolio-O'Donnell (2010) también coinciden en que este problema de escasez de recursos afecta la profesionalización de sus equipos de trabajo, la capacidad de incidencia social y el vínculo con el Estado.

Como se ha visto de las entrevistas realizadas, estas organizaciones mayoritariamente reciben alimentos, sin perjuicio de ello, con un contexto que genera cada vez más asistentes y necesidades por abordar, resultan insuficientes. Además, surgen otras necesidades, tales como mejoras en la infraestructura, dinero para afrontar otro tipo de gastos (como pago de servicios) y distintos bienes para llevar a cabo su actividad. Lo antedicho, agravado no solo por su fragilidad institucional, sino también por el incremento de la demanda, producto de la vulnerabilidad de la población que las rodea. Esto lleva a analizar otros dos aspectos de este tipo de organizaciones: el perfil de los voluntarios y dentro de esto, la profesionalización con que cuentan.

En general la cantidad de personal voluntario que trabaja en las organizaciones entrevistadas es reducida, lo que pone de manifiesto una gran debilidad en la capacidad de atracción e inclusive de retención del personal voluntario. En los casos que cuentan con personal rentado se trata principalmente de aquellas organizaciones dedicadas al cuidado de niños y adolescentes con discapacidad. Este tipo de personal es profesional, porque de otra manera sería muy difícil llevar a cabo tal actividad.

Una vez más se pone de manifiesto el agravante del contexto atravesado en la actualidad, lo que genera una mayor cantidad de asistentes, al mismo tiempo que ha dificultado o limitado la forma de prestación del servicio, por las condiciones sanitarias y las medidas de aislamiento en el marco de la pandemia COVID-19.

De las entrevistas realizadas no logró obtenerse suficiente información que permita identificar y caracterizar a las redes generadas entre las organizaciones entrevistadas. Se ha

indagado sobre cuáles son las organizaciones con que se relacionan y cuáles son los motivos de dichas relaciones, es decir qué intercambian entre ellas. Si bien mayormente se reconoce que relacionarse con otras organizaciones puede resultar beneficioso para ellas, por lo general estas relaciones se deben a dos aspectos fundamentales. Por un lado, la obtención de mercadería y/o dinero; aquí se pone a la luz la necesidad de financiamiento mencionada antes. Se hace visible la dependencia que tienen de otros para seguir adelante ya sea el propio estado o actores del sector privado que les facilitan dinero o bienes para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, la relación entre organizaciones del mismo tipo, mediante las cuales realizan actividades conjuntas, intercambian información y hasta productos. Se reitera en las entrevistas la falta de formalización de dichas redes y la imposibilidad o mejor dicho, dificultad, de mantenerlas en el tiempo justamente debido a esta informalidad y a la escasez de recursos destinada a ello. Se recuerda que las redes organizacionales se basan en la cooperación, la comunicación y la confianza. Si bien estos elementos se mencionan, los entrevistados aluden a la falta de permanencia en estas relaciones.

Finalmente, en las entrevistas se abordan los temas: la innovación, el cambio y el aprendizaje; y la cultura organizacional. En lo que al primero se refiere, (se recuerda que las entrevistas han sido realizadas previo a la pandemia) Tanto el BALP como las organizaciones, han debido de adaptarse a las nuevas condiciones de aislamiento social y preventivo, y a las condiciones higiénicas dentro de sus posibilidades, lo que ha generado cambios en el modo en que se realizan las tareas y se presta el servicio. Sin embargo, más allá de la temporalidad de las entrevistas analizadas, justamente la mayoría consideran que la necesidad de adaptarse a los cambios viene dada por el contexto. Suelen desempeñarse en el día a día, sin contar con tiempo ni herramientas suficientes para la planificación.

En líneas generales, podemos observar que los valores que promueven desde estas organizaciones son, entre otros, la solidaridad, el respeto, dignidad humana, compromiso social y lealtad, más que nada a los vecinos que ayudan a que siga funcionando. Esto último, refuerza el hecho de que la situación de crisis alimentaria atraviesa y atañe a todos los integrantes de las familias en los barrios populares. (Informe SDA Consejo Social de la UNLP, 2019: 5).

Finalmente, indagando sobre la cultura organizacional, a través de la identificación con imágenes, las respuestas se concentraron en dos ideas: "Estamos siempre conectados, más allá del horario en que trabajamos acá para resolver los problemas que se nos presentan" y "Somos una esponja, tomamos todo lo que nos sirve de nuestro medio". Se refuerza la idea planteada con anterioridad, de que este tipo de organizaciones dependen del medio en el cual se desenvuelven; debiendo muchas veces hacer el esfuerzo por adaptarse a los cambios que este

involucra. Como también, se destaca esta idea de trabajo en equipo, cooperativo y colaborativo, para la resolución de problemas.

Como mencionan Plano y otros (2015: 3) “el sector social intenta transformar la sociedad, buscar nuevos escenarios de participación, integrar en busca de una sociedad más justa. Para ello se sirve de la comunicación de valores, buscando generar en torno a ellos nuevas subjetividades sociales, o al menos el recuerdo de algunas que parecen olvidadas”.

5. A modo de cierre y de lecturas futuras

Retomando en este cierre la temática del congreso ase afirma que la resiliencia individual y grupal están interconectadas en un complejo proceso dialéctico (Morin, 1994) dado que se trata del sujeto como capaz de valorar y crear significados, solo en relación con otros sujetos y que estas dos dimensiones son centrales para los procesos vitales (Melillo, Ojeda y Rodríguez, 2004). Así, en organizaciones en contextos vulnerables, como los comedores y merenderos que conforman la población objetivo de este estudio, indagamos sobre la posibilidad de aprender de los sucesos negativos que permite luego dar respuesta a otras situaciones críticas. Se ha preguntado en qué medida sus miembros, en su gran mayoría mujeres, pudieron incorporar nuevos saberes para responder a los nuevos problemas, que nuevos desafíos tuvieron que enfrentar en estos procesos innovadores y, si estas nuevas soluciones fueron compartidas con los otros miembros del grupo de trabajo y en lo posible, institucionalizadas.

El concepto de resiliencia tiene tres características (Tapia, 2012):

a) la cantidad de transformaciones que un sistema complejo puede soportar manteniendo las mismas propiedades; b) el grado en que el sistema puede autoorganizarse y c) la habilidad del sistema para aprender, innovar y / adaptarse.

En un contexto adverso como el pandémico, el desafío consiste en la continuidad de brindar el servicio alimentario. A partir de conocer la capacidad organizacional relacionada con la identificación de nuevos donantes y/o proveedores de los materiales necesarios para preparar las viandas, el entrenamiento para minimizar los contagios o la repetición de ellos y la capacidad de dar respuesta a las demandas de mayor número de comensales, se abre una nueva etapa de este estudio. El otro gran interrogante que surge tiene que ver con la capacidad organizacional de poder poner en juego estas respuestas inventadas, copiadas o aprendidas por parte de la organización en contextos futuros. Es decir, en qué medida la capacidad resiliente constituye una dimensión fundamental de la sustentabilidad organizacional como la capacidad de un sistema complejo de continuidad en el tiempo a pesar de la incertidumbre y volatilidad del medio ambiente en que se encuentra (Holling, 1996; Krieger, 2021).

6. Referencias

- Acuña, C.H. y Vacchieri, A. (2007). La incidencia política de la sociedad civil. Buenos Aires: Edit. Siglo XXI.
- Arriola Miranda, Salas Rivera y Bernabé González (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas* vol. 19, 109-127
- Casellas López, L. (2003). Redes organizacionales en el ámbito de la intervención social. *Psychosocial Intervention*, 12(3),269-282. [fecha de Consulta 9 de junio de 2021]. ISSN: 1132-0559. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179818049002>
- 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. CENOC. Buenos Aires.
- Dabas, E. (1998). Red de redes. La práctica de la intervención en redes sociales. Buenos Aires: Paidós
- Elissetche O. (2011). Las OSC como actoras de la Cooperación Internacional para el desarrollo: algunas consideraciones sobre la articulación Estado - Sociedad Civil en el caso argentino. Ponencia presentada en: 8th Annual Latin America and the Caribbean Regional Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR): CIVIL SOCIETY: TOWARDS GROWTH AND CONSOLIDATION. Buenos Aires, 12-14 Julio 2011.
- Fassio A. y De Mendoca A. (2004) El saber administrativo en las organizaciones de la sociedad civil, (pp.1-23). IIA-FCE- UBA
- Filmus D., Arroyo D., Estébanez M. El (1997). El perfil de las ONG ´S en Argentina. FLACSO. Banco Mundial. Buenos Aires. Argentina.
- Forni, P., Siles, M.y Barreiro, L. (2004). ¿Qué es el Capital Social cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza? JSRI Research Report #35, The Julian Samora Research Institute, Michigan State University, East Lansing, Michigan.
- Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within ecological constraints*, 31(1996), 32.
- Ippolio- O' Donnell, G. (2010). Sociedad Civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En Sorj, B. (comp.). *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Krieger, M. (2021). Desarrollo de organizaciones sostenibles en contextos turbulentos. Buenos Aires: Errepar.

- Leiras, Marcelo (2007). La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en políticas públicas. En Acuña, C.H. y Vacchieri, A. (2007). *La incidencia política de la sociedad civil*. Buenos Aires: Edit. Siglo XXI.
- Maroscia, C. y Ruiz, P. C. (2020). Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. *Ciencias Administrativas*, (17), 079. <https://doi.org/10.24215/23143738e079>
- Melillo, A., Suárez Ojeda, E. N., & Rodríguez, D. (2004). Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida. Buenos Aires: Paidós.
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*.
- Morin, E. (1994) Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995). Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. New York: Oxford University Press. Capítulo 1.
- Plano, M.A.; Fernández Molina, M.G. y Maroscia, C. (2015). La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil en la ciudad de la plata y zona de influencia. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49438/Documento_completo.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Santasiero L. (2021) Los comedores comunitarios son una política social Incorporación de los comedores a la intervención alimentaria estatal en la Argentina. En Uranga De Simone W. R. (compilador). *Políticas sociales. Estrategias para construir un nuevo horizonte de futuro. Volumen II*. (36-42) Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, CEIL-CONICET y RIPPISO Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120275>
- Scott, W. Richard (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, volumen XIV, número 3, 2do semestre de 2005, pp. 439-463. <http://hdl.handle.net/11651/3044>
- Suárez F. (1995). Debilidades de las ONG. *Revista Enoikos*, (3) 9, 45-53.
- Suárez, F., Pecci, C. y Christensen, A. (2001). Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil. CENOC. Buenos Aires.
- Sulbrandt, J.; Navarrete, N. y Piergentili, N. (2007). Formas sociales que facilitan la entrega de servicios sociales. En J.C. Cortázar Velarde (editor). *Entre el diseño y la evaluación: el papel crucial de la implementación de los programas sociales* (pp.119-165). Washington: IADB. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/251>
- Tapia, G. (2012). Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles. Tesis doctoral. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

UNLP - Consejo Social (2019). Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata. Segundo semestre, año 2019. En <https://unlp.edu.ar/frontend/media/39/15339/68c936c433500e13ae1f691b172b14d5.pdf>