



ASOCIATIVISMO: UNA EXPERIENCIA DE SERVICIO A
LA COMUNIDAD Y APRENDIZAJE COLECTIVO ENTRE
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y DOCENTES¹
UNIVERSITARIOS

Lic. Cecilia Chosco Díaz

Resumen

El siguiente artículo presenta una experiencia de servicio a la comunidad cuyo objetivo fue fortalecer las “Capacidades Institucionales” de diversas organizaciones no gubernamentales (ONGs) vinculadas a la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). En las últimas décadas, el sistema universitario argentino incrementó los subsidios para proyectos de extensión destinados a ONGs. Como parte de ese proceso, docentes universitarios del campo de la administración, dedicados al análisis organizacional, comenzaron a analizar las dinámicas organizativas de las ONGs. En este sentido, en el marco del proyecto “Asociativismo” se realizaron siete talleres debate sobre experiencias y saberes organizacionales (entre agosto y diciembre del año 2013). En efecto se generó un espacio de aprendizaje colectivo que propicio por un lado, el autodiagnóstico de las organizaciones. Mientras que por otro lado, fomentó los vínculos e interacciones entre las organizaciones y los docentes. Además se originaron procesos de doble transferencia de conocimiento -saber popular y académico-, posicionando a la administración dentro de la extensión, junto a otros campos de conocimiento.

Palabras clave: educación superior, organizaciones no gubernamentales, innovación social.

Abstract

The following paper shows an experience of community service whose aim was to strengthen the “Institutional Capacities” of various nonprofit institutions (NGOs) linked to the Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). In the last few decades, the Argentine university system increased grants to work projects with NGOs. As part of that process, university professors, in management field, involved in organizational analysis, began to study the organizational dynamics of NGOs. In this context, the project “Asociativismo” developed seven workshops about organizational experiences and knowledge (between August and December 2013). These workshops created a context for collective learning. On one hand, it gave tools to the NGOs to perform a self-diagnosis, while, on the other hand, we encouraged them to create links and interactions between organizations and professors. It was also the beginning of a knowledge transfer process in two ways -popular and academic knowledge-, by positioning the management to the university extension programs just with other fields of knowledge.

Keywords: higher education; nonprofit institutions; social innovation.

Lic. Cecilia Chosco Díaz

Licenciada en Administración
Pública - Universidad Nacional
de General Sarmiento.

*Artículo publicado en el 30
Congreso Nacional de Adenag
“Administrar desde el sentir y el
pensar” - Mayo 2014

Introducción

El siguiente artículo presenta una experiencia de servicio a la comunidad cuyo objetivo fue fortalecer las “Capacidades Institucionales” de diversas organizaciones no gubernamentales (ONGs) vinculadas a la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Esta propuesta de capacitación consensuada, interdisciplinaria y colectiva, entre ONGs y docentes universitarios se realizó durante el segundo semestre del año 2013, y fue subsidiada con fondos públicos de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación Argentina.

Cabe señalar que para promover el rol asociativo de las organizaciones -a partir del fortalecimiento de las capacidades institucionales-, se puso énfasis sobre algunas temáticas del campo de la administración. Entre algunas de ellas: la estructura organizacional, el proceso de toma de decisiones, el proceso de comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. En líneas generales, el proyecto brindó herramientas para la gestión técnica y política de las organizaciones. Asimismo, se capacitó en técnicas de escritura a fin de mejorar las estrategias comunicacionales de las organizaciones -en sus interacciones internas y externas-, como así también a incentivar el sentido crítico sobre los escritos que han venido generando.

Al respecto de los docentes participantes, es relevante aclarar que fue un equipo interdisciplinario de especialistas de distintas áreas del saber (administración, política social, comunicación, educación, entre otros). Estos articularon las diferentes lógicas disciplinares para guiar y orientar -como un “coach”-, a las organizaciones a encontrar soluciones a sus problemáticas, o bien, a superar los obstáculos. Es por eso que se orientó el análisis organizacional tomando como punto de partida la filosofía, la cultura, los rasgos distintivos de la evolución histórica

y los patrones habituales de funcionamiento de cada organización. Esta interpretación de la trama de relaciones, a su vez, puso en marcha mecanismos para lograr aún más acercamientos entre los actores locales. En consecuencia, resultó sumamente interesante explorar cómo los integrantes de las organizaciones fueron consolidando relaciones sociales y políticas, además de ir analizándose introspectivamente.

En relación a la estructura del artículo, primero se retoman las contribuciones desde la teoría de la organización y el análisis organizacional, más específicamente el punto de partida utilizado para analizar las problemáticas de las ONGs. Luego, se describe cómo fue la implementación del proyecto. Más tarde se presenta la evaluación del mismo, y por último las conclusiones y la bibliografía.

La administración y las ONGs

En Argentina la emergencia del análisis organizacional se registró a finales de la década del cincuenta y comienzos del sesenta². Estos avances retomaron el estudio de los aportes al pensamiento organizativo por parte de los principales paradigmas teóricos³ y además contribuyeron a indagar sobre las formas para administrar diferentes sistemas sociotécnicos⁴. En las últimas décadas, dentro del campo de la administración se tornó relevante la cuestión sobre ¿cómo se autogestionan las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)?

Las ONGs son organizaciones públicas, mediadoras entre el estado y la sociedad civil. Emergieron en Argentina durante la década de los setenta, con el apoyo de diversos organismos de cooperación internacional. Representan un universo altamente heterogéneo por su expertise. Son hábiles para generar lazos y vínculos políticos, sin embargo, hacia su interior la dimensión política no es utilizada

¹ Proyecto subsidiado por la Secretaría de Políticas Universitarias en el marco del Programa Promoción de la Universidad Argentina. Asimismo, la realización de este proyecto fue posible a través de la colaboración de un equipo integrado por: la Lic. Viviana Ramallo, la Lic. María Rosa Saverino, el Lic. Jorge Fernández y la Mg. Graciela Ramírez, también por el apoyo del Director del Instituto de Industria de la UNGS, el Lic. Claudio Fardelli Corrolo.

² En el sentido que lo plantean Suárez, Agoff, Bez e Isuani (1999).

³ Entendiendo como los principales aportes los provenientes de la teoría de la organización, entre los que se destacan: la escuela clásica (F. Taylor, H. Fayol, H. Ford); la teoría estructuralista (Weber y los aportes de R. Merton y N. Mouzelis); la escuela de recursos humanos y del comportamiento (E. Mayo, A. Maslow); el enfoque sistémico (Von Bertalanffy); la teoría de las contingencias (Lawrence y Lorsch, Perrow); y las diversas problemáticas actuales de la administración del posfordismo (B. Coriat). También se abordan teorías sociales de la dominación (E. Goffman) y sus efectos en las organizaciones actuales.

⁴ Siguiendo las posturas de Etkin (2000) y Schlemenson (1990).

para consolidar la estructura organizacional. Tienden a ser centralizadas en sus directivos y líderes políticos, y poseen escaso personal voluntario. Están ligadas a entidades gubernamentales, de este modo, reciben subsidios e información para canalizar las demandas y necesidades. Generalmente estos agentes persiguen alguna causa (ambientalismo, derechos humanos, derechos civiles, derechos de la mujer, de minorías, etc.) y en pos de ello, actúan prestando o intermediando en políticas públicas. Históricamente aparecen reivindicando derechos colectivos, ya sea frente al Estado o a las empresas, denunciando malas prácticas en relación con el medio ambiente o discriminación laboral de minorías. Estas demandas pueden llegar a la Justicia o no, pero, en general, son canalizadas a través de los medios de comunicación, que juegan un rol de gran importancia al otorgarles visibilidad en el espacio público⁵.

Aunque legalmente aparecen registradas como asociaciones civiles -o incluso fundaciones-, se distinguen como un universo con bastante claridad, en tanto ejercen presión y presencia en el espacio público y se identifican mutuamente, expresándose en la conformación de redes, foros y encuentros de relativa importancia y continuidad. Algunos autores realizan un diagnóstico de situación sobre dichos agentes⁶. En primer lugar, se trata de una trama de organizaciones cuyas variaciones se observan tanto en los temas de trabajo como en las formas de financiamiento y la participación en las políticas públicas. En segundo lugar, su capacidad de ejecución y control de políticas sociales no es regular, ya que mientras algunas han alcanzado importantes logros, otras no llegan a contar con la capacidad suficiente para encarar este trabajo. En tercer lugar, el contexto en el que se desarrolla la tarea resulta fundamental, para poder referirse a su capacidad. En cuarto lugar, si a principios de siglo el rasgo característico era la actuación de las elites y la ayuda mutua, más tarde se amplió la participación y esto generó una pluralidad de iniciativas que determinó un crecimiento importante del sector.

Ahora bien, quienes dirigen y son parte de ONGs, si bien poseen un amplio conocimiento de su campo de acción, muchos de ellos tienen inconvenientes para dirigir su organización. Para revertir esta situación, las universidades comienzan a

implementar proyectos de transferencia de tecnología alrededor de las principales teorías de la organización. Uno de los supuestos es que quienes integran ONGs deberían potenciar su rol como agentes de desarrollo local y asociativismo a partir de experiencias de intercambio de saberes⁷, manteniendo su saber popular y alternando otros aprendizajes. En esta línea, se promovió la implementación de un proyecto que considerará el diseño de estrategias teniendo en cuenta herramientas provenientes del análisis organizacional⁸, para los agentes que administran y operan en sus propias organizaciones. Como eje central se utilizó la teoría de las “capacidades institucionales”⁹. Dichas capacidades quedan representadas en un conjunto de aptitudes, atributos y prácticas para la gestión de las organizaciones. Apuntan al fortalecimiento de la estructura organizacional en dos sentidos: capacidad administrativa y política. Primero, la capacidad administrativa hace alusión a las habilidades técnico-burocráticas del aparato estatal requeridas para instrumentar sus objetivos oficiales. En este componente resaltan dos dimensiones: la estructura organizacional y los recursos humanos. Segundo, la capacidad política, se refiere a la interacción política enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres. Está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse reactivamente en determinados campos de la esfera pública y privada. Como ejes de análisis se destacan: a) participación política, b) negociación, c) lucha de poder.

La experiencia y el aprendizaje

El proyecto apuntó a interpelar el saber del otro, como así también a aprender de las vivencias y de las experiencias. Esto implicó una práctica en la cual todos lograron aprender y enseñar. En esa doble transferencia de tecnología se podrán establecer procesos dialógicos, de enseñanza y aprendizaje, a fin de generar construcción del conocimiento común, no idéntico pero si la co-construcción de un conocimiento que parta del conocimiento popular. En la actualidad, este enfoque es promovido por la Red Nacional de Extensión Universitaria (REXUNI), y

⁵ Ver Malagamba Otegui (2009; 2013).

⁶ Según los estudios de Bombal & Roitter (2000) y de Delgado & De Piero (2008).

⁷ Ver Chosco Díaz, Stagnaro y Ramallo (2013).

⁸ Adoptamos las perspectivas de Suarez, Agoff, Bez e Isuani (1999) y Schlemenson (1990).

⁹ Ver Oszlak & Orellana (2000) y Tobelem (1993)

por las Universidades Nacionales Argentinas. De este modo, se contribuye a entender las intervenciones en comunidad como una forma de comunicación, como un diálogo y, al mismo tiempo, como un encuentro de saberes y prácticas que tienden a enriquecer y ampliar las lecturas y las escrituras de la vida. Se orientó el proyecto hacia una mirada colectiva de las organizaciones, tomando como punto de partida su filosofía, su cultura institucional, los rasgos distintivos de su evolución histórica y los patrones habituales de funcionamiento. Esto fue posible mediante un abordaje basado en la “educación popular”, desde el cual se propone un modelo de ruptura, cambio y transformación de los participantes en su quehacer cotidiano en las instituciones. En tal sentido, el conocimiento es entendido como una construcción plural, un diálogo entre diferentes interlocutores, en busca de significación de los significados.

En relación a la implementación, el proyecto estuvo a cargo de un equipo interdisciplinario de especialistas de distintas áreas del saber (administración, política social, educación, comunicación social, antropología, entre otros) que articularon las diferentes lógicas disciplinares para ayudar a encontrar respuestas a las problemáticas de las organizaciones. Cada docente guió talleres y debates, por un lado. Mientras que por otro lado, asumió el papel de un “coach” que generó un espacio de aprendizaje horizontal en dos sentidos. Primero, promoviendo discusiones alrededor de un eje temático que le permitió poner en tensión las dinámicas y mecanismos habituales que realizan las organizaciones, y que de ese modo, cada organización pudiera realizar su auto-diagnóstico. Segundo, fomentando los vínculos e interacciones entre las organizaciones participantes, a fin de favorecer el asociativismo. En efecto, mediante la realización de estas actividades, las organizaciones lograron desplegar sus competencias y habilidades. Así también este proyecto aportará una novedosa articulación entre las capacitaciones y los talleres mediante la construcción de una guía de “técnicas y prácticas institucionales” creada por los destinatarios y orientada por los docentes.

En total se dictaron siete talleres que se fueron adecuando conforme a las problemáticas y prioridades de las organizaciones. El primero, apuntó a reflexionar acerca de quiénes somos y que hacemos como organización (temas: visión, misión, objetivos,

decisiones y estrategias). El segundo, estuvo orientado a analizar cómo conducir la organización (temas: grupos, equipos de trabajo y redes). Por su parte, el tercero se centró alrededor de Con qué hacemos la organización (tema: capacidades y competencias). El cuarto y el quinto abordaron cuestiones vinculadas a qué decimos desde la organización y cómo lo hacemos (tema: el sistema de comunicación y las prácticas de escritura). La propuesta del sexto taller se refirió a la transferencia de tecnologías como un proceso dinámico que favorece la interacción, la comunicación y la vinculación entre la universidad y los agentes de la sociedad civil. Finalmente, el último taller, apuntó a que las organizaciones se preguntaran sobre cuál es su rol actual y futuro, y si para ello tienen en cuenta el manejo de la incertidumbre y del planeamiento estratégico¹⁰. Algunas preguntas que orientaron el debate fueron: ¿qué quiere decir incertidumbre? ¿Cómo incide en una organización? ¿Cómo se gestiona? ¿Por qué es importante realizar un planeamiento estratégico?

Entre las organizaciones participantes estuvieron: la Cámara Comercial Empresarial e Industrial de Malvinas Argentinas (CACEIMA) (Malvinas Argentinas), la Asociación Mutual “El Puente para todos” (San Miguel), la Federación de Cooperadoras de San Miguel (San Miguel), el Centro de Formación y Promoción de Derechos Primavera (José C Paz), la Asociación Argentina de Formación Profesional (Hurlingham), y la Asociación Civil “Vecinos Unidos de 3 de Diciembre” (Moreno). Generalmente asistieron dos voluntarios por organización, algunos eran presidentes y/o vicepresidentes, o bien, secretarios técnico-políticos dedicados a la intervención territorial.

Hacia la finalización de la cursada, los integrantes de las organizaciones expusieron un breve diagnóstico de su organización, y allí identificaron sus capacidades institucionales y sus debilidades. Mediante la presentación oral, a través de diversas diapositivas describieron: objetivos y misión organizacional, estructura organizacional, análisis F.O.D.A, análisis de redes y de las capacidades políticas.

Evaluación de “Asociativismo”

A lo largo de las diecisiete clases a las que concurrieron seis organizaciones, se promovieron tanto conocimientos académicos como saberes

¹⁰ Aquí se retomaron escritos de Marchiori (2012).

populares. El encuentro entre estas esferas generó el entusiasmo de los participantes y de los docentes. Progresivamente en el aula se fue generando un “proceso de doble transferencia tecnológica”, el cual es caracterizado como un proceso bidireccional, donde median intereses, voluntades, procesos interactivos de cooperación entre productores y usuarios de conocimiento¹¹. En efecto, las organizaciones paulatinamente fueron describiendo y adquiriendo las capacidades necesarias para poner en práctica en sus organizaciones y de esa forma desarrollar su propio auto - diagnóstico.

En lo que respecta a los docentes, cabe destacar que todos señalaron la riqueza de la experiencia, ya que pudieron conocer y aprender de quienes llevan adelante organizaciones sociales/productivas. Rescataron los mecanismos y dispositivos organizacionales que diariamente utilizan en la gestión, lo que les permitió compararlo con las propuestas teóricas y llegar a una nueva metodología en las organizaciones. Asimismo, puntualizaron que se produjo un aprendizaje colectivo en el aula que se tradujo en la negociación constante entre el conocimiento de la universidad y el conocimiento de las organizaciones. La interacción permitió que grupos de investigadores docentes pudieran conocer la problemática de la gestión de organizaciones en el Gran Buenos Aires, teniendo en cuenta la propia demanda de los agentes locales.

En relación a la evaluación general de la experiencia, durante el último encuentro se administró una breve encuesta a los participantes de las organizaciones. El objetivo fue captar con la opinión de los actores relevantes la utilidad de los talleres. La encuesta estuvo constituida por cinco preguntas:

- a) ¿Considera que la cantidad de encuentros fueron suficientes para abordar los temas tratados?
- b) Los contenidos desarrollados en el trayecto del taller ¿fueron acordes a las necesidades de la organización?
- c) ¿Considera que el curso cubrió sus expectativas?
- d) ¿Recomendaría el taller a otras organizaciones?
- e) ¿Participaría de una segunda etapa del taller?

Con respecto a la primera pregunta, un porcentaje superior al 50 % respondió que la cantidad de clases fueron insuficientes. Al justificar su respuesta, indicaron que esto sucedió debido a lo interesante que les resultó el taller ya que generó un mayor debate e intercambio entre los distintos integrantes y por lo tanto, el tiempo de cursada no fue suficiente para ellos. Otros participantes afirmaron que necesitaban informarse y profundizar aún más los distintos temas que se abordaron en los diferentes módulos pues era útil para mejorar el funcionamiento de su institución. Según los participantes, los temas desarrollados en los módulos del taller fueron muy claros no obstante estuvieron limitados por el factor tiempo.

Al interrogar sobre los contenidos desarrollados (si fueron acordes a las necesidades de la organización) la totalidad de los participantes respondieron positivamente. En general, expresaron que el taller les permitió tomar las distintas herramientas ofrecidas para lograr una mejor administración y desempeño de la organización de la cual forman parte. Según la opinión de los integrantes del curso, les posibilitaron al mismo tiempo, obtener una mirada desde otra perspectiva para resolver las problemáticas que se les presentan a diario en su organización.

De acuerdo a las expectativas que tenían sobre el curso, el 90 % de los encuestados manifestó que el taller cubrió ampliamente sus intereses. Expresaron su conformidad con la cursada ya que les permitió esclarecer conceptos difusos, conocer e intercambiar ideas con otras organizaciones, estableciendo un espacio de diálogo y de reflexión, descubriendo que compartían objetivos comunes. Destacaron además dos cuestiones, la primera vinculada a la utilidad de los contenidos desarrollados en el curso, que les permitió colaborar en una mejora de la práctica diaria en la organización, adquiriendo un mejor desenvolvimiento en las mismas. La segunda cuestión que resaltaron fue la apertura de la universidad hacia la comunidad, al interesarse por otras problemáticas que suceden en el territorio. La ante última pregunta del cuestionario (¿recomendaría el taller a

¹¹ En el sentido que lo señalan Estebanez y Korsunsky (2004).

otras organizaciones?) registró una respuesta afirmativa. Todos los encuestados consideraron que la capacitación a las organizaciones les aportó un conocimiento significativo. Al mismo tiempo indicaron que el taller les sirvió para constatar que la mayoría de las entidades tienen la misma problemática. Consideran que muchos de sus compañeros deberían hacerlo porque piensan que es un gran aporte a las organizaciones puesto que mucha gente tiene voluntad de colaborar pero no sabe el modo de hacerlo. Finalmente, la encuesta indagó sobre la posibilidad de la participación de los integrantes del curso en una segunda etapa del taller. El 100% de los encuestados respondió afirmativamente, aludiendo a la utilidad del taller que les permitió (y así los afirmaron en las encuestas) la adquisición de conocimientos nuevos y útiles para su organización, del mismo modo, la posibilidad de incorporar a los compañeros que no tuvieron la oportunidad de participar, a cursarlo en una segunda etapa.

Conclusiones

La experiencia “Asociativismo”, permitió la posibilidad de diálogo entre diversos actores sociales, los cuales crearon un espacio de aprendizaje colectivo, escuchando e interpellando el saber del otro. Esto se inscribió en una práctica en la cual todos pueden aprender y enseñar, tanto las organizaciones como los universitarios, tanto los docentes como los estudiantes. En este sentido, los talleres debate hicieron posible la emergencia de procesos de doble transferencia de conocimiento (saber popular y académico), donde además se intercambiaron consejos, críticas, y posibles soluciones a problemáticas recurrentes. Se logró que cada organización se interesara y comprendiera cuáles son las debilidades y fortalezas de sus capacidades institucionales.

En efecto, se generó dentro de la UNGS mayor conciencia de apoyo social hacia las problemáticas y necesidades del micro y macro ambiente que hacen a la relación con los distintos actores con los que la Universidad está ligada. Asimismo, se afianzaron los vínculos locales y hubo una amplia difusión de las actividades de la universidad, obteniendo como resultado el

posicionamiento de la administración dentro de la extensión juntos a otros campos de conocimiento.

Finalmente, este tipo de experiencias con la comunidad, permitió y permite sostener políticas universitarias hacia dentro y hacia fuera de la universidad en tres sentidos. Primero, tiende a crear y fomentar equipos de jóvenes docentes investigadores orientados a la extensión/ servicios a la comunidad. Segundo, la ampliación, perdurabilidad y sistematicidad de este estilo de proyectos entre docentes universitarios y ONGs, retroalimenta la docencia y la investigación. Tercero, son proyectos que se inscriben en el marco de la responsabilidad universitaria y compromiso social.

Referencias bibliográficas

CHOSCO DIAZ, C.; FERNÁNDEZ, J.; SAVERINO MR. Y VOLGUEIN, S. (2010). Reflexión sobre el rol de las cámaras empresariales en la actualidad. Un análisis desde la perspectiva del actor. 18º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. 17-18 junio de 2010. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA.

CHOSCO DIAZ, C., STAGNARO, D. y RAMALLO, V. (2013). La “transferencia de tecnología” de la universidad a las ONG. V Jornada de Administración del NEA” y “III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní”. 2 y 3 de septiembre del 2013, Misiones: Departamento de Administración FCE- Universidad Nacional de Misiones.

Consejo Interuniversitario Nacional CIN (2010). Declaración del Bicentenario Las universidades públicas en el año del bicentenario. La Plata, Pcia. de Buenos Aires.

DELGADO, D. y DE PIERO, S. (2008). Articulación y relación Estado - Organizaciones de la Sociedad Civil Modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación. Área Estado y Políticas

- Públicas. FLACSO Argentina.
- ESTEBANEZ, M. y KORSUNSKY, L. (2003). "Medición de actividades de vinculación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos", en "El Estado de la Ciencia. 2003 Principales indicadores de ciencia y tecnología Iberoamericanos/ Interamericanos. RICYT, CYTED, Redes, Buenos Aires, 2004. También publicado en versión electrónica en: <http://www.ricyt.org/interior/difusion/pubs/elc2003/11.pdf>
- ETKIN, J. (2000). "Política, Gobierno y Gerencia de organizaciones". Chile: Ed. Prentice-Hall.
- MALAGAMBA OTEGUI, R. (2013). La Ciudadanía como Profesión: Poder Ciudadano, las ONGs y la Política Argentina (1988-2009). "Disertación doctoral no publicada". Universidad Nacional de San Martín. Instituto de Altos Estudios Sociales. Buenos Aires. Argentina.
- MALAGAMBA OTEGUI, R. (2009). ¿Viudas e hijas de la transformación neoliberal?: el lugar de las ONG en el espacio político. Cuestiones de sociología. Memoria Académica. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Nº 5-6. pp. 203-220
- OSZLAK, O; ORELLANA, D. (2000). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. Documento TOP sobre gestión pública. Centro de desarrollo y asistencia técnica en tecnología para las organizaciones públicas.
- REXUNI. (2014). Historia, fundamentos y conceptualización de la Extensión. Curso de Capacitación en Extensión Universitaria. Mod. Nº 1.
- ROITTER, A. y BOMBAL, M. (Comp.) (2000). Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. CEDES.
- SCHLEMENSON, A. (1990). La organización como objeto: Siete dimensiones para su análisis (Cap. 6) (pp. 168-177), en La perspectiva ética en el análisis organizacional. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- SUAREZ, F., AGOFF, S., BEZ, Z. e ISUANI F. (1999) "Analista organizacional ¿profesión o saber?". (97-102). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- TOBELEM, A. (1993). Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI). Manual de operaciones. División de administración del sector público. Publicaciones ocasionales, LATPS Nº 9.