

## Gestión para organizaciones sociales de desarrollo

Eulalia Flor Recalde

Quito: Universidad Andina Simón Bolívar,  
Sede Ecuador / Corporación Editora Nacional, 2010

Reseñado por Jairo Rivera\*

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2018.4.8>

El libro *Gestión para organizaciones sociales de desarrollo* de Eulalia Flor, editado en el año 2010, está compuesto por cuatro capítulos: i) Las organizaciones sociales en América Latina y la gerencia social; ii) Las organizaciones sociales y el enfoque sistémico; iii) Una propuesta de sistema de gestión social y, iv) Conclusiones y recomendaciones. La obra se enmarca dentro de la gerencia social y propone un modelo de gestión para las organizaciones sociales de desarrollo en su labor de mejorar el bienestar de la población.

El objetivo principal del libro es responder a la pregunta central de la investigación: si deben ser gestionadas o gerenciadas estas organizaciones a partir de sistemas que contribuyan a la eficiencia, efectividad y equidad de la intervención social. Para ello, combina dos métodos: por un lado, en la parte teórica se usa el método deductivo; y, por otra parte, en la parte práctica, se emplea el método inductivo.

---

\* Docente del Área Académica de Gestión y coordinador de la Especialización Superior en Proyectos de Desarrollo de la Universidad Andina Simón Bolívar.

En su contenido, el documento inicialmente analiza las particularidades del contexto latinoamericano en lo referente a pobreza, desigualdad y democracia; de este proceso se encuentra que la región tiene un panorama complejo en donde hay niveles altos de pobreza, con desigualdad superior a cualquier otra región del planeta, y problemas de democracia y legitimidad de la acción estatal. Ante este panorama, se plantea que las posibles soluciones deberían provenir desde la política pública y la gestión de las organizaciones sociales y gobiernos locales; para ello, resulta crucial la formación y capacitación de los gerentes sociales para gestionar de forma eficiente los proyectos de desarrollo teniendo como fin último el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Posteriormente, se examina la historia y características de las organizaciones no gubernamentales (ONG), en América Latina y Ecuador. Las ONG aparecen desde mediados del siglo XX en la región, relacionadas con distintos campos del desarrollo. En este camino, han incrementado su número e importancia y han alcanzado legitimidad de su labor entre los sectores privados, públicos y la sociedad en general. En Ecuador las ONG han atravesado tres etapas principales: i) la etapa de asistencialismo hasta mediados del siglo XX; ii) la etapa de conformación de organizaciones locales con fines sociales entre 1960 y 1970; y, iii) la etapa del *boom* de las ONG desde la crisis de la deuda externa en los ochenta y con mayor énfasis en los noventa; dicha proliferación de las ONG se presenta en un contexto donde la labor del Estado no alcanza a satisfacer las demandas sociales y donde la cooperación internacional destina recursos hacia la región y el país.

La evolución en el tiempo de las ONG ha estado ligada a las particularidades mismas de organizaciones sin fines de lucro, las cuales se caracterizan por recibir un apoyo de donantes. Su éxito incluye intangibles, inclusión de voluntariado, motivación intrínseca, y responsabilidad difusa; es decir, las ONG se desarrollan dentro de un ambiente de complejidad sistémica propio que necesita de un nuevo tipo de gerencia para adaptarse a nuevos entornos y mantener la esencia del trabajo sin fines de lucro. Ahí es donde la gerencia social tiene un rol preponderante, entendiendo que no es el fin en sí mismo, sino un medio que permite la supervivencia de las ONG dentro de un entorno cambiante.

La autora adecuadamente se fundamenta en la teoría de las organizaciones sociales y la teoría sistémica, donde las ONG se desenvuelven dentro de un entorno dinámico al cual confluyen varios sistemas, tanto internos como externos, que presentan una constante vinculada al cambio permanente; para ello, es importante el entendimiento de las partes del sistema, sus interacciones, y del sistema en su conjunto, combinando visiones objetivas y subjetivas.

Tomando como base las teorías mencionadas, la autora desarrolla una propuesta de sistema de gestión social en base a la experiencia del Proyecto de fortalecimiento de las capacidades de ONG y gobiernos locales desarrollado entre 2002 y 2006 dentro del Área Académica de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar. En este proceso participaron más de cien ONG del Ecuador. Entre los principales resultados del proyecto se encontró que, si bien las ONG están desarrollando un papel clave en fortalecimiento de capacidades, incorporando temas como ambiente, género e interculturalidad, todavía existen rezagos graves en cuanto a la gestión y administración de sus organizaciones, en la gestión de proyectos, en sus relaciones interinstitucionales y en el manejo de ejes transversales.

Ante esta realidad compleja, la autora propone un modelo sistémico que conjuga las entradas, en forma de las necesidades de la población, y las salidas, en forma de los programas, proyectos y servicios de las ONG para atender dichas demandas. En este modelo se combina formación en seis elementos cruciales: ONG y políticas públicas; administración de ONG; financiamiento de ONG; gestión de proyectos; manejo de ejes transversales y, relaciones institucionales de las ONG. A su vez, el modelo propuesto se basa en los siguientes elementos de gestión que forman parte de la gerencia social: planificación, equipo y talento humano, procesos y estructura, capacidad institucional, control y seguimiento, evaluación, articulación, comunicación, temas transversales, identidad, y valores y principios.

A manera de conclusión, se puede indicar que la obra de Flor está totalmente vigente en un país donde se complejizó aún más el trabajo de las ONG durante la última década, principalmente a través de los Decretos 16 y 739. Constituye un aporte a la literatura sobre las organizaciones sociales de desarrollo dentro de la región latinoamericana y, específicamente, en Ecuador. En el libro se promueve el fortalecimiento de la gerencia social, la cual se enmarca dentro del modelo de gestión social, con la intención de alcanzar mayor eficiencia y equidad.