



## ENSAYO

Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Epoca de Pandemia. Reflexiones hacia una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos o Mismas Realidades?

Civil Society Organizations in Times of a Pandemic. Reflections towards a New Normal: New Challenges or The Same Realities?

### Resumen

La pandemia por coronavirus representa una crisis mundial sin precedentes. El confinamiento ha generado caos en los mercados y en las sociedades, evidenciando debilidades estructurales y acarreado nuevas amenazas. Existe consenso en la necesidad de políticas urgentes y asertivas, que impliquen el compromiso de la sociedad en su conjunto, aprovechando la oportunidad de este fenómeno para crear una nueva normalidad<sup>1</sup> más justa, equitativa y sostenible. En esta línea, las organizaciones de la sociedad civil pueden aportar mucho valor como agentes promotores del cambio, mediante buenas prácticas de gestión y afianzando lazos con el Estado, las empresas y las instituciones de educación superior. El presente ensayo apunta a reflexionar sobre este tipo de organizaciones en el marco de la coyuntura actual, aproximando los efectos de la crisis y los desafíos de cara al nuevo contexto.

**Palabras Claves:** COVID-19; organizaciones de la sociedad civil; pandemia.

### Abstract

The coronavirus pandemic represents an unprecedented global crisis. The lockdown has created chaos in markets and societies, showing structural weaknesses and bringing new threats. There is a consensus on the need for urgent and assertive policies that imply the commitment of society as a whole, taking advantage of this phenomenon's opportunity to create a fairer, more equitable, and more sustainable new normal. Along these lines, civil society organizations can contribute a great deal of value as agents promoting change through good management practices and joint work with the State, companies, and higher education institutions. This essay aims to reflect on this type of organization in the current situation, approaching the effects of the crisis and the challenges of the new context.

**Key words:** COVID-19; civil society organizations; pandemic.

### ● CARLA MAROSCIA

<https://orcid.org/0000-0002-0270-842X>  
carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

### ● PAULA CECILIA RUIZ

<https://orcid.org/0000-0002-5276-1755>  
paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas.  
Universidad Nacional de La Plata.  
Argentina.

1. Término popular utilizado para denominar el contexto social, político y económico pospandemia.

## Introducción

La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) representa una crisis mundial sin precedentes. En pocos meses se ha propagado por todos los continentes, infectando a millones de personas y cobrándose cientos de miles de vidas. El confinamiento ha generado caos en los mercados y en las sociedades. La humanidad está agobiada, y el tejido social se desgarró a pasos agigantados. Los líderes mundiales auguran que se producirá una recesión global, también sin precedentes. Las organizaciones internacionales advierten que, aun cuando la enfermedad se controle, las repercusiones seguirán afectando a la población mundial durante muchos años.

Como sucede en toda crisis, revolución o guerra, los peores impactos siempre recaen sobre los grupos más vulnerables, acelerando los procesos de desigualdad. Este es el caso de los países latinoamericanos, que acarrean largos años de carencias sistémicas. Tal como plantea la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020a),

incluso antes de la difusión del COVID-19, la situación social en América Latina y el Caribe se estaba deteriorando, como muestran el aumento de los índices de pobreza y de extrema pobreza, la persistencia de las desigualdades y el descontento generalizado. En ese contexto, la crisis tendrá repercusiones negativas en la salud y la educación, así como en el empleo y la pobreza. (p. 9)

Afortunadamente, parecería haber consenso en relación al tipo de respuesta que esta crisis requiere. António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, en consonancia con el G-20 y otras organizaciones de carácter internacional, aseguró que “lo que se necesita en este momento es la acción política coordinada, decisiva e innovadora (...) un mayor nivel de solidaridad mundial y nacional, así como las contribuciones de todos los miembros de la sociedad” (Guterres, 2020).

En esta línea, y considerando razonable que las acciones frente a esta situación surjan de la participación y articulación de los principales actores de la sociedad, se cree que el Estado debería

contribuir a través del desarrollo de políticas públicas, las empresas con responsabilidad social corporativa, la sociedad civil por medio de su movilización y las instituciones de educación superior a través de un fuerte compromiso con hallar posibles soluciones a estos problemas.

El foco del presente artículo radica en la sociedad civil, dado que de ella surgen organizaciones, que se constituyen como dispositivos claves en todo proceso de reconstrucción social, máxime en este momento histórico, donde ofrecen atención inmediata a ciertos problemas generados por esta emergencia, que es tanto sanitaria como económica y social.

La historia ha demostrado que, en contextos de crisis, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) adquieren un rol fundamental. Por un lado, porque la comunidad y sus beneficiarios directos requieren de mayor asistencia, y, por otra parte, porque desde ellas se promueven iniciativas para resolver los problemas de la gente. En relación a esto último ha ganado relevancia el concepto de “innovación social”, entendida como el conjunto de actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se desarrollan y difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos primordiales son sociales. Es decir, aquellas iniciativas socialmente innovadoras “impulsadas, al menos inicialmente, por agentes cuyos objetivos fuesen primordialmente sociales, no políticos, económicos ni empresariales” (Echeverría Ezponda y Merino Malillos, 2011, p. 1037). Este aspecto merece un desarrollo adicional, que se retomará en futuras publicaciones.

Existen diversos autores, tales como Andrés Thompson (1995), Laura Acotto (2003), Mario Roitter (2004) y Sergio De Piero (2005), que han estudiado la evolución de estas OSC; y coinciden en que, en las últimas décadas, las condiciones socioeconómicas y políticas del contexto han propiciado el desarrollo de éstas en múltiples sentidos. No sólo se han creado más organizaciones de este tipo, sino que también han proliferado las temáticas abordadas, sus integrantes y los beneficiarios alcanzados.

Sumado a esta tendencia, y en el contexto de esta pandemia, se ha conformado una coalición con más de 400 OSC<sup>2</sup> provenientes de todos los continentes, vinculadas a derechos humanos y desarrollo sostenible, según el Informe 2020 de la

2. Save The Children, Global Citizen (Ciudadano Global), CIVICUS, Oxfam, la Red de Desarrollo y Comunicación de las Mujeres Africanas (FEMNET), Forus, GCAP, HelpAge International, Action for Sustainable Development (Acción por el Desarrollo Sustentable), Women Deliver, entre otras, sumado a redes, grupos, activistas y voluntarios locales. Sitio oficial de la campaña: covidcitizneaction.org



Global Call to Action Against Poverty.

Estos acontecimientos dan cuenta de la relevancia de estas organizaciones en el escenario actual donde sus potencialidades las posicionan como unidades fundamentales en la transformación que la sociedad contemporánea requiere.

Siguiendo esta lógica, su abordaje resulta profundamente significativo, dado que adicionalmente cumplen una importante labor de observación frente a las acciones de los Estados y del sector privado, constituyéndose en fuerzas de presión social. Tal como lo expresan Labrunée y Mauro (2013), estas organizaciones “combinan la asistencia con la protesta social, de manera tal que mientras buscan mecanismos de atención para necesidades básicas, generan marcos de protesta que superan los pedidos materiales o de atención, para demandar por un cambio del modelo económico-social” (p. 31).

## Las Organizaciones De La Sociedad Civil

### Algunas Definiciones Teóricas

La importancia de las organizaciones en las sociedades contemporáneas está siendo cada vez más reconocida. De hecho, tal como lo plantea Charles Perrow (1992), pueden considerarse el fenómeno clave de nuestros tiempos.

(...) las organizaciones son la clave de la sociedad porque las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad. Han succionado una buena parte de lo que siempre hemos denominado sociedad y han convertido a las organizaciones, que en un tiempo fueron parte de la sociedad, en sustitutos de la sociedad. (p. 21)

Desde esta óptica se considera que la presencia de las organizaciones condiciona a la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión, la familia e incluso la psicología social, de forma tal que las convierte en variables dependientes. Es por ello que el estudio de las organizaciones debe preceder cualquier investigación en estos temas.

Específicamente, en el último tiempo, se han comenzado a posicionar con fuerza las organizaciones que surgen de la sociedad civil.

Según Pérez Ortega et al. (2011),

la Sociedad Civil es el escenario natural en el que se desarrollan las ONG, y a su vez, la ONG

representa la oportunidad para que a través de ella, la comunidad se exprese y ejecute acciones sobre problemáticas sociales (...) Un gran número de ONG han surgido con el propósito de atender y satisfacer necesidades sociales utilizando programas y acciones que el Estado no ha logrado cumplir y que el sector privado no está interesado en intervenir. (p. 258)

En nuestro país, a partir del advenimiento de la democracia, comenzaron a surgir las denominadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), tal como plantean Crovetto et al. (2004), para referirse a organizaciones con un perfil diferente a las consideradas tradicionales (filantrópicas, sindicatos, entidades de productores y/o colegios profesionales). Estas nuevas se encuentran caracterizadas por lógicas de constitución y de acción particulares, puesto que trabajan en áreas temáticas distintas, apuntan a diferentes poblaciones y sus modos de intervención son más bien heterogéneos (defensa de derechos, cuidado ambiental, satisfacción de necesidades básicas, entre otras).

Como plantea Julio De Zan (2006), éstas se configuran independientemente de su relación con el Estado 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.

Este tipo de organizaciones supieron encarnar un fenómeno de reconstrucción de redes sociales y solidarias. He aquí su génesis, que les permitió consolidarse en el contexto sociopolítico como actores sociales legítimos e independientes y ganar peso propio en el diálogo social.

Dadas las características particulares que reúnen, resulta bastante difícil definir las positivamente y con precisión. Sin embargo, la expresión que más se aproxima, según el Índice CIVICUS de la Sociedad Civil Argentina, es aquella que las identifica como un “espacio social diferenciado del Estado, del mercado y la familia, construido por organizaciones y acciones voluntariamente orientadas a consumir o promover intereses comunes” (Cao et al., 2011, p. 29).

### Algunas Clasificaciones Y Tipologías

Una reflexión adecuada sobre este tipo de organizaciones exige su clasificación y, para poder



hacerlo, resulta ineludible establecer tipologías. La tipificación de las organizaciones sociales en Argentina se ha inspirado en dos grandes fuentes. Por un lado, la que proponen EE. UU. y Europa con pretensiones de universalidad (extender su aplicación a la mayoría de los países) y, por otro lado, las propuestas locales, que buscan adecuar las clasificaciones tipológicas a la experiencia y tendencias organizativas de nuestro país (CENOC [Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad], 2007).

En relación a las primeras es posible destacar la propuesta por Helmut Anheier (2005), quien las clasifica en museos, orquestas, escuelas, universidades, organizaciones de educación de adultos, institutos de investigación, grupos de reflexión sobre políticas, organizaciones sanitarias, organizaciones de salud mental, servicios humanos, crédito y ahorro, medio ambiente y recursos naturales, desarrollo local y vivienda, asociaciones de ayuda humanitaria y organizaciones internacionales de desarrollo, organizaciones de derechos humanos, asociaciones de agricultores rurales, organizaciones religiosas, fundaciones, organizaciones de servicios, fraternidades y hermandades, asociaciones de intereses especiales y grupos de defensa, y grupos de autoayuda.

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

Este trabajo adhiere a este tipo de clasificación y, además, en consonancia con muchos investigadores, particularmente con las expresiones de De Piero (2005), excluye dentro de este tipo de organizaciones a los partidos políticos y a los sindicatos, dado que han constituido un espacio propio y un sistema que los explica y les asigna un rol definido en la sociedad. Tampoco se incluyen

las iglesias, las asociaciones de profesionales, los centros de estudiantes ni las cámaras empresariales, puesto que representan tradiciones particulares.

Asimismo, es dable mencionar, tal como lo expresa David Billis (2010), la existencia de una nueva tendencia en materia organizacional, el fenómeno de las organizaciones híbridas. En los últimos años muchas organizaciones tradicionales del tipo empresarial han incorporado proyectos e iniciativas de tipo filantrópico a su gestión como una manera de tener mejor llegada al tejido social del que forman parte. Paralelamente muchas organizaciones de la sociedad civil, en búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, que les permitan emanciparse de las donaciones de terceros generalmente esporádicas, han tomado elementos de la lógica comercial, abriéndose opciones de apalancamiento a través de préstamos bancarios. Esta combinación de estrategias ha dado lugar a este nuevo tipo de organizaciones que buscan aprovechar lo mejor de cada modelo, constituyéndose en un híbrido, que equilibra aporte social con aspiraciones económicas.

### ***Problemas Y Debilidades: Desafíos De Gestión***

Por último, es necesario tener en cuenta que el estudio particularizado de estas organizaciones ha evidenciado la presencia de determinadas circunstancias, o variables, que condicionan especialmente su funcionamiento, dando lugar a cierta fragilidad organizacional que parecería serle inherente a su propia naturaleza y que en el contexto actual se considera que se han visto agravadas o potenciadas.

Acotto (2003), Torres (2004) y De Piero (2005) afirman que, entre las dificultades más comunes con las que se suelen enfrentar, se encuentran las siguientes: precariedad institucional, escasa legitimación, dificultades para procesar el conocimiento derivado de la acción, reducido alcance de sus acciones, deficiente diferenciación de roles y funciones, dificultad del acceso a las fuentes de información, escasa interacción en redes o alianzas estratégicas, falta de estabilidad y continuidad, tendencia hacia la fragmentación social, necesidades de capacitación insatisfechas, deficiencias en la planificación, dualidad del voluntariado, dificultades financieras, deficiencia en el tratamiento de conflictos, sistemas administrativos y procesos insatisfactorios, acciones

particularizadas, falta de articulación, asunción de roles que no les son propios (suplantación en funciones que le competen al Estado), heterogeneidad, falta de una mirada común, débiles y deficientes mecanismos de control, indefiniciones políticas, falta de sustentabilidad en los proyectos y la presencia de numerosos empleos precarizados (sin dependencia laboral, contrataciones a corto plazo, bajos salarios, horarios amplios, etc.), entre otras.

Una propuesta que ha dado cuenta de estas apreciaciones y ha permitido ahondar en su estudio pormenorizado es la formulada por Suárez et al. (2001) para el CENOC, y que plantea la debilidad organizacional desde tres grandes ejes: la vulnerabilidad, la obsolescencia y la inadecuación. La primera hace referencia a la “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” (Suárez et al., 2001, p. 2). En relación a la obsolescencia, remite a la dificultad de atender en tiempo y forma los problemas emergentes, o los cambios organizacionales necesarios, ya sea por falta de conocimientos como por incapacidad de acción. Por último, la inadecuación hace alusión al grado en que los esfuerzos llevados a cabo por estas organizaciones, tanto en términos estratégicos como operativos, no resultan pertinentes para el sujeto- objeto que procuran asistir.

En virtud de estos planteos, y a partir de los resultados obtenidos en investigaciones anteriores<sup>3</sup>, se ha confeccionado un *Modelo de Análisis de las Problemáticas, Debilidades y Vulnerabilidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*, que ha permitido arribar a las siguientes conclusiones sobre las principales problemáticas que enfrentan las OSC y que pueden ser asociadas con factores internos, externos y de frontera:

- **Factores endógenos:** *Cuestiones institucionales:* falta de formalización institucional, dificultades en la conformación y gobierno, falta de desarrollo de prácticas democráticas, dispersión de las actividades/tareas a gestionar, deficiencias en la definición de objetivos, planificación, evaluación y control, inadecuados sistemas de información para la toma de decisiones, deficiencias en los sistemas y procesos de comunicación interna. *Recursos económicos:* financiamiento discontinuo y escasez de recursos, dificultades para la auto sustentabilidad, falta de experiencia en estrategias de búsqueda de fondos, dificultad de acceso e identificación de posibles fuentes de financiamiento. *Recursos Humanos:* profesionalidad insuficiente, escasa capacitación del personal, alta rotación del personal, informalidad en las relaciones laborales, alta dependencia del trabajo voluntario. *Recursos tecnológicos e infraestructura:* dificultades para el acceso y el mantenimiento de las sedes de la institución, obsolescencia o carencia del equipamiento necesario.

- **Factores exógenos:** problemáticas asociadas a factores económicos, socioculturales, legales, políticos gubernamentales y demográficos.

- **Factores de frontera:** *Aspectos estratégicos y de gestión:* falta de definición de la visión estratégica, falta de vínculos, alianzas o pertenencia a redes, baja participación de la sociedad en general, disparidades en la percepción de los valores de la sociedad civil. *Aspectos de comunicación e impacto:* deficiencias en la comunicación institucional y sectorial, dificultades para desarrollar una imagen institucional consistente, pertinente y sostenible en el tiempo, falta de visibilidad de la institución y de las actividades desarrolladas, dificultades para generar receptividad y capacidad de respuesta social.

La evidencia indica que las OSC no siempre tienen la capacidad de superar sus vulnerabilidades y potenciar sus fortalezas, tanto para defenderse

3. En el Año 2008 se conformó un equipo de investigación que comenzó a trabajar en el ámbito del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata la línea de investigación de organizaciones de la sociedad civil. El primer proyecto (2008-2009) estuvo abocado a la conformación de un Directorio de OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. El segundo proyecto (2011-2012) pretendía identificar las debilidades y vulnerabilidades de las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. El tercer proyecto (2014-2015) se basó principalmente en indagar sobre la problemática del financiamiento que tanto aqueja a las instituciones sociales. El cuarto proyecto (2016-2017) pretende identificar las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia, vinculados a los aspectos de gestión, comunicación y recursos humanos, y su impacto en la sostenibilidad de estas. El quinto proyecto (2018-2019) se abocó a identificar el aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia que lleven adelante programas vinculados a la innovación social responsable. Y por último, para los años 2020-2021, están en vigencia dos proyectos: el primero pretende indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento y de comunicación, desde una mirada sistémica, y analizar las estrategias que adoptan para sortearlos, y el segundo, identificar los aprendizajes organizacionales reconocidos por las organizaciones sociales vinculadas al Banco Alimentario de La Plata.



de las amenazas como para aprovechar las oportunidades del contexto. Es por ello que requieren de acompañamiento y trabajo asociativo, que les permita lograr un fortalecimiento institucional para sobrevivir y poder desarrollarse de un modo sostenible.

## La Nueva Normalidad: Desafíos Pospandemia

### La Pandemia Y Su Impacto

La enfermedad por coronavirus (COVID-19), originada por el virus SARS-CoV-2, se manifestó en China en diciembre de 2019 y el 11 de marzo del 2020 fue reconocida por la Organización Mundial de la Salud como una pandemia de carácter global y desde ese momento ha generado en el mundo una crisis sin precedentes. En poco tiempo fue capaz de extenderse por todo el planeta, infectando a millones de personas y cobrándose la vida de cientos de miles. Dado el poco conocimiento científico sobre su comportamiento y ante la inexistencia de una vacuna, la estrategia por excelencia (con sus variantes, según la región) fue el confinamiento, como medida preventiva de su propagación. Este fenómeno global ha generado crisis en los mercados y las sociedades, atentando no sólo contra las condiciones presentes, sino que sus efectos podrían prolongarse durante años. Como siempre sucede en toda crisis, los sectores más vulnerables fueron los más perjudicados, y los daños ocasionados, por el momento, son incalculables.

Se podría afirmar que las pandemias suelen sacar a la luz las deficiencias de cada sociedad. Pero eso no es todo, sino que a partir de la desestabilización económica, política y social que provocan, instauran nuevas amenazas, empeorando aún más las condiciones de base. Los organismos acreditados más importantes del mundo estiman que los indicadores de desarrollo económico y social arrojarán resultados muy desalentadores y en el futuro cercano. Por ejemplo, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020), el desarrollo humano a nivel mundial descenderá este año por primera vez desde que se concibió el concepto en 1990. Según lo previsto, esa disminución se dará en la mayoría de las naciones. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) estima que la mitad de la población activa perderá sus empleos en los próximos meses y que la pandemia podría costarle

a la economía mundial unos US\$ 10.000 billones. El Banco Mundial (BM, 2020) ha advertido que el virus arrastrará a la pobreza extrema a entre 40 y 60 millones de personas este año.

Ahora bien, los impactos de la crisis no son los mismos en todos los países y regiones. Según la CEPAL (2020b), la economía de América Latina y el Caribe sufrirá una contracción de la actividad del 5,3% en 2020, lo que generará casi 30 millones más de pobres. Además, el aumento del desempleo resultaría en un incremento del índice de Gini de entre un 1% y un 2%, sin considerar el aumento adicional que provendría de una caída en los ingresos del empleo que afecte en mayor medida a los hogares de menores recursos. Y dentro de dichos países y regiones, existen grupos que se verán más afectados, como ser: las personas que dependen de la economía informal, las mujeres, las personas con discapacidad, los refugiados y desplazados, y los que padecen estigmatización.

En el caso de la Argentina, algunos estudios recientes realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) plantean que, debido al aislamiento social, los menores ingresos producto de la paralización de la actividad económica y los problemas de liquidez de las empresas, sumados a la crisis mundial, llevarán a que la economía argentina caiga un 8,25% en 2020, si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país (Naciones Unidas Argentina, 2020, p. 24).

Sin embargo, se avizora luz al final del camino, “...desde tiempos inmemoriales, la humanidad fue acosada por las enfermedades (...) más o menos extendidas en el tiempo y en el espacio, siempre representaron una grave amenaza. Sin embargo, en todos los casos, fueron superadas” (Kreibohm, 2020, p. 289). La peste de Justiniano durante el Imperio Bizantino en Constantinopla (Antigüedad/Edad Media), la peste negra (siglo XIV), la viruela (siglo XVIII), la gripe española (1914-1919), la gripe aviar - H2N2 (1957), la gripe de Hong Kong (1968) o el virus de inmunodeficiencia adquirida – VIH (1981), son ejemplos de ello.

La enfermedad forma parte de la historia de la humanidad de manera intrínseca. En la actualidad es el turno del virus de la COVID-19, pero “la aparición de epidemias se incrementó a partir del Neolítico, cuando los hombres empezaron a cultivar la tierra y a domesticar algunas especies de fauna salvaje” (Kreibohm, 2020, p. 289).

Se insiste acerca de la necesidad de

una nueva normalidad después de la crisis. Pero cabría preguntarse qué entiende el mundo por normalidad, puesto que, antes de la pandemia, la pobreza y la desigualdad iban en ascenso, así como las inequidades en educación, la discriminación de género, raza y etnia, la degradación del medio ambiente, la vulneración de los derechos a la salud, la vivienda y el trabajo; que han cobrado mayor visibilidad en este contexto de crisis.

El establecimiento de las condiciones necesarias para tener una vida plena y sostenible depende en gran parte del paradigma vigente, bajo el cual las personas piensan, actúan y toman decisiones. Más allá de la amenaza multidimensional que esta crisis representa para la población en general, es posible (y conveniente) concebirla desde otra perspectiva como una gran oportunidad para cambiar el estado de las cosas, mediante la participación activa desde lo individual, lo colectivo y lo institucional, generando una respuesta sistémica, inclusiva y sostenible, que integre tanto aspectos sanitarios, como económicos, sociales y ambientales.

### ***Necesidad De Una Mirada Intersectorial***

No quedan dudas de que, en este contexto, se necesitarán políticas asertivas y el compromiso de *todos los actores de la sociedad* para sortear la crisis de cara a un modelo de desarrollo superador. La sociedad civil en su conjunto, y particularmente las OSC, pueden aportar mucho valor en estos procesos y protagonizar la escena como agentes promotores de la transformación que se requiere.

La crisis actual es una oportunidad para reafirmar el papel fundamental que las organizaciones de la **sociedad civil** deben desempeñar como socios clave en situaciones de emergencia. No solo debemos presentar recomendaciones, sino involucrarnos con los gobiernos para encontrar soluciones alternativas para continuar. Esta es una situación crítica que pone en tensión a los sistemas públicos, y es hora de trabajar juntos para fortalecer los esfuerzos colectivos. (Global Campaign for Education, 2020)

La relevancia manifiesta de este tipo de organizaciones hace necesario que se pongan en acción todas las medidas que las fortalezcan en términos organizacionales y/o institucionales para

que puedan desempeñarse de manera sostenible en estos procesos que incluyen desde la asistencia a las poblaciones más vulnerables y hasta el trabajo articulado con los Estados y demás actores, en el diseño de soluciones efectivas.

Aunque no está en discusión que es el Estado el principal responsable de la recuperación social y económica, el desarrollo sostenible de las comunidades y el ejercicio de una gobernanza democrática, las alianzas estratégicas con las organizaciones de la sociedad civil pueden generar sinergias que constituyan grandes beneficios colectivos, vinculados al acceso igualitario a ciertos bienes y derechos sociales, tales como la alimentación, la vivienda, la vida pública, la cultura y la educación.

En relación al sector privado, las empresas, afrontan el desafío de la urgencia por mantener la actividad productiva y su cadena de valor, garantizando el abastecimiento de servicios e insumos esenciales (como son los alimenticios, farmacéuticos y de limpieza). Pero a largo plazo se espera que sean capaces de repensar nuevas formas de gestión, producción e inversión más eficientes y sostenibles, integrando los intereses de sus stakeholders a la estrategia empresarial. Para ello, la Responsabilidad Social Corporativa y los vínculos con otros actores, incluidas las OSC, serán cruciales para alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, el rol de las instituciones de educación superior, sobre todo públicas, también resulta crítico. En tanto actor con responsabilidad de gestión, su labor se torna indispensable. Se espera que, desde este ámbito, se promuevan actividades académicas que involucren a la comunidad científica en el diseño de las soluciones que el mundo está necesitando, para ello será fundamental propiciar la pertinencia en la investigación y divulgación, en los temas de tesis, líneas de investigación y producciones académicas.

### ***Una Aproximación A La Realidad De Las OSC Del Gran La Plata Frente A La Pandemia***

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



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

Siguiendo el modelo aludido en el apartado anterior, y en base al trabajo de intervención territorial que desarrolla este equipo de investigación, a través de un relevamiento realizado a casi 50 OSC del Gran La Plata, se obtuvieron los primeros hallazgos que arrojan información que permite cierta aproximación al estado de situación de estas organizaciones en el contexto actual.

En relación a los **factores exógenos**, la situación sanitaria, económica y social del país ha provocado el cierre de algunas de las sedes donde estas OSC desempeñan sus funciones, discontinuando el servicio que prestan a la sociedad. Sólo algunas han logrado reconfigurarse bajo el modo virtual, para contener, al menos parcialmente, a sus beneficiarios. La mayor debilidad radica en la naturaleza de los servicios que cada una de ellas ofrece, en la falta de infraestructura y experiencia, y en la variabilidad de realidades del público beneficiario, que a su vez muchas veces no cuenta con acceso a los recursos necesarios para conectarse virtualmente.

Paralelamente, dadas las medidas adoptadas por el gobierno, los eventos de recaudación planificados se tuvieron que suspender para todo el año 2020. Y tanto los individuos como las empresas bajaron sus contribuciones como donantes.

Muchas OSC vieron afectada su visión y misión, y tuvieron que reconfigurarse en la emergencia, dejando de lado su objeto social, para asistir a la comunidad en aspectos básicos, como la alimentación o la asistencia sanitaria, aportando un salvataje al momento de la crisis.

Con respecto a los **factores endógenos**, y particularmente en lo que hace a lo **institucional**, estas OSC se vieron forzadas a replanificar no solo sus actividades, cerrando programas, postergando proyectos y cancelando acciones previstas para el año en curso, sino que han tenido que rediseñar los

procesos de trabajo interno y reconfigurar sus áreas en unidades operativas.

En virtud de las condiciones de aislamiento, las reuniones y encuentros entre los miembros, equipos, voluntarios y familias se vieron muy afectadas. Algunas OSC han logrado mantener el contacto mediante plataformas multimedia, siempre gratuitas. Pero no es el caso de la mayoría, no solo por falta de infraestructura y recursos económicos, sino también debido a la escasa capacitación en este terreno, a la tradición y a las características generacionales de quienes las dirigen.

Vinculado a los **recursos económicos**, se ha visto acentuada la problemática de la falta de financiamiento o financiamiento discontinuo, sobre todo por parte del Estado. No cuentan con recursos para subsanar las problemáticas materiales y económicas, que se han visto incrementadas y tampoco con información precisa sobre cómo tramitar los subsidios surgidos de la emergencia.

Dada la merma en la actividad económica y la incertidumbre general, las contribuciones de donantes individuales como de las empresas han disminuido considerablemente. Por ello les resulta difícil financiar y gestionar beneficios para los socios, y pagar los principales servicios públicos, como la luz o el gas. Muchas veces sucede que las campañas de asistencia a las familias son financiadas pura y exclusivamente con dinero recaudado por la OSC, desfinanciándola por completo y acabando con las provisiones para sus proyectos, fundamentalmente destinados a la infraestructura.

Con respecto a los **recursos humanos**, suelen ser grupos reducidos y la participación voluntaria tiende a escasear. Sumado a ello, actualmente el contexto limita la colaboración de muchos integrantes, porque la participación que se requiere es necesariamente presencial o porque no cuentan con los medios para hacerlo a distancia.

Y esto está ligado directamente con otro aspecto que es el de **recursos tecnológicos e infraestructura**. Muchas de estas OSC, y de sus integrantes, carecen de los recursos necesarios para la conexión vía internet. Sea para trabajar con otros miembros como con el público beneficiario. Esto dificulta tanto la comunicación interna como el sostenimiento de iniciativas vinculables.

Otro aspecto es la sede o espacio físico, donde habitualmente desarrollan sus actividades, en las que han tenido que paralizar todas las obras de restauración y mantenimiento. Adicionalmente, suele suceder que muchas de estas OSC se encuentran en



escuelas y, dada la imposibilidad de mantener abiertos estos lugares, carecen de un espacio real para el acopio de las donaciones y la organización de la distribución del trabajo.

Acerca de los **factores de frontera**, y particularmente en relación a aspectos **estratégicos y de gestión**, muchas de estas organizaciones sociales se encuentran trabajando coordinadamente con las instituciones gubernamentales, colapsadas en el servicio a la comunidad, para garantizar que la ayuda llegue a cada uno de los vecinos que la requieran. Tal es el caso del armado y reparto de viandas y/o bolsones de alimentos, productos de limpieza, frazadas y abrigos, etc. Adicionalmente, se han visto acrecentadas las relaciones y reforzados los lazos sociales con otras OSC por la necesidad del trabajo mancomunado.

Si algo caracteriza al pueblo argentino, es que, en estados de emergencia, se vuelve más solidario. Afortunadamente, la crisis tiende a sensibilizar a las personas y ello genera mayores colaboraciones marginales y refuerza el espíritu de solidaridad y apoyo colectivo para seguir adelante. La participación de la sociedad en general, dando apoyo a estas organizaciones y respondiendo a sus llamados, han propiciado la asistencia de la gente que se encuentra en las peores condiciones. Y esto se relaciona directamente con los **aspectos de comunicación e impacto**.

Por su parte estas organizaciones han demostrado innovación a la hora de modelar campañas en redes virtuales, ya sea para juntar donaciones de todo tipo como para promover la prevención y la asistencia, trabajando en soluciones creativas. Algunas OSC, a su vez, lograron adaptar parcialmente sus servicios originales, ofreciendo diferentes paquetes de actividades y talleres de distinta índole para niños y jóvenes, y capacitaciones en distintas materias para adultos y adultos mayores, a través de plataformas gratuitas. A otras, por su naturaleza y/o capacidades concretas, no les es posible. Estas tendrán el desafío de mantenerse en el tiempo, intentando fortalecerse a partir del vínculo con otras OSC, las instituciones gubernamentales, y la sensibilización de la sociedad en su conjunto, mientras llega el tan esperado auxilio y las condiciones generales comienzan a reestablecerse.

## Conclusiones

La pandemia ha generado una crisis planetaria que

no discrimina, pero sus efectos desafortunadamente sí. Estos perjudican con más fuerza a los más vulnerables. Argentina no ha sido la excepción. No solo se lamentan déficits endémicos en materia de pobreza, educación, trabajo, igualdad de género e inclusión social, sino que este fenómeno incrementa las problemáticas actuales y, según se estima, la situación empeorará en el futuro si no se toman medidas oportunas y asertivas.

La tendencia en las recomendaciones de expertos y organismos calificados indica que la respuesta a la crisis deberá ser intersectorial y coordinada, involucrando la participación activa, comprometida y coordinada de todos los actores de la sociedad.

En este marco, las OSC cumplen un rol sustancial, porque promueven la transformación hacia el bienestar social con base en un desarrollo sostenible, por medio de la innovación social; porque se ubican en la primera línea del campo de batalla frente a la urgencia, asistiendo a los más necesitados, cuando ni el Estado ni las empresas, son capaces; porque además articulan con éstos, en alianzas responsablemente sociales; y porque los observan, exigen y exponen sus acciones frente a la comunidad.

Sin embargo, estas OSC también han recibido el impacto negativo de la pandemia, no solo por el aumento de las necesidades básicas de su público beneficiario, sino porque su naturaleza acarrea cierta fragilidad organizacional histórica. Es por ello que, en este contexto, necesitarán, más que nunca, de la implementación de buenas prácticas de gestión por parte de sus dirigentes y la articulación con el Estado, las empresas y las Instituciones de Educación Superior, para poder cumplir con sus misiones y superar los nuevos desafíos coyunturales.

En relación a estas últimas, será fundamental que los investigadores y extensionistas, sobretodo de la Universidad Pública comiencen a trabajar en su abordaje integral y multidisciplinario, identificando y caracterizando sus debilidades en el contexto actual, y, a partir de ello, construir un marco de referencia para la gestión, y para el efectivo y eficiente proceso de diseño e implementación de proyectos de extensión, y de investigación acción, que tengan como objeto fortalecerlas institucionalmente.

En última instancia, esta iniciativa se traducirá en un aporte relevante al bienestar social, por medio del desarrollo de capacidades dentro de estas OSC para lograr que sus actividades tengan un mayor impacto en las problemáticas que pretenden atender, que el uso de sus recursos sea más eficiente,

que sus esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo y que, una vez más, la crisis sea el marco de su reposicionamiento social.

## Referencias Bibliográficas

- Acotto, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía* (1ª ed.). Espacio.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Banco Mundial (16 de abril de 2020). *Entendiendo la pobreza*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector. Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave MacMillan.
- Cao, C., Cecconi, E. y Balian, B. (2011). *La sociedad civil argentina en el Bicentenario: índice CIVICUS de la sociedad civil argentina 2008-2010*. Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social y Universidad Católica Argentina.
- 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.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (3 de abril de 2020a). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales* (Informe Especial COVID-19, N° 1). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (21 de abril de 2020b). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación* (Informe Especial COVID-19, N° 2). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf)
- Crovetto, M., Hantouch, J., López Burgos, F., Sola, M. de los A. y Vidales, M. A. (9 y 10 de septiembre de 2004). *Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo local. Un análisis de las OSC en la Base de datos del CENOC* [ponencia]. IV Seminario Nacional de la Red de Centros académicos para el estudio de gobiernos locales, CENOC, Córdoba.
- De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción* (1ª ed.). Paidós Tramas Sociales.
- De Zan, J. (2006). Los sujetos de la política. Ciudadanía y sociedad civil. *Tópicos*, (14), 97-118. <https://doi.org/10.14409/topicos.v0i14.7476>
- Echeverría Ezponda, J. y Merino Malillos, L. (2011). *Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación*. *ARBOR. Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187(752), 1031-1043. <https://doi.org/10.3989/arbor.2011.752n6002>
- Global Call to Action Against Poverty (2020). *Informe 2020*. <https://gcap.global/es/covid-19/>
- Global Campaign for Education (2020). *Informe 2020*. <https://www.campaignforeducation.org/es/2020/03/23/cso-role-in-addressing-the-covid-19-pandemic/>
- Guterres, A. (05 de enero de 2020). *Mensaje del Secretario General para presentar el "Informe de políticas sobre las personas de edad"*. <https://www.un.org/sg/es/content/sg/statement/2020-05-01/secretary-generals-message-launch-policy-brief-older-persons>
- International Society for Third-sector Research. (2020). *State of Civil Society Report, 2020*. [https://www.istr.org/page/COVID\\_Resources](https://www.istr.org/page/COVID_Resources).
- Kreibohm, P. (2020). Tres pandemias en la historia. *Relaciones Internacionales*, 29(58), 289-294. <https://doi.org/10.24215/23142766e100>
- Labrunée, M. E. y Mauro, L. M. (Ed.). (2013). *Tejiendo REDES por la infancia. La experiencia de un proyecto de extensión de la UNMdP*.



Universidad Nacional de Mar del Plata.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad  
Nacional de la Patagonia, Trelew, Argentina.

Naciones Unidas Argentina. (2020). *Análisis inicial de las naciones unidas covid-19 en Argentina: impacto socioeconómico y ambiental*. <http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (29 de abril de 2020). *COVID-19: Estimular la economía y el empleo*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_743056/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_743056/lang--es/index.htm)

Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D. y Sepulveda Atehortua, L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de economía*, 21(38), 243-260.

Perrow, Ch. (1992). Una sociedad de organizaciones. *REIS, Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (59), 19-55. [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_059\\_04.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_059_04.pdf)

Programa Naciones Unidas para el desarrollo. (20 de mayo de 2020). *COVID-19: El desarrollo humano va camino de retroceder este año por primera vez desde 1990*. <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/pressreleases/2020/COVID19yDH.html>

Roitter, M. (2004). *El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil*. FACES.

Suárez, F., Pecci, M. C. y Christensen, A. (2001). *Informe final. Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. CENOC, Buenos Aires.

Thompson, A. (1995). *El “tercer sector” en la historia argentina*. CEDES, Centro de Estudios de Estado y Sociedad.

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].

