UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Bahía Blanca – Argentina

Departamento de CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE

Seminario Administración de Organizaciones No Lucrativas

CÓDIGO: 1868

ÁREA: Administración

HORAS DE CLASE				PROFESORES RESPONSABLES
TEÓRICAS		PRÁCTICAS		Lic. Mariano Glas
p/semana	p/cuatrim.	p/semana	p/cuatrim	
2	32	2	32	

ASIGNATURAS CORRELATIVAS PRECEDENTES	
APROBADAS	CURSADAS
Derecho Empresario Administración General	-----

DESCRIPCIÓN

Este Seminario apunta a los siguientes objetivos:

a) Ilustrar sobre la existencia de un plano de la actividad económica distinto tanto al de las empresas constituidas con fines de lucro capitalista como al de las organizaciones estatales, caracterizando a ese Tercer Sector con la amplitud necesaria como para comprender tanto a las instituciones de tipo asistencialista como a aquellas que desarrollan su misión en el mercado compitiendo con el resto del universo empresarial.

b) Estudiar las semejanzas y diferencias fundamentales que existen entre los principales tipos de organización jurídica que pueden adoptar las instituciones no lucrativas (cooperativas, mutuales, asociaciones y fundaciones).

c) Analizar las características distintivas de las mismas y su rol dentro de la esfera económica, social y cultural.

d) Conocer qué está pasando en el mundo con las organizaciones del Tercer Sector y cuál es su realidad nacional y regional.

e) Desarrollar las particularidades con que la ciencia de la administración debe abordar distintos temas (misión, planeamiento, recursos humanos, comercialización, financiación, gerenciamiento) cuando se trata de las organizaciones no lucrativas.

f) Ofrecer la posibilidad concreta de tomar contacto con la realidad de las organizaciones no lucrativas del medio local mediante la realización de una tarea de campo que llevan a cabo todos los alumnos divididos en pequeños grupos de trabajo.

Departamento de CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE

Seminario Administración de Organizaciones No Lucrativas

CÓDIGO: 1868

ÁREA: Administración

PROGRAMA SINTETICO

MODULO I – ECONOMIA LUCRATIVA Y ECONOMIA NO LUCRATIVA
MODULO II – COOPERATIVAS, MUTUALES, ASOCIACIONES Y FUNDACIONES
MODULO III – LA MISION EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
MODULO IV – EL PLANEAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
MODULO V – LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
MODULO VI – LA COMERCIALIZACION EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
MODULO VII – EL DESARROLLO DE FONDOS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
MODULO VIII – EL GERENCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
MODULO IX – TRABAJO GRUPAL DE CAMPO

PROGRAMA ANALITICO

MODULO I
ECONOMIA LUCRATIVA Y ECONOMIA NO LUCRATIVA

- Concepto de lucro.
- El lucro como motor de la actividad económica.
- Competencia y competitividad.
- Las falencias del modelo neoliberal.
- La economía no lucrativa.
- Clasificación de las organizaciones no lucrativas.
- Las organizaciones no lucrativas y el mercado.
- Las organizaciones no lucrativas y el Estado.
- Eficacia y eficiencia en las organizaciones no lucrativas.
- Valores y principios de las organizaciones no lucrativas.
- Peter Drucker y las organizaciones no lucrativas.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Adam Smith: Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. *Ediciones Orbis. Buenos Aires. 1984.* Pág. 320 a 323.
- Ludwig Erhard: Bienestar para todos. *Ediciones Omega. Barcelona, 1959.* Pág. 124 a 128.
- Lester C. Thurow: El futuro del capitalismo. *Javier Vergara Editor. Buenos Aires, 1996.*
- Jeremy Rifkin: El fin del trabajo. *Editorial Paidós SAICF. Buenos Aires, 1996.*
- George Soros: La crisis del capitalismo global. *Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1999.*
- Francis Fukuyama: La gran ruptura. *Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1999.*
- Alicia Kaplan de Drimer y Bernardo Drimer: Las cooperativas. Fundamentos, Historia, Doctrina. *Editoriales Intercoop - F.A.C.C.. Buenos Aires, 1973.* Pág. 482 a 485 y 486.
- Alianza Cooperativa Internacional: Declaración de Identidad Cooperativa. *Manchester, 1995.*

- Peter F. Drucker: Dirección de instituciones sin fines de lucro. *Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1994,* y otras obras del autor.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

- Instituto Argentino de Investigaciones e Información sobre Economía Cooperativa, Solidaria y Pública: Cuadernos de Economía Social. Año I, N° 1. *Edición propia. Buenos Aires, 1979.* Pág. 69 a 71.
- Kliksberg, B.: *"Después de Enron"*, Material curso posgrado Formación de Formadores en RSE
- Kliksberg, B.: *"Hacia una nueva ética empresarial"*, Material curso posgrado Formación de Formadores en RSE
- Kliksberg, B.: *"Hacia una Nueva Visión del Desarrollo"*, Material curso posgrado Formación de Formadores en RSE

MODULO II
COOPERATIVAS, MUTUALES, ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

- Naturaleza jurídica
- Origen fundacional
- Constitución
- Asociados
- Capital
- Resultados
- Organo de gobierno
- Organo de administración
- Fiscalización interna
- Fiscalización pública
- Integración
- Disolución y liquidación

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Ley de Cooperativas Nro. 20.337
- Ley de Mutuales Nro. 20.321
- Código Civil artículos 33 a 50.
- Ley de Fundaciones Nro. 19.836

MODULO III
LA MISION EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

- Importancia de la Misión

- Definición de Misión
- Preguntas más importantes que debería responder
- Diferencias entre la Misión de una ONL y una empresa. Casos Prácticos

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Allison, M y Kaye, J.: *"Strategic Planning for Non profit Organizations - A Practical Guide and Workbook"*, Edit. John Wiley & Sons Inc., New York, 1997.
- Bryson, J.: *"Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations"*, Edit. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
- Drucker, P.: *"Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro"*, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1999.
- Lawrence, D.: *"Maintaining a Mission: Lessons from the Marketplace"*, Leader to Leader, N° 14, Fall 1999.
- Smith III, S.: *"Nonprofit Strategic Planning"*, Edit. Shea Smith III, Saint Louis, 1997.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

- Dees, G.: *"Enterprising Nonprofits"*, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1998.

MODULO IV
EL PLANEAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

1. El Planeamiento Organizacional y su importancia en una ONL
2. Orientaciones básicas respecto de la planificación
3. Tipos de Planeamiento
4. Pasos teóricos para desarrollar el proceso de Planeamiento
5. Caso práctico: Ayuda-Le

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Ackoff, R.: *"Planificación de la Empresa del Futuro. Planear o Ser Planeado"*, Edit. Limusa, México, 1986.
- Allison, M y Kaye, J.: *"Strategic Planning for Nonprofit Organizations - A Practical Guide and Workbook"*, Edit. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997.
- Bryson, J.: *"Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations"*, Edit. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
- Drucker, P.: "Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro", Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1999.
- Mintzberg, H.: *"The Fall and Rise of Strategic Planning"*, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1994.
- Smith III, S.: *"Nonprofit Strategic Planning"*, Edit. Shea Smith III, Saint Louis, 1997.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

- Bartlett, C. y Ghoshal, S.: *"Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose"*, Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre 1994.
- De Geus, A.: "Planning as Learning", Harvard Business Review, Marzo-Abril 1988.
- Drucker, P.: *"La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas"*, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1998.
- Mintzberg H. y Quinn J. B.: *"El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos"*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.

MODULO V
LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

1. La importancia del factor humano en las organizaciones
2. Características distintivas de la participación en una Organización No Lucrativa
3. Tipos de participación:
   - 3.1. Dirigentes
   - 3.2. Colaboradores remunerados
   - 3.3. Voluntarios o colaboradores no remunerados
4. El management profesional basado en valores
5. Caso Práctico: Cáritas

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Bennis, W.: *"The Secrets of Great Groups"*, capítulo 31 "Leader to Leader", website Fundación Peter Drucker, www.pfdf.org
- Butler, T. y Waldroop, J.: "*Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People"*, Harvard Business Review, Septiembre-Octubre 1999
- Drucker, P.: *"Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro"*, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1999.
- Etkin, J.: *"La Empresa Competitiva: Grandeza y Decadencia. El cambio hacia una organización vivible"*, Edit. Mc Graw-Hill, Santiago de Chile, 1996.
- Katzenbach, J.: *"Making Teams Work al the Top"*, capítulo 32 "Leader to Leader", website Fundación Peter Drucker, www.pfdf.org
- Schvarstein, L.: *"La Inteligencia Social de las Organizaciones"*, Edit. Paidós, Buenos Aires, 2003.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

- Rifkin, J.: *"El fin del trabajo"*, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Robbins, S.: *"Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones"*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.

MODULO VI
LA COMERCIALIZACION EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

1. Evolución del concepto de comercialización en una Organización No Lucrativa
2. Particularidades de la comercialización en las Organizaciones No Lucrativas
3. El proceso de comercialización
4. Desarrollo y lanzamiento de nuevas propuestas
5. Política comunicacional
6. Caso Práctico: Ayuda – Le

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Dees, G.: *"Enterprising Nonprofits"*, Harvard Business Review, Enero-Febrero 1998.
- Drucker, P.: *"Peter Drucker on the Profession of Management"*, Edit. Harvard Business Review Book, Boston, 1998.
- Drucker, P.: *"Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro"*, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1999.
- Kotler, P. y Andreasen, A.: *"Strategic Marketing for Nonprofit Organizations"*, Edit. Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- Wilensky, A.: *"Marketing Estratégico"*, Edit. Tesis, Buenos Aires, 1987.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

- Braidot, N.: *"Marketing Total"*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1996.

MODULO VII
EL DESARROLLO DE FONDOS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

1. Conceptos de desarrollo de fondos (*fund-raising*)
2. De los contribuyentes circunstanciales a los donantes habituales
3. Determinación de las necesidades de fondos y planteo de los objetivos de recaudación
4. Dificultades y temores de las personas para "pedir dinero"
5. Importancia de poseer planes, presupuestos y objetivos
6. Diferencias entre las causas morales y las causas económicas
7. Investigación y análisis del mercado de donantes
8. Tipos de donaciones
9. Determinación de las estrategias a utilizar
10. Caso Práctico: Greenpeace

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Drucker, P.: *"Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro"*, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1999.
- Klein, K.: *"The Fine Art of Asking for the Gift"*, Grasroots Fundraising Journal, Volume 2, Nro. 3.
- Kotler, P. y Andreasen, A.: *"Strategic Marketing for Nonprofit Organizations"*, Edit.

Prentice Hall, New Jersey, 1996.

- Rosso, H.: *"Achieving Excellence in Fund Raising"*, Edit. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

- Drucker, P.: *"La Administración en una época de grandes cambios"*, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1996.
- Drucker, P.: *"Peter Drucker on the Profession of Management"*, Edit. Harvard Business Review Book, Boston, 1998.

MODULO VIII
EL GERENCIAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (INTERRELACION DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTION)

1. El escenario actual
   1.1 La globalización
   1.2 La sociedad 20-80
   1.3 El nuevo paradigma económico
2. Nuevas tendencias en management
   2.1 La empresa viviente
   2.2 El fin del progreso incremental
   2.3 La era de la revolución de las ideas
3. Temas claves de gestión
   3.1 Misión
   3.2 Planeamiento
   3.3 Recursos Humanos
   3.4 Comercialización
   3.5 Desarrollo de fondos
4. Desafios de las Organizaciones No Lucrativas en la Argentina
   4.1 Definir el rol de las ONL, para convertirse en verdaderos agentes del cambio humano
   4.2 Ser empresas sociales
   4.3 Responder a las necesidades de sus comunidades mediante el cumplimiento de su misión
   4.4 Profesionalizar su gerencia
   4.5 Demostrar eficiencia de gestión
   4.6 Contribuir a crear una sociedad más justa, más equitativa y más solidaria

BIBLIOGRAFIA BASICA

- De Geus, A.: *"The Living Company"*, 1997.

- Etkin, J.: *"Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias"*, 2000.
- Hamel, G.y Prahalad, C.K.: *"Competing for the Future"*, 1994.
- Gray, J.: *"Falso Amanecer"*, 1999.
- Martin, H. y Schumann, H.: *"La trampa de la globalización. El ataque contra la democracia y el bienestar"*,1998.
- Rifkin, J.: *"La era del acceso. La revolución de la nueva economía"*, 2000.
- Serra, R.: *"El nuevo juego de los negocios"*, 2000.
- Soros, G.: *"La crisis del capitalismo global"*, 1999.

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

- Forrester, V.: *"Una extraña dictadura"*, 2000.
- Hamel, G.: *"Leading the Revolution"*, 2000.
- Stiglitz, J.: "El malestar en la globalización", Edit. Taurus, Buenos Aires, 2002.

MODULO IX
TRABAJO GRUPAL DE CAMPO

MODALIDADES DE DICTADO

Durante el cuatrimestre se dictarán 2 clases semanales, de 2 horas de duración cada una. De acuerdo al tema tratado la clases serán teóricas o teórico-prácticas, propiciando en todo momento la activa participación de los alumnos. En los temas teóricos la totalidad de los mismos se relacionarán con ejemplos prácticos, intentanto poner especial énfasis en la realidad local y regional, pero sin dejar de lado las últimas tendencias mundiales al respecto. Considerando la experiencia y actividad profesional de los integrantes de la cátedra se comentarán ejemplos reales para relacionar los conceptos teóricos con la realidad de las ONL en nuestro medio.

MODALIDADES DE CURSADO Y APROBACION

Para aprobar el cursado de la materia los alumnos deberán aprobar una evaluación escrita o su correspondiente complementario y la realización de un Trabajo Final Grupal. El examen parcial se tomará promediando el cuatrimestre y el complementario será una semana después de la entrega de las notas de la evaluación, que a su vez se informan a los 7 días de la fecha del examen, siendo la nota de aprobación de 6 puntos sobre 10 en ambos casos. La evaluación como su complementario tratan sobre los temas teóricos desarrollados en las clases. Además, y considerando que la asignatura tiene la modalidad de Seminario, los

alumnos deberán aprobar un Trabajo Final realizado en forma grupal, en equipos conformados por la cátedra, siendo en este caso la nota de aprobacion de 6 sobre 10.

MODALIDADES DE LA APROBACION FINAL

La aprobación final de la asignatura se realizará mediante un examen oral final, de acuerdo a la reglamentación general de la universidad, en el cual se evaluará en forma individual la participación del alumno en el Trabajo Final Grupal realizado para lograr la aprobación de la cursada, así como se realizarán preguntas sobre dicho Trabajo y la relación con los conceptos teóricos desarrollados durante el cuatrimestre.

SISTEMA DE CONSULTAS

- Consultas en los horarios de clase
- Consulta en Gabinete GIDECOOP: 8 horas semanales
- Material proporcionado por la cátedra mediante el sistema MOODLE
- Material entregado por la cátedra previo a determinadas clases y disponible en el sistema MOODLE
- Consultas por temas particulares a las direcciones de mail de cualquiera de los docentes

VIGENCIA DE ESTE PROGRAMA		
PROFESOR RESPONSABLE	AÑO	PROFESOR RESPONSABLE
Lic. Mariano Glas	2014	

VISADO

COORDINADOR AREA	SECRETARIO ACADEMICO	DIRECTOR DE DEPARTAMENTO
	Mg. (Cra) DIANA ALBANESE SECRETARIA ACADEMICA DEPTO. CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	Mg. (Cra) REGINA DURAN Directora Decana Dpto. Ciencias de la Administración
Fecha:	Fecha Aprobado Consejo Departamental:	