

SEMINARIO APLICADO EN ADMINISTRACIÓN



ALUMNA: BALSAS CONSTANZA

LEGAJO: 24408

PROFESORES:

Lic. Enrique Babino

Lic. Federico Finlez

Lic. Martin Crespo





Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
LA ORGANIZACIÓN, SU HISTORIA Y PRESENTE	4
Decálogo del inmigrante.....	6
Libro de los Pioneros.....	6
Actividades principales.	7
ANÁLISIS MACRO	8
Política.....	8
Economía	9
Social	9
Tecnológico.....	9
Ambiental.....	10
Legal	10
ANÁLISIS MICRO.....	11
Clientes.....	11
Proveedores	12
Entidades Estatales	12
Confederación – Otras federaciones.	13
PROCESO ADMINISTRATIVO	13
Planeamiento	13
Planeamiento estratégico.	13
Planeamiento táctico.	15
Planeamiento operativo.	15
Organización	16
Estructura.....	16
Selección de la comisión directiva y subcomisiones.....	18
Reuniones de comisión.	19
Comunicación.....	19
Asignación de recursos.	20
Cultura organizacional	22
Dirección	23
Control	24



ANALISIS FODA.....	26
CONCLUSIÓN ANALISIS DESCRIPTIVO	26
DIAGNOSTICO	27
Introducción.....	27
Problemática.....	27
Marco teórico.....	28
Conclusión marco teórico:	35
Modelo de Diagnóstico	35
Metodología de aplicación.....	36
Aplicación del modelo.....	36
Comisión directiva.....	36
Presidentes colectividades.....	38
Juventud colectividades.....	39
CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	43
PROPUESTAS DE MEJORA:	46
CONCLUSIÓN.....	50
ANEXO	51
BIBLIOGRAFIA.....	52



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es llevado a cabo en el marco de la cátedra “Seminario aplicado en administración” de la Licenciatura en Administración de la sede Comodoro Rivadavia de la UNPSJB. El mismo consiste en una práctica profesional supervisada, en donde el alumno debe realizar un análisis y diagnóstico organizacional de alguna organización elegida en la zona.

LA ORGANIZACIÓN, SU HISTORIA Y PRESENTE

La Federación de Comunidades Extranjeras de Comodoro Rivadavia es una Asociación Civil de segundo grado, constituida por las diferentes colectividades que se encuentran federadas. Las mismas son:

Asociación Alemana, Asociación Brasileña, Asociación Búlgara, Asociación Residentes Bolivianos, Asociación Residentes Chilenos, Asociación Irlandesa, Asociación Sudafricana, Asociación Croata, Asociación Cultural Argentino Árabe, Asociación de Checos y Eslovacos, Asociación Española, Asociación Vasca, Asociación Casa de Andalucía, Asociación Asturiana, Asociación Gallega, Asociación Helénica, Asociación Italiana, Asociación Polonesa, Asociación Portuguesa, Asociación Residentes Paraguayos, Asociación Estados Independientes Ex – Soviéticos.

Asimismo, existen dos instituciones que adhieren a los festejos del día del inmigrante, ellas son: Asociación Galesa y Asociación Israelita.

Rondando el año 1937 (fecha en que data la primera actividad de colectividades en conjunto), gente proveniente de distintas nacionalidades, y sus hijos, se propusieron unirse con el objetivo de celebrar el día del inmigrante, difundir sus distintas culturas y costumbres, y también homenajear a los pioneros que habían dejado atrás sus países en busca de una mejor vida y nuevas oportunidades. Esta primera actividad realizada contó con participaciones musicales, gastronómicas y culturales.

El 12 de octubre de 1989 crearon la Comisión de Comunidades Extranjeras, que inició con 11 colectividades, y otras 5 se habían comprometido a participar en un futuro. La primera Feria Gastronómica, a modo de presentación ante la sociedad, fue en el Centro Cultural (Donde actualmente se encuentra el concejo deliberante) el 9 y 10 de diciembre de ese mismo año.

La formalización de la institución, mediante estatuto y personería jurídica fue realizada en septiembre del año 2000. Mismo año en que se toma el compromiso de apadrinar a la Escuela No 742 “Ciudad del Petróleo”.

En el año 2003 la federación obtuvo la concesión del Chalet Huergo para que fuese su sede. A raíz del incendio del edificio en el año 2010, y teniendo en cuenta la inestabilidad edilicia el municipio de la ciudad determinó cerrarlo. Con la esperanza de no perder tan lindo edificio, fedecomex presentó un proyecto para rescatar dichas instalaciones, pero finalmente la municipalidad lo desestimó. No obstante, siguieron adelante con esfuerzo para encontrar otra sede social y no tener que depender de que cada una de las colectividades preste su sede para poder realizar las reuniones. Al cabo de unos años, en 2014 el municipio entregó en carácter de comodato un terreno que incluía un galpón. (se gestionó un subsidio en provincia para la construcción, fue otorgado). Finalizada la primera etapa de la construcción se intentó solicitar un



segundo subsidio, el cual no fue otorgado. Pese a esto, siguieron trabajando lentamente para poder comprar materiales e ir realizando trabajos menores. Así fue como en el 2021 lograron finalizar la obra e inaugurar la sede.

En el año 2004 la Feria Gastronómica de Comunidades Extranjeras es declarada de interés por el Senado de la Nación. Un año después, en el 2005 por Ley Provincial No 5.219 se declara a la ciudad de Comodoro Rivadavia como Capital Provincial de las Colectividades Extranjeras, y la inauguración de las ferias de dicho año son transmitidas en vivo para todo Chubut y Santa Cruz.

Entre el 2006 y 2010 se trabajó en el anteproyecto para la realización del predio ferial y el monumento al inmigrante, en donde se invitó a las distintas colectividades a aportar ideas para el mismo. En 2007 se pone la piedra fundacional.

En 2008 se conforma el coro mayor. El mismo fue invitado a participar en distintas ciudades de Colombia en el 40° festival internacional de la cultura, invitado por la Gobernación de Boyacá.

En 2010 se inauguró dicho monumento. Y al mismo tiempo se determinó, y se presentó en sociedad el “Decálogo del Inmigrante Pionero Patagónico”.

En 2012, por Ley 26.810 (promulgada el 8 de enero de 2013) se declara a nuestra ciudad “Capital Nacional de las Colectividades Extranjeras”. En 2014, por resolución n°234 el Ministerio de Turismo de la Nación considera de carácter nacional la fiesta organizada por fedecomex, pasando a ser además de feria gastronómica: “Fiesta Nacional de Comunidades Extranjeras”.

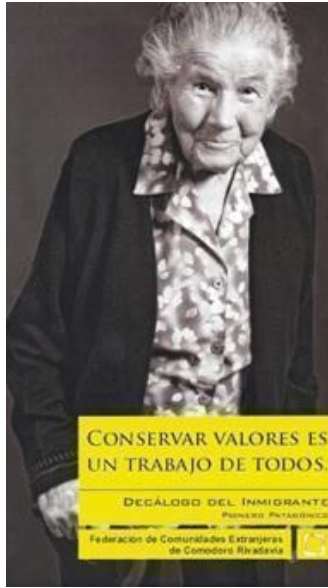
Durante el 2016 han participado en el 1er Plenario Federal de Fiestas de Colectividades e Inmigrantes. Además, se incorpora un nuevo festejo en la comunidad, la “Fiesta de San Juan”, desarrollada por todas las asociaciones de origen ibérico el 24 de junio, quedando fijada esa fecha en la agenda de actividades anuales municipales. A partir de este año se decide realizar el desfile del Inmigrante Pionero Patagónico en los barrios históricos de la ciudad. La Cámara de Senadores declara de interés nacional la III edición de la Fiesta Nacional de las Comunidades Extranjeras. Se difunde por primera vez en YouTube (por intermedio de Canal 9) la Fiesta Nacional de las Comunidades Extranjeras.

Debido a la situación de emergencia vivida en el año 2017 debido a una sorpresiva e inusitada tormenta, la institución, junto a las asociaciones federadas, se abocó a la ayuda solidaria, colaborando con la donación de alimentos, ropa, insumos de limpieza y agua. Por primera vez se realiza un trabajo en conjunto con la Fundación Crecer, donde 700 bandejas de madera son intervenidas por niños y jóvenes de capacidades diferentes que luego se venden en la Feria Gastronómica. Lo recaudado se dona a dicha Fundación.

En el año 2018 Por Ordenanza No 13.819/18 el Honorable Concejo Deliberante declara Patrimonio Cultural Inmaterial a la Fiesta Nacional de las Comunidades Extranjeras.

En mayo del corriente año han sido invitados por la Federación Argentina de Colectividades a un encuentro de dirigentes de colectividades a nivel nacional para compartir experiencias.

En la actualidad la FEDECOMEX se encuentra integrada por 21 colectividades federadas y 2 adherentes a los festejos del día del inmigrante.



Decálogo del inmigrante.

El decálogo del inmigrante es una declaración de valores compuesta por 10 máximas destinadas a expresar los principios fundamentales que rigen y le dan un lineamiento al trabajo de la federación. El documento original, que anteriormente se mencionó, nació en el año 2010, surgió ante la necesidad de delinear un objetivo común de inclusión y contención que sea extensivo a toda la comunidad de Comodoro Rivadavia y la región. Fue declarado de interés municipal por el Honorable Concejo Deliberante de la ciudad, como también interés provincial por la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Chubut.

“El decálogo itinerante es una forma de materializar el Decálogo del inmigrante pionero patagónico, cuyo fin es invitar a la comunidad a comprometerse con esta declaración de valores. En todos los eventos promovidos por la Federación de Comunidades Extranjeras, están presentes los registros para que el público pueda expresar su adhesión.” (FedeComex, Boletín Institucional, 2018)



Libro de los Pioneros.

En 2011 se firmó un convenio entre la Federación y Fundación Nuevo Comodoro para producir el “Libro de los pioneros”. En dicho libro se presentan las historias de vida de un representante de cada colectividad federada.

“Nos propusimos ofrecer un material de lectura que apunte a la apreciación de nuestro pasado y al reconocimiento de los pioneros que forjaron la ciudad desde el inicio, sus experiencias de vida y valores, y establecer puentes de comunicación con nuestro pasado” (FedeComex, Boletín Institucional, 2018)

Una vez publicado el Decálogo, en noviembre del 2012 se entregaron copias en bibliotecas públicas y en instituciones educativas tanto privadas como públicas de la ciudad, además de



hacer jornadas con los niños de estas para difundir y trabajar los valores que la federación promueve.



Actividades principales. Festejos día del Inmigrante:

Los festejos por el día del inmigrante consisten en 4 actividades:

- Desfile del día del inmigrante pionero patagónico: En donde cada colectividad desfila con sus trajes típicos, sus abanderados, y al finalizar pueden presentar una danza típica de 3 minutos. El lugar de realización varía año a año, como ha sido mencionado anteriormente, se dispuso a realizarlo en diferentes barrios históricos de la ciudad.
- Elección de la reina/embajadora: Solía realizarse antes del desfile mencionado en el punto anterior, pero el último año han decidido cambiarlo y hacerlo de manera posterior, para así poder darle más visibilidad a todas las reinas postulantes, antes de realizar la elección. En este evento, cada reina que cuente con ascendencia de la colectividad que representa, más ciertos requisitos (Poder demostrar el parentesco con el inmigrante y que no sea mayor a 3er grado, presentar los papeles que lo acrediten, tener entre 16 y 25 años, sin hijos, y tener 2 años de antigüedad en la colectividad que representa) podrá participar de la elección. Esta misma consiste en una danza a modo de presentación de todas las reinas en su conjunto. Luego sigue con 3 pasadas en la pasarela, donde primero desfilan todas con un traje neutro e igual, luego con su traje típico estilo "paisana" de cada país al que representan en donde son acompañadas por una pareja que bailará con ellas a modo de demostración de sus danzas típicas al jurado, y por último un traje típico más elegante y formal. Años anteriores se podían ver hasta 14 postulantes a reina en este evento (cabe aclarar que se permite 1 sola representante por colectividad), pero cada vez ese número va disminuyendo, siendo 7 postulantes en el año 2023.
- Acto protocolar Día del Inmigrante: El día 4 de septiembre es el día del inmigrante, y la federación siempre lo festeja con un acto protocolar en el monumento homenaje al inmigrante patagónico ubicado en el predio ferial. En este acto participan todas las banderas de las colectividades, y se suele entregar reconocimientos a inmigrantes con más de cierta cantidad de años de residencia en la ciudad, u otro tipo de reconocimientos.
- Ferias Gastronómicas: Las ferias gastronómicas (También Fiesta Nacional de Comunidades Extranjeras) se desarrollan en el predio ferial, donde cada colectividad tiene un stand asignado. Ellas se encargan de gestionarlo en su totalidad, de decorarlo y de vender sus comidas típicas.



Esta fiesta se realiza los viernes y sábado desde la tarde/noche, y los domingos desde el mediodía hasta la noche. En estas jornadas, cada colectividad presenta sus diferentes grupos de baile (desde los más pequeños hasta los más grandes) en el escenario. En estos últimos años algunas colectividades han estado desarrollando grupos musicales, los cuales también han sido integrados a la fiesta los días domingo por la tarde. Es la actividad más esperada y reconocida por la comunidad de la ciudad, dado que esperan esas fechas para ir a degustar platos típicos que no suelen encontrar a lo largo del año, a no ser que cada colectividad organice una venta de estos. (Anexo 1)

Por otro lado, la federación participa en los actos aniversarios de cada colectividad y también de los festejos por la independencia del país al cual representan. Como así también en los actos patrios argentinos, donde asiste un abanderado representante y en ocasiones, como en el desfile cívico militar, donde participan todas las colectividades.

En caso de necesitar fondos para cubrir gastos faltantes, organizan venta de comidas típicas, promocionándolas por redes sociales y tomando los pedidos para ser retirados por la sede de la federación. Como por ejemplo la venta de paella que este año coincidió con la muestra cultural “Objetos que reviven una historia: Pioneros Inmigrantes” realizada en la sede de la federación, en donde cada colectividad tuvo la oportunidad de exponer objetos característicos y propios de cada una de sus culturas.

Por último, hay actividades que se hacían anualmente, pero en la actualidad no se están realizando. Estas son el torneo de fútbol para jóvenes de colectividades, el festival de música típica y la jornada infantil para los pequeños de cada colectividad. Estas actividades han dejado de organizarse en los últimos años dado que dependían de la subcomisión de juventud, la cual ha estado inactiva desde el 2019.

ANÁLISIS MACRO

Política

El 2023 es un año de elecciones para la República Argentina. En los últimos meses se han realizado las elecciones en diferentes provincias de nuestro país, e incluso en algunas todavía faltan realizarse.

A nivel nacional, se realizaron las PASO en el mes de agosto, luego del escrutinio definitivo, el cual es el único conteo válido para la justicia para determinar qué candidatos competirán en las elecciones generales a realizarse en el mes de octubre los resultados fueron los siguientes: “La libertad avanza” el partido del precandidato a presidente Javier Milei obtuvo un 29,86% de los votos, encabezando la lista. El siguiente puesto lo ocupó “Juntos por el cambio” que contaba con dos precandidatos, pero la ganadora fue Patricia Bullrich por sobre Rodríguez Larreta, con 28% de los votos. Y en tercer lugar “Unión por la patria” con el precandidato a presidente Sergio Massa, obtuvo un 27,28% de los votos.

A nivel provincial se han efectuado las elecciones en el mes de Julio, para elegir el nuevo gobernador que reemplazará a Mariano Arcioni. La lista más votada fue la Alianza Juntos por el Cambio Chubut que llevaba la fórmula Ignacio Torres – Gustavo Menna con un 35.77% de los votos. La segunda lista más votada fue la correspondiente a la Alianza Arriba Chubut con la fórmula Juan Pablo Luque – Ricardo Sastre con un 33.88%. En tercer lugar, quedó la fórmula de



la Alianza por la Libertad Independiente Chubutense de Cesar Treffinger y Laura Mirantes con un 12,10%. Respecto a la legislatura por el periodo 2023-2027 la Alianza de Juntos por el Cambio Chubut aseguró 16 bancas del total de 27 que conforman la cámara de diputados chubutense.

Othar Macharashvili, de la Alianza Arriba Chubut fue el intendente electo para Comodoro Rivadavia con el 40.3% de los votos, dejando en segundo lugar a Ana Clara Romero con 35,9%.

La federación depende mucho de los gobiernos elegidos, dado que están en constante comunicación para solicitar los permisos correspondientes para realizar sus actividades en el predio ferial, o solicitando subsidios tanto a provincia como a la municipalidad. Por ende, un cambio de gobierno donde se vean sumamente afectados los lineamientos respecto de las actividades culturales, a nivel nacional o local, puede ser muy perjudicial para esta organización.

Economía

Actualmente Argentina se encuentra en un periodo donde se ve incrementada la inflación y el tipo de cambio del dólar, mes a mes con celeridad. Estas variables económicas influyen negativamente en la planificación de actividades de cualquier índole, ya que los proveedores envían presupuestos con plazos de pago reducidos, y una corta validez, para así poder ajustar los precios a medida que aparecen nuevas noticias económicas.

Social

La ciudad de comodoro fue fundada mayormente por inmigrantes, y la federación es la conexión con lo que quedó en el pasado. Pero actualmente es muy difícil generar interés en algo que ya no existe, en esas costumbres que hoy ya no lo son, o en distintas culturas. Más que nada en los jóvenes quienes son los que cuentan con la energía para realizar varias y diversas actividades.

Por otro lado, la federación pregona valores como la cultura del trabajo, la camaradería, el compañerismo, el respeto por el otro, la convivencia entre distintas “razas” “culturas”. En la actualidad se puede ver en las noticias como cada vez son más frecuentes los actos de violencia entre vecinos, los robos, las estafas, el bullying entre compañeros dentro del colegio o cualquier otra institución donde realizan actividades en conjunto, con lo cual notamos que ciertos valores se van diluyendo.

Tecnológico

El avance tecnológico logró un poco más de difusión de las actividades de la federación, por medio de las redes sociales. Hace muchos años cuando los jóvenes participantes de colectividades debían irse a otras ciudades a estudiar sus carreras profesionales, no todos podían viajar y participar de nuevo de la feria gastronómica. Hoy en día, con las transmisiones en vivo es posible que los jóvenes que se encuentran lejos pero que siempre participaron de las actividades, puedan visualizarlas en vivo y en directo desde la ciudad en donde cursan su carrera, lo cual genera un poco más de cercanía a pesar de la distancia.

Sumado a esto, gracias a las modernas cámaras y soportes de almacenamiento de información, se puede guardar material audiovisual de las fiestas o diferentes actividades de la federación, con una calidad mucho mayor y sin necesidad de ocupar estanterías enteras con cassettes o cintas.



Ambiental

Frente a un clima muy ventoso y frío como es el de la zona patagónica, algunas actividades, sobre todo las planificadas al aire libre, pueden verse afectadas. Si bien en gran parte del año suele haber viento, pueden darse casos de tormentas de viento, con ráfagas de hasta 190 km/h, esto implica un riesgo enorme para la circulación de la gente en las calles, y para las edificaciones. Como se ha visto en el último temporal de viento sucedido en el corriente año, muchos techos han sido volados, postes caídos, generando cortocircuitos y posibles incendios, vidrios estallados y demás. Esto puede ser una gran amenaza al edificio de la federación, el cual tiene techo de chapa.

En el historial climático de la ciudad también nos encontramos con algunos aluviones que han generado mucho daño en distintos barrios de la ciudad, arruinando casas particulares, edificios públicos e innumerables automóviles. Por otro lado, nos volvemos a encontrar con la misma situación que se vivió en 1995; la rotura de la ruta nacional nro. 3, que deja débilmente comunicada (por caminos alternativos) la zona norte con la zona sur de la ciudad.

Todos estos aspectos ambientales ven afectadas las actividades que la federación organiza para la comunidad en general de Comodoro Rivadavia, como así también sus propias actividades puertas adentro (reuniones de comisión, jornadas de limpieza y organización de su sede, etc.)

Legal

El código civil y comercial de la nación es la ley n° 26.994 que regula la creación y funcionamiento de las asociaciones civiles, especificando sus derechos y obligaciones, así como también la de los administradores y órgano fiscalizador, en el capítulo 2 sección 1era, desde el artículo 168 al 186.

Dicho código establece que los administradores deben ser personas asociadas, y permite que la fiscalización sea opcional (excepto que se tengan más de 100 asociados) y externa, es decir, que recaiga en personas no asociadas. En este último caso pone ciertas limitaciones; los integrantes del órgano de fiscalización no pueden ser parte de la comisión ni certificantes de los EECC de la organización. Esta limitación también se extiende a cónyuges, convivientes, parientes en línea recta en todos los grados (y colaterales hasta el cuarto grado) de los integrantes de la comisión.

Está permitida la exclusión de algún asociado sólo por causas graves que deben estar previstas en el estatuto de la organización. Además, el procedimiento debe asegurarle al asociado el derecho de defensa. Y respecto de la responsabilidad de los mismos, se establece en el art 181 del CCCN que no responden en forma directa ni subsidiaria por las deudas, solo se limita al cumplimiento de los aportes para constituir la asociación/federación y de las cuotas o contribuciones.

Por último, se prevé los casos de renuncia de los asociados, disolución y liquidación de la asociación/federación, y para demás cuestiones se aplican supletoriamente las disposiciones sobre sociedades.

También, es necesario que cumplan con:

- La regulación referida a las asambleas ordinarias y extraordinarias, con sus respectivas convocatorias, órdenes del día y quórum.



- Los libros obligatorios que deben llevar las asociaciones civiles y federaciones. (Libro de registro de socios, libro de actas, libro de memorias inventarios y balances, y libro de caja)

En esta etapa de relevamiento no se han detectado más aspectos legales que pudiesen influir negativa o positivamente en la organización.

ANÁLISIS MICRO

Clientes

Drucker en su obra “5 preguntas para una ONG”, define al cliente como “aquel que valora su servicio y a quien usted debe satisfacer” “aquel que considera significativa su misión”. Basándonos en este autor, los clientes primarios de la federación son las colectividades. Dado que cada una de ellas tiene como misión mantener viva la cultura del país que representan, y honrar a los antepasados que con mucho esfuerzo construyeron las diferentes asociaciones, están interesadas en una organización que las nucleee, promueva y defienda las culturas extranjeras y todos los valores que los extranjeros trajeron consigo mismos al momento de emigrar.

Como clientes secundarios nos encontramos con la sociedad en general, tanto de Comodoro Rivadavia, Rada Tilly o ciudades aledañas.

Colectividades:

En el estatuto de la federación se establecen ciertos requisitos que deben cumplir las asociaciones para poder formar parte de esta. Estos requisitos son: Contar con personería jurídica, presentar y tener al día los estados contables y memorias, además de abonar las cuotas sociales. La fedecomex tiene potestad de controlar que las asociaciones tengan lo mencionado ya que está establecido que, en caso de no contar con la personería jurídica por falta de presentación de los EECC y memorias, se desafectará de la federación a la asociación en cuestión. Según lo relevado en entrevistas a los miembros de la comisión, suele hacerse algún llamado de atención en caso de tomar conocimiento que alguna colectividad se encuentra adeudando la documentación necesaria para mantener su personería.

Por otro lado, se promueve el ingreso de nuevas colectividades, por supuesto cumpliendo con los mismos requisitos, y se les brinda asesoramiento de ser necesario. Pero cabe destacar, que no se permite el ingreso de una nueva colectividad que represente algún país/región de los cuales ya se encuentran representados por las asociaciones ya federadas, salvo expresa autorización de la asociación que ha sido federada en primer lugar.

Sociedad:

Como se ha mencionado anteriormente la actividad más reconocida y esperada por la sociedad es la Feria Gastronómica que organiza la Federación. Es la actividad en donde tiene más contacto de manera masiva con la comunidad de Comodoro Rivadavia, y algunos visitantes de ciudades cercanas. A su vez, como el desfile del día del inmigrante se realiza en diferentes barrios históricos de la ciudad, se ha podido visualizar que la gente se acerca a las arterias principales de dichos barrios cuando ve que se está preparando un evento allí, para poder ver los trajes típicos que luce cada una de las colectividades.



El resto de las actividades más pequeñas organizadas por la Federación, como ha sido la muestra cultural “Objetos que reviven una historia: Pioneros Inmigrantes” (Anexo 2) realizada en febrero del presente año, no son tan concurridas. Las personas que asisten a estos eventos son mayormente cercanas a participantes de cada una de las colectividades que los invitan a participar.

Proveedores

La federación trabaja con diferentes empresas, pymes o trabajadores independientes, que son quienes proveen bienes y servicios para que pueda llevar adelante sus actividades. En diferentes oportunidades me han expresado que los proveedores los han seleccionado con el tiempo, y buscando una relación precio-calidad razonable. Algunos de estos proveedores son:

- Seguridad: Solis.
- Armado de stands: Jorge Ligo.
- Tickets electrónicos y físicos: Innovateck.
- Limpieza: Formal Limpieza SRL.
- Sonido e iluminación: Este servicio es brindado por dos trabajadores independientes que cuentan con todos los equipos especiales para eventos de gran magnitud; Daniel Villagra y Rubén Rodríguez.
- Servicios de asesoría contable y legal: Estudio Contable de la Contadora Gabriela Román. Con los profesionales referidos en este ítem están en contacto cuando precisan realizar los estados contables anuales, cuando hay algún cambio de regulación respecto a impuestos o declaraciones juradas a presentar, o si precisan alguna asesoría específica por alguna situación que haya surgido. No se les suele pedir asesoría para el manejo normal y habitual del dinero que ingresa o egresa por algunas de sus actividades, pero si para la realización de los recibos de las cuotas que abonan las colectividades, o cualquier otro ingreso que se obtenga.

Y otros proveedores de servicios para la sede como Camuzzi y la S.C.P.L.

Entidades Estatales

La federación se relaciona con diferentes agentes dentro de su entorno, tanto local como a nivel nacional.

Al ser una asociación sin fines de lucro y con el objetivo de dar a conocer y mantener diferentes tradiciones y culturas, está en constante comunicación con entidades estatales como la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, la Secretaría de Cultura y Turismo de la ciudad y el gobierno provincial de Chubut. Estos agentes estatales son quienes colaboran con la organización, apoyando sus actividades y dándoles promoción, o inclusive invitándolos a participar en nuevos eventos, como la Expo Turismo, además de ser quienes brindan los subsidios que ayudan a la federación a contar con más fondos.

La relación con los mismos es formal y frecuente. La municipalidad siempre invita a la federación a los actos patrios oficiales y la federación siempre acompaña con sus respectivos representantes y abanderados. A su vez, anualmente se hace el pedido formal del centro cultural y el predio ferial para poder realizar la elección de la reina y las ferias gastronómicas, y se está intentando negociar con la municipalidad para que no se le cobre a cada una de las colectividades



el canon por venta de bebidas alcohólicas en cada una de las fiestas que se realicen en sus sedes. Esa exención ya ha sido lograda para el evento de las ferias gastronómicas que organiza la federación.

Según lo relevado en las entrevistas realizadas a varios miembros de la comisión directiva, los cuales anteriormente han sido presidentes de esta, han expresado que sienten que no siempre las entidades estatales mencionadas anteriormente los reconocen y le dan el valor que creen merecer a la Federación, como la organización que son. El actual presidente de la misma expresó que todo depende del gobierno electo, hay gobiernos que se interesan más en las organizaciones culturales, y otros no tanto, como los últimos gobiernos municipales que se han abocado más al área deportiva. Por lo que Sánchez Izquierdo me ha expresado su inquietud respecto de poder realizar actividades deportivas dentro de la federación para así poder atraer la mirada de los dirigentes de estos entes estatales, y tener más posibilidades de éxito a la hora de solicitar fondos.

Confederación – Otras federaciones.

En la ciudad y en la provincia, la Federación es la única asociación civil de segundo grado que nuclea a las colectividades. Solo en Esquel existe una unión de colectividades, pero están conformados como asociación civil de primer grado.

En el resto del país existen otras federaciones, como la Federación de Colectividades Extranjeras de Chaco fundada en 1979, la Federación de Colectividades de Oberá fundada en 1993, y la Asociación Colectividades Extranjeras de Rosario. La fiesta que se realiza en Chaco es la más antigua del país, pero únicamente la fiesta de Oberá, la de Rosario y la de Comodoro Rivadavia han alcanzado el título de fiestas nacionales.

Luego existe la Confederación Argentina de Colectividades. En varias oportunidades la misma realizó diversos encuentros a los cuales la Federación de Comodoro ha sido invitada. Como por ejemplo el último Encuentro Nacional de dirigentes de colectividades en la ciudad de Santiago del Estero, en donde dirigentes de colectividades de distintos puntos del país se reúnen y cuentan sus experiencias liderando las mismas. Se realizan mesas de presentaciones, ponencias y talleres. La relación con esta entidad es formal y poco frecuente. Dado que se ha invitado a la FedeComex a confederarse, pero esta confederación no reconoce a la organización objeto de estudio como Capital Nacional de las Comunidades Extranjeras, por ende han decidido no unirse aún.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeamiento

Planeamiento estratégico.

Misión, objetivos y valores.

En el boletín institucional de FedeComex del año 2018 podemos encontrar definida su misión:

“La federación de Comunidades Extranjeras tiene por objetivo mantener viva la memoria de aquellos pioneros que, en busca de una vida mejor arribaron a la ciudad, sus costumbres y tradiciones. Los fundamentos en que se basan son aquellos que sus antepasados practicaban y



les heredaron a las generaciones venideras, están plasmados en el decálogo del inmigrante pionero patagónico. Estos son:

1. *La memoria. Es el primer activo de la historia.*
2. *La identidad. Implica aceptar al otro como parte necesaria de uno mismo.*
3. *La integración. Es vital para el crecimiento social.*
4. *La diversidad cultural. Se protege desde la convivencia y la tolerancia.*
5. *Juventud. Es sinónimo de energía y nuevas ideas, el complemento ideal de experiencia y trayectoria.*
6. *Camaradería. Es sentido de pertenencia y vocación de servicio.*
7. *Las instituciones. Son motores de acción, expresión artística y contención social.*
8. *El espíritu solidario, y el trabajo en equipo que estimulan el entusiasmo.*
9. *La promoción cultural. Es un compromiso y una responsabilidad.*
10. *La democracia. Es una forma de organización en la que las decisiones responden a la participación y a la voluntad general.” (FedeComex, 2018)*

Estos valores que se mencionan en la misión son los que la federación se propone difundir y promover.

En el artículo 3° del estatuto se encuentran descritos los siguientes fines:

- a) *“Servir de vínculo entre las diversas colectividades agrupadas en la federación para promover la conservación y difusión de las distintas expresiones culturales.*
- b) *Organizar y ejecutar la programación anual de los actos realizados al día del inmigrante.*
- c) *Fomentar la transmisión de costumbres y tradiciones autóctonas de cada colectividad de modo armónico y manteniendo una postura apolítica.” (FedeComex, Estatuto de la Federación de Comunidades Extranjeras, 2005)*

Los objetivos no se encuentran descritos en algún documento, pero los diferentes miembros de la comisión han expresado que cada año sus objetivos son similares:

1. Poder realizar, como mínimo, los festejos del día del inmigrante generando más concurrencia y participación de la sociedad en general año a año.
2. Generar más presencia y visibilidad en su participación de la feria del libro.
3. Lograr participación en más eventos culturales.

Visión.

No poseen ningún documento donde esté plasmada la visión, pero gracias a las entrevistas realizadas a diferentes miembros de la comisión podríamos decir que la visión de la federación: *“es ser reconocidos y valorados por la comunidad, y por los gobiernos (municipal y provincial) por ser la organización que mantiene viva la memoria de los inmigrantes que fundaron esta ciudad, promoviendo los valores que ellos dejaron como legado.”*

Estrategias.

Las estrategias que la federación ha estado utilizando para el cumplimiento de sus objetivos son:

1. Dar a conocer sus actividades en medios audiovisuales que no utilizaban tan asiduamente. Para esto pidieron la colaboración de los jóvenes para publicar con frecuencia en Instagram y



Facebook, y así colaborar con la difusión. Además, en sus diferentes actividades culturales se han propuesto efectuar sorteos entre los asistentes, con su previa comunicación vía redes sociales para así atraer a más personas a participar.

2. Generar reuniones con la secretaría de cultura para solicitar un stand más amplio en la feria del libro. Como así también solicitar a las colectividades su participación activa, enviando colaboradores a cubrir los turnos, y enviando libros ya sean antiguos o nuevos que demuestren la cultura de cada país.
3. Elevar notas a las secretarías de cultura y turismo correspondientes a la municipalidad y gobierno provincial mostrando interés en participar en las actividades culturales que se desarrollen. Como así también contactar a otros organismos que realicen este tipo de actividades. (Por ejemplo, el museo de la inmigración itinerante, el cual solicitaron que se realice en Comodoro)

Planeamiento táctico.

Si hablamos de planeamiento táctico, necesariamente tenemos que mencionar los programas y presupuestos. La federación es una organización que realiza programas asentándose sólo en las actas de cada reunión. De una manera más informal, cada subcomisión cuenta con una agenda donde va listando el orden de las tareas a realizar para poder priorizarlas y finalizarlas antes de la fecha límite que se establecen. Como por ejemplo la subcomisión de artística que, sabiendo lo que demora la recepción de los listados de bailarines, registran en su cuaderno la fecha en que deberían enviar el aviso a cada colectividad solicitando el listado, mencionando la fecha máxima para recepcionarlos, para así poder cumplir con los tiempos. Así le asignan tiempos a cada tarea, como podría ser 3 o 4 semanas para la recepción de los listados, 2 semanas para procesarlos y ver cuántos bailarines se repiten en diferentes colectividades, y 3 días hábiles para solicitar el seguro y darlo de alta.

Por otro lado, el correspondiente tesorero y protesorero son los encargados de buscar todos los presupuestos para la compra de bienes y contratación de los distintos servicios necesarios, ya sea para la feria gastronómica o para sus otras actividades anuales. Una vez conseguidos los presupuestos los presentan en la reunión de comisión y se realiza una votación para la selección del proveedor.

Actualmente se encuentran realizando reuniones de comisión para terminar de definir cuestiones referidas a la participación de las colectividades en la muestra itinerante del Museo de la Inmigración de Buenos Aires. Deben definir los horarios en los que se realizarán las presentaciones de los ballets de las colectividades, y cuáles serán los lugares físicos donde se podrán ubicar los stands, así cada una de ellas pueden organizar su muestra cultural y definir si venderán o no comidas típicas.

Planeamiento operativo.

Las reuniones de comisión comienzan a mitad de marzo aproximadamente, y duran hasta principios de Diciembre.

Al iniciar el año, la subcomisión de protocolo solicita a cada colectividad que envíen el listado de festejos de fechas patrias o aniversarios de cada una de ellas. A partir de eso dicha comisión puede confeccionar una agenda con todas las fechas en las cuales se harán los correspondientes



actos conmemorativos y donde se deberá asistir, tanto federación con sus directivos como así cada colectividad con un abanderado representante, acompañando a la anfitriona del evento.

A ese calendario se agregan las actividades anuales que ya hemos mencionado anteriormente. La comisión directiva ha expresado que están abiertos a participar en nuevas actividades, y que, si la mayoría decide participar, se agrega al calendario anual, se calcula cuánto tiempo restante queda para dicha actividad y se reparten las tareas según las subcomisiones.

Las reuniones de cada subcomisión se realizan aparte de la reunión de comisión general. Suelen pactarse entre los miembros de cada una de ellas, y pueden realizarse tanto en la sede de la federación como en las casas particulares de los integrantes, según comodidad de los mismos.

La planificación referida a la feria gastronómica, que es la actividad más grande que se realiza, comienza a efectuarse fuertemente a fines del mes de mayo, principios de junio. Cada subcomisión trabaja individualmente con los objetivos que tienen a cargo, y saben cuál es el tiempo que necesitan para poder realizarlos sin demoras. De todos modos, la comisión directiva va poniendo las pautas para la realización de las tareas.

Por ejemplo, la subcomisión de artística que se encarga de organizar el orden de los bailes y enviarle el listado de bailarines a tesorería para gestionar el seguro, saben que tienen que comenzar con esas gestiones en el mes de junio, dado que no suele ser rápida la recepción de las listas que deben enviar las colectividades, y conlleva mucho tiempo estudiar las posiciones del show a realizar. Establecen como fecha máxima de recepción de listados entre mediados y fines de Julio. De esta manera saben que a mitad de agosto ya tienen realizado el cronograma y pueden compartirlo para que todos tomen conocimiento.

Lo mismo sucede con la subcomisión de Feria, que comienza con las gestiones del papeleo para solicitar la fecha del predio ferial prácticamente a la par que la subcomisión de artística (fines de junio). Como así también a solicitar a los profesionales del área de bromatología la fecha para realizar la charla de manipulación de alimentos para los feriantes de cada colectividad, y luego con el área de salud para tramitar los carnets sanitarios. Respecto a esto los integrantes de la comisión han expresado que son de los pocos eventos en los cuales se toman los recaudos necesarios para el cuidado y la prevención de la salud y las enfermedades transmitidas por alimentos.

Suelen establecerse como fecha límite 2 semanas antes de las ferias gastronómicas, ya que debe realizarse la charla (la programan para un sábado) y deben darles tiempo a los feriantes para que asistan al laboratorio a que les tomen las muestras correspondientes, se hagan los estudios necesarios y se apruebe/rechace el carnet según el resultado.

Organización

Estructura.

La comisión directiva está compuesta por:

- Presidente: Ezequiel Sánchez Izquierdo.
- Vicepresidente: Marta Mañas.
- Secretaria: Graciela Fernández.



- Prosecretaria: Adela Dalmau.
- Tesorero: Ricardo Vicente.
- Protesorero: Sin cubrir.
- 4 vocales: Rodolfo Simos, Daniel Amado.

El puesto de Protesorero se encuentra sin cubrir actualmente, dado que el mismo era cubierto por Ricardo Vicente, quién debió cubrir el puesto de tesorero debido al fallecimiento de la ex tesorera Fanny.

La comisión divide las tareas en distintas subcomisiones:

Artística: Es la encargada de elegir el eje temático de las presentaciones del año, organizar la presentación y desfile de reinas, el orden de las expresiones artísticas de las colectividades en las ferias y la grabación de la música para dicho evento. Su líder es Maria Coluccio, representante de la colectividad Italiana. Es la subcomisión con más colaboradores.

Protocolo: Se encarga de armar el calendario anual con las fechas importantes de cada colectividad, de enviar todas las invitaciones a eventos oficiales y protocolares a cada colectividad, de ordenar y asistir a los abanderados de cada colectividad en los actos, y de establecer qué colectividad portará la bandera de federación, de la provincia de Chubut y de la ciudad. Su líder es Sergio Arias, representante de la colectividad Búlgara, y es el único colaborador en la presente subcomisión.

Feria: Esta subcomisión es la responsable de gestionar todos los aspectos necesarios para poder realizar la feria gastronómica sin inconvenientes; realiza la gestión de los residuos (como los aceites usados), solicita la recolección de los mismos y archivar los manifiestos, organiza el curso de manipulación de alimentos y la gestión de los carnets sanitarios para los feriantes de cada colectividad, y de gestionar el seguro y supervisar la seguridad de las personas que arman la decoración del predio ferial, ya que al trabajar en altura es considerado un trabajo riesgoso. Su líder es Rodolfo Simos, representante de la colectividad Griega, y es el único colaborador en la presente subcomisión.

Cultura: La subcomisión de cultura es la encargada de buscar eventos culturales en los cuales la federación podría participar, y gestionar dicha participación. Su representante es Daniel Amado, representante de la colectividad Portuguesa, y es el único colaborador en la presente subcomisión.

Prensa y Difusión: Es la subcomisión encargada de difundir los eventos de la federación, asistiendo a radios, dando notas para los canales de televisión (canal 9 de Comodoro Rivadavia, o algún canal de otra ciudad por YouTube por ejemplo). Ellos son quienes deben hacer llegar la información certera a la comunidad respecto de las actividades próximas a realizarse, donde se harán, el rango horario, como llegar, como adquirir las entradas. Acompaña a las reinas a hablar en las radios. Su líder es José Alem, representante de la colectividad Árabe, y lo acompaña Marta Mañas como colaboradora.

Recursos y Patrimonio: Esta subcomisión es la encargada de conseguir y gestionar subsidios para llevar a cabo los eventos, o colaboraciones de parte de diferentes empresas/organismos. Su líder es Néstor Colisnechenco, representante de la colectividad Estados Independientes Ex Soviéticos, y es el único colaborador en la presente subcomisión.



Relaciones Institucionales: Su misión es presentar a la federación ante la sociedad y gestionar las relaciones con los organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales. Su líder es Ezequiel Sánchez Izquierdo, representante de la colectividad Asturiana, y es el único colaborador en la presente subcomisión.

Juventud y Deportes: La responsabilidad de esta subcomisión es llevar a cabo las actividades dirigidas a la juventud de las colectividades, organizarlas, elevar la información a la comisión directiva y también a la comisión de prensa y difusión para que colaboren con la promoción de estas actividades. A su vez también son quienes organizan las actividades deportivas que están dirigidas a la comunidad en general, como por ejemplo un evento de zumba en el cual la “entrada” eran alimentos no perecederos para donar a merenderos/comedores de la ciudad. Su líder es Javier Castillo, representante de la colectividad Paraguaya.

Cabe destacar que, si bien cada subcomisión tiene sus responsabilidades, gracias a lo observado en las reuniones asistidas y lo indagado en diferentes entrevistas, se sabe que muchas veces hay personas de una subcomisión que cumplen los roles o las tareas de otras subcomisiones, debido a la escasez de colaboradores. Referido a este tema han expresado su preocupación en cuanto a la participación de los jóvenes en las subcomisiones, dado que son ellos quienes llevarán adelante todas las actividades, y que es necesario que se acerquen a participar para aprender de las comisiones vigentes, pero que hasta ahora han sido pocos los jóvenes que han demostrado su compromiso a largo plazo. Además, son ellos quienes tienen más conocimiento de redes sociales, para lo cual se les solicitó ayuda, esperando poder generar nuevas ideas para difundir las actividades. No está de más aclarar que así sean pocos, es notable su voluntad y predisposición para colaborar con la organización.

Por fuera de la estructura formal y las respectivas subcomisiones, se le pide a cada colectividad que establezca al menos dos representantes que asistirán a las reuniones de la comisión y que serán los portavoces en cada una de sus asociaciones.

Para ser representante de una colectividad y participar de las reuniones es necesario que la comisión de cada una de ellas envíe una nota a la federación con el detalle de quienes serán los representantes y sus datos (DNI, número de teléfono y casilla de e-mail).

Selección de la comisión directiva y subcomisiones.

La renovación de las comisiones se realizaba cada 1 año, pero desde el año pasado han establecido que empiece a realizarse cada 2 años, ya que han expresado que 1 año es poco tiempo para llevar adelante la gestión y lograr la finalización de algunos proyectos. La persona que ocupaba el puesto de vicepresidente pasa a ser presidente, y se renueva el resto de la comisión de cara a los siguientes 2 años. Desde el 2018 han decidido, gracias a la opinión de un integrante de la comisión, que las personas que sean elegidos presidente y vicepresidente siempre sean un hombre y una mujer. Es decir, si hay un hombre que era vicepresidente y pasa a ocupar el lugar de presidente, se busca que la persona que cubra el puesto de vicepresidente sea una mujer. Esto se decidió así ya que veían que en las diferentes colectividades había mujeres presidiéndolas, pero en la historia de la federación ellas no llegaban a la vicepresidencia o presidencia.



Para poder postularse a algún puesto de la comisión directiva no es requisito indispensable ser representante de una colectividad, pero si participar activamente en ellas y ser colaborador activo de la federación. Si bien no hay requisitos excluyentes formalizados para poder postularse, diferentes integrantes de la comisión actual han expresado que se espera que las postulaciones sean de personas que ya llevan un tiempo prolongado colaborando con la federación, que conocen el día a día de la planificación y organización de cada actividad que se realiza.

Respecto a la selección de colaboradores para las subcomisiones, la oferta es abierta. Se comunica en las reuniones de comisión la necesidad de colaboradores y se espera que se acerquen y ofrezcan su ayuda.

Reuniones de comisión.

Se reúnen los martes a las 20hs en su sede social. A principio de año las reuniones son semana por medio. Una vez que empiezan con los preparativos de la feria, aproximadamente desde junio, se reúnen semanalmente. En estas reuniones, suelen disponer mesas largas en el centro del salón, en forma de cuadrado, para que todos puedan verse. Para iniciar la misma, la secretaria de actas lee el acta de la última reunión y solicita que le informen si falta algo o si hay que modificar algo. Luego empiezan a comentar las novedades, si es que hay un nuevo acto protocolar, piden a la comisión de protocolo que se disponga a enviar las invitaciones formales por mail a cada colectividad. Se comenta si hay alguna nueva invitación a participar a algún evento, ya sea de la municipalidad, de cultura, turismo, u otra organización. Se procede a analizar las posibilidades de participación, y si conlleva la colaboración de diferentes colectividades se solicita a los representantes que consulten en sus comisiones y comenten la respuesta para la siguiente reunión y así poder definir en la misma si se presentarán. Por último, se les da la palabra a cada subcomisión para que comenten sus avances en las tareas.

Cada subcomisión tiene un líder y operan individualmente. Se les da la posibilidad a todas de presentar proyectos, los cuales serán sometidos al voto de la comisión, siendo aprobados por el voto positivo de la mayoría de los integrantes de la comisión presente.

Comunicación.

Comunicación interna: La comunicación con cada una de las asociaciones es de manera verbal en cada una de las reuniones de comisión a través de los representantes. Vía escrita se comunican por un grupo de WhatsApp en donde avisan si se produce algún cambio en las reuniones.

Las respectivas invitaciones a actos protocolares se realizan vía email en donde se difunde a cada representante de la colectividad, a los presidentes de las mismas, y a cada uno de los integrantes de la comisión directiva.

La comunicación entre la comisión y las subcomisiones es frecuente y mayormente de manera verbal en las reuniones donde se comparte toda la información de invitaciones o posibles nuevos eventos a participar, novedades con los proveedores u organizaciones estatales, o por WhatsApp.

Respecto a la comunicación con los jóvenes de las colectividades, se pudo visualizar que la misma es mayoritariamente verbal de parte de algunos integrantes de la comisión hacia ellos.



Los jóvenes que participan activamente en la comisión han sido invitados por los representantes de cada una de las colectividades, según entrevistas realizadas a los mismos han expresado que el presidente de la Federación se ha acercado a ellos para solicitarles su participación más activa, haciéndoles saber que la comisión estaba dispuesta a escuchar nuevas ideas. Por otro lado, hay jóvenes de colectividades que no sabían que podían asistir y participar en la Federación dado que sus propios representantes no les habían informado. Cabe destacar que la comisión se encuentra cara a cara con la mayor parte de la juventud en los meses de agosto y septiembre, o en los desfiles del 25 de Mayo o 9 de Julio. Con quienes si tienen encuentros más frecuentes son con 4 jóvenes de las colectividades Árabe, Griega, Brasileira y Paraguaya que asisten a las reuniones.

Comunicación externa: La comunicación con la sociedad se hace vía medios audiovisuales, notas periodísticas, publicaciones en redes sociales. De esto se encarga la subcomisión de prensa y protocolo, quienes gestionan las entrevistas, tanto con la comisión de la federación o con las reinas o representantes de las colectividades si amerita la situación.

A su vez, como se ha mencionado, han solicitado ayuda a los jóvenes para poder darle un poco más de actividad a las redes sociales como Facebook e Instagram. Se puede visualizar en ellas una gran cantidad de fotos de las actividades que realizan (de los desfiles, de las ferias gastronómicas, de las entregas de donaciones) como así también la difusión de las actividades propias de cada colectividad, como puede ser las ventas de comidas típicas de cada una de ellas. No se visualiza ni en Facebook ni en Instagram publicaciones respecto al decálogo del inmigrante patagónico o el libro del pionero.

También nos encontramos con la comunicación que se produce en las actividades para la sociedad, donde los integrantes de la federación y de las distintas colectividades interactúan con la gente externa. Cabe resaltar que se aprovechan estas situaciones para difundir el decálogo del inmigrante patagónico itinerante. Consiste en 10 gigantografías donde se plasma el mismo, con fotos de inmigrantes representantes de cada colectividad.

Nos encontramos con una comunicación digital, referida a todas las notas periodísticas, entrevistas, publicaciones en redes e interacción cara a cara con la comunidad, como así también con una comunicación analógica; las fotos de los inmigrantes, sean actuales o antiguas donde poseen sus vestimentas de época, libros, objetos y trajes propios de cada país los cuales son expuestos en las ferias gastronómicas, feria del libro, expo turismo o cualquier otra muestra de la que tengan oportunidad de participar.

Asignación de recursos.

Financieros: Dado que hablamos de una organización sin fines de lucro, sus fuentes de ingresos son muy acotadas. Los mismos provienen de:

- Los aportes anuales que realiza cada colectividad federada.
- Lo recaudado con las entradas de la feria gastronómica.
- Los subsidios de la municipalidad/provincia.

Un posible ingreso sería también el aporte que podría realizar la Confederación de Colectividades, pero han expresado que al no estar federados a la misma nunca han solicitado ayuda alguna.



El registro de los ingresos y egresos son efectuados por el tesorero o protesorero, en un libro de tesorería, un libro de bancos, un libro diario y un libro de caja chica, que los mismos poseen. Todos los comprobantes respaldatorios son archivados en una carpeta aparte, por orden cronológico, la cual se guarda en la oficina de la sede.

Luego de cada actividad en donde hubo movimiento de fondos los tesoreros se encargan de rendir las cuentas en la reunión de comisión explicitando cada movimiento que se realizó.

Mensualmente deben afrontar los gastos de mantenimiento de su sede, como son los servicios de luz, agua y gas. Al ser una sede nueva, todavía no se presentan frecuentemente erogaciones por mantenimientos extraordinarios, hasta ahora ha habido una sola en el presente año ya que han sufrido un robo, por ende, han tenido que reparar las ventanas y puertas rotas, y reponer los bienes sustraídos.

Previo de la realización de la elección de la reina, el desfile y las ferias, dependiendo con que proveedor vayan a trabajar les solicitan seña para contratar el servicio. El porcentaje de la seña dependerá de cada proveedor. Hay proveedores con los que tienen muchos años de relación entonces no suelen solicitarles dicha seña.

En caso de déficit organizan una venta de comidas típicas para poder cubrir el saldo faltante.

Materiales: Como he mencionado anteriormente, su sede ha sido inaugurada en el año 2021. El galpón fue cedido por la municipalidad en formato comodato. La remodelación y puesta a punto ha estado a cargo de la fedecomex (revoque de paredes, pisos, baños, instalación eléctrica, etc.). Los muebles fueron todos adquiridos por federación desde antes de la inauguración de la sede gracias a los aportes de las colectividades o los subsidios recibidos. Cuentan con mesas desarmables con caballetes, sillas plásticas, sillas estilo oficina, bibliotecas, mesas largas para reuniones, un freezer, una heladera expositora, un horno industrial, una parrilla, y también variedad de utensilios. Por otro lado, cuentan con varios elementos estructurales para el armado de stands, varillas, caballetes, estanterías, y por supuesto algunos elementos decorativos como manteles y banderas.

El edificio cuenta con un salón de usos múltiples, una cocina, dos baños, una sala de reuniones, una biblioteca pequeña y una oficina.



Tecnológicos: La federación cuenta con una computadora y una impresora. Poseían un horno microondas, pero fue sustraído en el robo que sufrieron. Para la elección de la reina utilizan un sistema para computar los votos del jurado, el cual alquilan para esa fecha en especial. En este caso utilizan la computadora propia y las personas que proveen el servicio utilizan sus computadoras.

Información: La información que poseen la obtienen gracias a las invitaciones que reciben a través de emails, o de parte de los miembros de la comisión que en el transcurso entre una reunión y otra consiguen gracias a contactos que tienen, o por comunicaciones que generan. Como por ejemplo la muestra del museo itinerante que organiza el Museo de la Inmigración. Un vocal de la comisión directiva generó el contacto con los organizadores ubicados en Buenos Aires y luego de consultar los requisitos para solicitar la muestra en nuestra ciudad, traspasó esa información en la reunión. También puede suceder que alguna colectividad haya recibido alguna noticia o información respecto a algún evento cultural y que lo eleve a la Federación. Dado que las reuniones de comisión son abiertas y las decisiones se toman en conjunto, todos los integrantes de la comisión, los representantes de las colectividades y algún participante ocasional de alguna colectividad que haya asistido poseen la misma información.

La información contable que luego le brindarán al estudio para la confección de balances, es conocida por todos los miembros de la federación, pero los archivos correspondientes, que se encuentran guardados en la oficina, los manejan los tesoreros.

Cultura organizacional

Los integrantes de la federación son personas interesadas en las culturas extranjeras, por supuesto que tendrán preferencia por la cultura de la colectividad que cada uno representa, pero todos son conscientes que nuestra ciudad fue fundada por inmigrantes provenientes de diferentes partes del mundo, quienes aprendieron a vivir juntos en una misma sociedad. Por esto, las personas que hoy conforman la federación sean de la comisión directiva, de subcomisiones o colaboradores, se han acercado inicialmente en representación de su propia colectividad, pero



a lo largo de los años han aprendido a valorar y respetar las demás culturas, tradiciones, y entender que ninguna es mejor o peor, sino que son distintas.

A lo largo de los años han desarrollado el sentido de pertenencia, la vocación de servicio, la integración y tolerancia entre las diferentes culturas para poder mantener una organización diferente a sus propias colectividades, pero que tiene el objetivo de mantener viva la memoria de aquellas personas que fundaron a las mismas, de honrarlos y de transmitir todos estos valores a las generaciones futuras. Ya que sin estos valores sería imposible unirse para poder festejar juntos todo el esfuerzo que han hecho sus antepasados para que hoy estén acá.

Dirección

La dirección es llevada a cabo por la comisión directiva, la cual ya fue detallada anteriormente.

La toma de decisiones siempre se realiza en reunión de comisión y por el voto de la mayoría de los integrantes presentes.

Los integrantes de la comisión han expresado que intentan siempre que las decisiones estén consensuadas con todos. Entonces, en situaciones donde la votación está dividida, no buscan desempatar, sino que intentan llegar a una solución o idea similar pero aceptada por la mayoría.

Cabe destacar que las votaciones se realizan en presencia de los representantes de cada colectividad, dado que a las reuniones también asisten. Pero a pesar de esto, solo cuenta el voto de los miembros de la comisión directiva.

En cuanto al rol del presidente, al ser la “cara visible” de la organización, es quién tiene que estar en todos los actos protocolares. Si llegara a suceder que por fuerza mayor no puede asistir, lo reemplaza la vicepresidenta, aunque en general suelen estar presentes los dos.

En el momento de recibir visitas, como fuesen cónsules, vicecónsules, embajadores, o miembros de comisiones de organizaciones de otras ciudades, el presidente los recibe y los introduce con la comisión directiva.

Si bien cada subcomisión tiene sus responsabilidades y tareas a cargo, el presidente intenta acompañarlas siempre que se deba realizar alguna reunión con algún político o secretario de la municipalidad para solicitar algo para la federación, como muestra de apoyo hacia cada una de ellas. Él no interfiere en las reuniones individuales de las mismas, pero en caso de le soliciten acompañamiento para asistir a reuniones fuera de la propia organización, el presidente intenta acomodar sus actividades para lograr el acompañamiento.

Frente a conflictos de intereses entre colectividades, como por ejemplo la venta de cerveza tirada en la feria gastronómica, suele intentar calmar los ánimos y escuchar a los asistentes de la reunión, sean o no sean partícipes de las colectividades que están en discusión, solicitando opiniones y posibles soluciones que sean justas y menos perjudiciales para cada una de las colectividades, sin olvidar siempre que se busca respetar las culturas, y tradiciones de cada una de ellas.

Basándonos lo comentado por el autor Castresana en su libro “*Dirección inteligente, dirección flexible*” el presidente de la Federación es un directivo integrador, dado que promueve las reuniones y la comunicación bidireccional que puede conseguir en ellas, como así también el trabajo en equipo, su orientación es siempre hacia el futuro, buscando la mejora continua. No es



una persona que intente evitar el conflicto, sino que busca la causa del mismo para intentar aprender y mejorar en la próxima ocasión.

Gracias a las entrevistas realizadas a 2 de los 4 jóvenes que participan activamente en las reuniones de comisión, se ha logrado saber que los integrantes de la misma escuchan las ideas de ellos. A pesar de que, en ocasiones no compatibilizan con las ideas propuestas, en esos momentos es que interviene el presidente efectuando una especie de negociación para poder rescatar lo mejor de las ideas de los jóvenes, y lo mejor de las ideas de las personas mayores, para así llegar a una propuesta que involucre la colaboración de todos y sea aceptada por la mayoría. Los jóvenes saben que no pueden votar las decisiones, pero sin embargo expresaron sentirse parte dado que reconocen una escucha activa por parte de los miembros de la comisión.

Etkin menciona en el capítulo 8 de su libro “Gestión de la complejidad en las organizaciones” referido a la comunidad discursiva:

“Los directivos suelen afirmar que en la empresa todos deben hablar el mismo idioma:

a) Los integrantes deben disponer de una forma compartida de referirse y calificar los mismos hechos y relaciones cotidianas.

b) Debe existir una interpretación aceptada acerca de lo importante y lo deseable en la organización.”

“En el plano de las relaciones, una organización en marcha implica la existencia de lenguaje, símbolos, señales e indicadores que son reconocidos y utilizados por los integrantes en sus procesos de significación y en la transmisión de los mensajes.”

Según lo citado, es importante mencionar que tanto el presidente como diferentes miembros de la comisión han expresado en las distintas entrevistas que tienen la misma interpretación referido a lo que es importante y deseable en la organización, a lo que desean llegar y lo que buscan comunicar en sus actividades, como así también dentro de cada colectividad o dentro de la Federación se interpreta de la misma manera el lenguaje, símbolos y señales. Todos les brindan respeto a las banderas, escudos u otros símbolos de los países que representan, los cuales usan como distinción entre integrantes de distintas colectividades. (Como, por ejemplo, todos saben que las castañuelas representan a los andaluces, las panderetas a los italianos, y los tréboles a los irlandeses.)

Control

Realizan un *control previo* a cada actividad respecto de los siguientes puntos:

- Control previo de presupuesto: Para así saber si disponen de los mismos para llevar a cabo la actividad, o si es necesario solicitar ayuda en los entes municipales/provinciales, o también hacer alguna venta de comidas típicas, rifas o algún evento pequeño para recaudar los fondos y así hacer frente a la preparación de la actividad.
- Control previo de recursos humanos/colaboradores: Se consulta con que personas se podrá contar para la fecha de la actividad planificada, para así repartir horarios y solicitar a las colectividades que envíen colaboradores en caso de hacer falta. Un ejemplo de esto es el control de colaboradores para cubrir turnos en el stand de la federación cuando se realiza la feria del libro.



- Control de materiales: Se realiza un chequeo de los materiales con los que se cuenta para realizar la actividad. Por ejemplo, si se va a hacer una venta de comidas típicas se disponen a verificar si quedó stock de envases descartables para entregar las mismas, de alguna venta anterior. Para la feria del libro también realizan un control para saber con qué elementos decorativos cuentan para la presentación del stand.

También encontramos un *control concurrente*, dado en cada reunión la comisión consulta a cada subcomisión que avances han tenido con sus objetivos, a modo de seguimiento, y va estableciendo fechas límites para la finalización de las mismas. Como en estas reuniones participan todas las subcomisiones y los representantes de cada colectividad, todos participan en el punteo de las tareas a realizar, y cualquiera de los mencionados interviene para realizar alguna acotación o recordar algún punto importante de las tareas pendientes. Además, vía Whatsapp o email se envían recordatorios.

Si de *control posterior* nos referimos, se pudo observar los principales controles posteriores que realiza la federación:

1. Control de actas: En cada reunión la secretaria se dispone a leer el acta de la reunión anterior, para verificar frente a los demás integrantes que no haya faltado ingresar algún dato.
2. Control de asistentes a eventos organizados por la federación: Dado que se proponen como objetivo aumentar la asistencia de la sociedad a eventos propios, luego de la finalización de los mismos, se disponen a verificar cuantas entradas fueron vendidas, para luego buscar en el acta del año anterior referida a la misma actividad y comparar la cantidad de entradas vendidas de un año a otro. Este control no es del todo certero dado que han expresado que, por ejemplo, en las Ferias Gastronómicas, a los niños menores de 5 años no se les cobra entrada, como así también a los jubilados, por ende, pierden un gran conteo de personas asistentes a dicho evento. Luego hay otros eventos en los que no cobran entrada, por lo que han expresado que se les dificulta el cálculo de asistentes. Si estos eventos se realizan en el mismo espacio físico que el año anterior, estiman si han superado o no la cantidad de asistentes visualizando si el lugar contiene más o menos personas que la actividad pasada.
3. Control del área económica: Lo efectúan el tesorero y el protesorero. Ellos se encargan de controlar cuales son los ingresos que obtiene la federación, sean gracias a la feria gastronómica, a la venta de alguna comida típica o de algún subsidio o colaboración recibida de parte de empresas u organismos estatales/municipales. Luego, según lo comentado en las entrevistas, se disponen a controlar las facturas y recibos que poseen de todos los gastos que se efectuaron en el mes, verificando así que el saldo luego de deducir estos egresos sean los que efectivamente poseen.

Por otro lado, también se lleva un control de que colectividades participan y colaboran con los eventos de la federación que no sea la feria gastronómica, como por ejemplo para la limpieza y orden del salón, para cubrir turnos en el stand de la feria del libro, para los eventos de venta de comidas para recaudar dinero. En todos estos eventos los representantes de cada colectividad que quieren colaborar suelen llevar a uno o dos jóvenes de su asociación para ayudar y que las tareas se vayan efectuando más rápido. En estas ocasiones, los integrantes de la comisión se turnan para registrar que colectividades asistieron. Estos registros luego los utilizan cuando hay que tomar alguna decisión que pueda beneficiar/perjudicar a alguna colectividad, como por ejemplo el orden de las presentaciones en la feria gastronómica. He mencionado anteriormente



que esa es una responsabilidad de artística, pero ellos tienen en cuenta las colectividades que colaboraron con más frecuencia para la ubicación de sus números artísticos.

ANALISIS FODA

Se procederá a utilizar la herramienta FODA según lo relevado en esta etapa de descripción, para así poder analizar qué factores toman mayor preponderancia dentro de la organización (Fortalezas y Debilidades) y también por fuera de la organización (Oportunidades y Amenazas) y lograr obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la misma.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Colaboradores con experiencia y contactos/relaciones/influencias en diferentes entes de la ciudad.</p> <p>Diseño de puestos con sus respectivos roles y responsabilidades bien definidos.</p>	<p>Las redes sociales como medio de difusión y la cantidad de contenido audiovisual que puede generarse.</p> <p>No hay “competencia” provincial.</p> <p>Contrato de comodato con opción de compra de la sede.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de colaboradores que participe de manera más activa para cubrir los puestos.</p> <p>Pocos colaboradores con conocimiento del uso de redes sociales.</p> <p>Comunicación deficiente de la comisión directiva y representantes de colectividades hacia la juventud.</p> <p>No cuenta con un ingreso estable.</p>	<p>Contexto económico poco estable.</p> <p>Cambios en los lineamientos presupuestarios para actividades culturales según el gobierno de turno.</p>

CONCLUSIÓN ANALISIS DESCRIPTIVO

La Federación de Comunidades Extranjeras está fundada por diferentes asociaciones que tienen objetivos similares: Mantener viva y difundir una cultura extranjera en nuestra ciudad. Hoy en día todos los integrantes de la federación comparten los mismos valores que sirven de lineamiento. Todos ellos son personas con experiencia, que tienen bien en claro cómo llevar adelante sus actividades, y saben cómo organizarse al realizar nuevas, pero se encuentran con la preocupación de la falta de compromiso a largo plazo de la juventud como miembros activos de la federación, ya que son quienes deben aprender para en el futuro llevar a cabo la organización. Pese a esto, hay algunos pocos jóvenes que participan e intentan darle más movimiento a las redes sociales publicando fotos y videos de las actividades realizadas, lo cual se presenta como una buena oportunidad para poder llegar a otro público diferente al de las radios o diarios (noticias



periodísticas digitales hoy en día) que son donde se suele difundir normalmente información de la federación.

También es importante mencionar que los puestos y las responsabilidades están claramente definidas. No hay dudas respecto de las tareas a realizar por parte de la comisión, ni de las subcomisiones. Pero puede observarse que algunas subcomisiones poseen poca gente colaborando, por lo que terminan recibiendo ayuda de personas integrantes de otras subcomisiones.

Referido a la participación de colaboradores, es notable que existe una necesidad de atraer más personas, y los integrantes de la comisión directiva expresan su inquietud por que los jóvenes se acerquen, se involucren y con su participación activa aprendan con el correr del tiempo como se desarrollan las actividades dado que ellos serán los que integren las futuras comisiones directivas. En la actualidad hay 4 jóvenes de diferentes colectividades que participan activamente, siendo que en total hay 22 de ellas. Se visualiza un déficit en la comunicación de los representantes de cada colectividad hacia los jóvenes de las mismas, ya que en el último tiempo se han enterado de que estaban invitados a participar, pero no contaban con dicha información.

Dentro de un contexto económico inestable, hay que considerar que la federación es una organización que no posee ingresos regulares más que las cuotas de las colectividades, lo que genera una debilidad a la hora de planificar eventos que requieran grandes movimientos de fondos. Sumado a esto, se encuentra latente la amenaza de un cambio de gobierno que pueda quitarle ítems del presupuesto a las actividades culturales, con lo cual se vería reducido considerablemente los subsidios recibidos por parte del gobierno provincial o municipal.

DIAGNOSTICO

Introducción

El diagnóstico, para Darío Rodríguez, es un esfuerzo de conocimiento en donde se utiliza información ya disponible, o en todo caso se busca información necesaria, para encontrar criterios que puedan hacer relevantes algunos elementos, y se pueda evaluar, anticipar o ponderar las alternativas que se tienen. Un determinado especialista se propone, con su saber, interpretar síntomas de la persona (puede ser persona física o jurídica, según el especialista del que se hable), reconociendo la información más importante y desechando aquello que no es relevante. Una vez detectado ese síntoma y cuáles son las causas del mismo, el proceso del diagnóstico finalizaría con medidas adoptadas según la información que arroje el mismo.

Normalmente el diagnóstico está relacionado a los profesionales de la medicina. Para los profesionales de la administración también es posible hacer diagnósticos, pero en este caso a un sistema social, más conocido como una “organización”.

Problemática

Dada la constante preocupación y los reiterados comentarios de la comisión referido a la participación de los jóvenes y su aprendizaje de las tareas de la organización, ya que el día de mañana serán ellos quienes se encarguen de mantener viva la Federación, he decidido diagnosticar la viabilidad de la organización y el traspaso de la sucesión entre los directivos actuales y los futuros directivos, analizando cuales son los propósitos y expectativas de cada



grupo perteneciente a la entidad, para así poder encontrar que puntos en común poseen y si existen algunos que estén generando algún tipo de imposibilidad/dificultad en la relación de los mismos.

Marco teórico

En base a la problemática, se desarrollarán elementos que hacen al modelo a aplicar en el siguiente apartado. Basándome en el autor Leonardo Schwartstein explicaré brevemente qué es una institución y cuál es su relación con la organización, dado que generalmente se utilizan los términos institución y organización como sinónimos, cuando en realidad no es así. Luego pasaré a explicar lo que el autor Etkin considera una organización viable, cuáles son los procesos y las características con las que debe contar dicha entidad para poder ser sostenida en el tiempo. Y por último explicaré cuales son las diferentes generaciones en base a lo aportado por la autora Paula Molinari en su libro “Turbulencia Generacional”.

Institución.

La institución es aquel cuerpo normativo jurídico-cultural compuesto de ideas, de valores, de ciencias que determinan el intercambio social. (ej.: educación, salud). Lo instituido por la institución actúa en un momento histórico determinado, pero no es permanente. El orden social exige una dinámica de cambio constante, donde aparecen nuevas fuerzas instituyentes que negocian con las instituidas. Puede suceder que las fuerzas instituyentes reemplacen las instituidas y se conviertan en las dominantes hasta la aparición de otras nuevas.

Las instituciones son abstractas, y las organizaciones son sus sustentos materiales. Son los lugares donde se materializan y donde se producen los efectos sobre los individuos. Es decir, las organizaciones actúan como mediadoras entre las instituciones y los sujetos/individuos.

Relación institución-organización.

Relación recíproca no unilateral. En un tiempo y lugar determinado las organizaciones materializan el orden social que establecen las instituciones. Ellas atraviesan las organizaciones y los grupos. Este atravesamiento nos ayuda a comprender los modos de “hacer” y de “pensar” que se producen en la organización. Siempre las organizaciones van a contener instituciones interrelacionadas, pero existe la preponderancia de una sobre otras. (concepto de transversalidad: un orden horizontal para que las organizaciones posibiliten la existencia de sus propias coherencias internas).

Organización viable

Para Etkin, una organización viable es aquella que se mantiene y crece en un contexto cambiante e incierto. Estas organizaciones realizan un esfuerzo coordinado para desarrollar propósitos que tienen en conjunto, con una racionalidad finalista, es decir, que le dan un sentido a lo que hacen, hacia un objetivo final.

Todas las organizaciones contienen rasgos de complejidad ya que las mismas están formadas por diferentes actores y grupos que pueden tener distintos fines. Es por esto que dentro de la organización existen fuerzas que se mueven en varios sentidos, no únicamente hacia los objetivos de la misma.



Si la organización logra sostenerse a sí misma, y consigue satisfacer sus requerimientos internos, para poder permanecer en el tiempo, se puede decir que es una organización viable. Existen procesos que colaboran a lograr lo antes mencionado, estos son:

- **Procesos recursivos de la organización:**

Para realizar el famoso esfuerzo coordinado, las organizaciones tienen pautas de relación estables entre individuos y grupos. De la interacción de ellos y el trabajo cotidiano pueden presentarse situaciones no programadas, divergencias y oposiciones internas. Para sobrepasar estas diferencias e imprevistos, un sistema viable es capaz de activar sus procesos de autocontrol, en donde los contenidos se van ajustando a las necesidades del sistema frente a la realidad que la desestabiliza. Frente a los controles puede presentarse un rechazo a los procesos de cambio. Además, nos encontramos con 3 procesos más:

- 1) Identificatorios: Estos procesos son los que mantienen las relaciones y los acuerdos básicos de la organización.
- 2) Culturales: Los procesos culturales comunican, enseñan y renuevan ideas y conocimientos compartidos. (Por ejemplo, actividades de enseñanza/capacitación)
- 3) Los vinculados al diseño y actualización de la estructura: Refiere a las pautas de relación que a través del tiempo se van ajustando para así poder hacerle frente a las diferentes demandas y presiones del exterior.

El objetivo de estos procesos es hacer previsible las actividades a desarrollar y contar con criterios que estén compartidos por las personas que integren la organización para tomar las decisiones.

Se dice que una organización es recursiva porque se reitera en aquello que las mantiene vivas y les da autonomía. La recursividad es la capacidad que tiene de generar procesos como efecto de sus actividades diarias. Es decir, su producción la conduce a seguir generando los recursos que precisa, y esto demuestra que tienen procesos de **autoorganización**. Para que la misma sea posible la organización debe tener flexibilidad en las relaciones y disposición a cambiar esquemas mentales.

Por otro lado, en un contexto inestable una organización es viable cuando logra producir soluciones ante los inconvenientes, pero sin dejar de lado sus **rasgos constitutivos**. Para lograr esto, es necesario que tenga la capacidad de **reflexión y aprendizaje**.

Rasgos constitutivos: se consolidan con el tiempo y operan en el plano de lo acordado y lo implícito; no hace falta declararlos. Se incorporan como un componente estable de la cultura organizacional. Y sobre ellos se articulan los demás saberes. Perduran no sólo porque se transmiten o enseñan, sino porque se sostienen gracias a las relaciones de poder formales e informales. (Ej.: en un canal privado de televisión todo se hace pensando en el rating)

Si la organización no renuncia a sus rasgos constitutivos, se dice que se produce una "renovación". Se renueva el consenso o acuerdo básico que la sostiene, suceden cambios estructurales, pero no altera sus principios, la idea que llevó a su constitución o las prioridades que posee y que la van a diferenciar respecto de las demás en el entorno. Las decisiones se sustentarán en el respeto a sus principios y bases ideológicas. Para que sea mantenida en el tiempo, sus rasgos se regeneran, y surgen gracias a las pautas que comparten las personas



dentro de ella, y a los elementos que se autoconstruyen, los cuales son aceptados por los miembros y aplicados por los miembros de la organización. Las formas de relación y la significación que comparten los individuos dentro de la misma son aceptadas en diferentes grados.

Existen dos derivaciones básicas de la capacidad de perdurar en un ambiente turbulento:

1. Indeseable o destructiva: Tendencia al cierre o el aislamiento. La organización toma distancia de la realidad externa, esto resulta grave porque debe prestar servicios que la comunidad necesita.
2. Positiva: Procesos que conducen a mantener las convicciones o los valores de la organización, cuando las ideas también son aceptables en términos sociales.

Una organización es recursiva porque tiene:

- a- Contenidos (ideología, valores)
- b- Formas de relación que se reiteran en diferentes niveles (modelos de relaciones básicas)

- **Reflexibilidad.**

Es la visión crítica del propio modelo de funcionamiento, y el aprendizaje; es decir, la capacidad de incorporar nuevas ideas y significados. Una organización viable es aquella que está en condiciones de verse a sí misma, de reconocerse. Es un análisis deliberado de la organización, es hablar respecto de la calidad de los estados internos...

En una obra de Etkin (J. Etkin, 2000) referido a las formas de gobierno en las organizaciones, hay modelos de gestión que aceptan y dan lugar a la crítica de las decisiones directivas, como así también modelos que se basan en el uso de la fuerza y el respeto a las normas. Estos modelos tendrán distintas capacidades para enfrentar situaciones imprevistas. Son:

- Modelo democrático: la crisis del diseño vigente es también un factor desencadenante del proceso de cambio.
- Modelo autoritario: Hay una negación a modificar lo existente, un insistir con ese modelo y las políticas vigentes. Es un modelo cerrado, con falta de predisposición crítica y negación a debatir el modelo, por ende, no constituye un tipo de reflexibilidad. (Impiden a la organización a considerar demandas insatisfechas de sus integrantes, adaptarse a las innovaciones tecnológicas y las legítimas demandas del medio social)
- **Aprendizaje**

Para la continuidad de la organización y su sintonía con las demandas del medio social no basta con una definición y representación compartida de sus modos de funcionamiento (reflexibilidad). Además de disponer de principios y valores centrales que sirvan como marco de referencia estable, la organización para crecer debe estar preparada para actualizar sus relaciones con el medio externo. Incluso debe reconocer los límites de su propio modelo frente a las nuevas exigencias del contexto. Desde un punto de vista racional debe tener la capacidad de detectar las diferencias entre su esquema actual y los servicios que debe ofrecer para ser viable. Una forma racional de hacer esto es producir los conocimientos que necesita a través



de la enseñanza y el aprendizaje de manera que pueda renovar tanto sus estructuras como sus esquemas mentales.

Proceso de aprendizaje: consiste en la incorporación y producción de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles, referidos tanto a los procedimientos como a la renovación en las bases conceptuales. El aprendizaje organizacional hace viable el sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan a la creatividad de individuos y grupos en la organización.

Cambio generacional

Según la Real Academia Española, una generación es un conjunto de personas que tienen aproximadamente la misma edad. También se define como personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o creación.

Una generación es un grupo de personas que han nacido en un rango de años que comparten eventos significativos en etapas de desarrollo clave. Esto incluye experiencias históricas o sociales cuyos efectos son relativamente persistentes a lo largo de sus vidas.

Procederé a caracterizar las diferentes generaciones según la clasificación que la autora Paula Molinari hizo en su libro "Turbulencia Generacional".

Los tradicionalistas

Nacidos entre 1900 y 1945. Éstos se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y desempleo. Fueron marcados por eventos como la crisis de 1929, las guerras mundiales y el Holocausto. Las historias de nuestros abuelos son de migraciones, de pérdidas de familiares, de lucha por la supervivencia y de soledad.

Al haber vivido tales eventos, y en un contexto de alto desempleo han desarrollado una mentalidad austera, de ahorro, esfuerzo, patriotismo y fe en las instituciones. Evitan desperdiciar, y el único gasto que se permiten es la educación de sus hijos y nietos. Sus esperanzas están puestas en sus descendientes.

El management se basaba en un estilo militar, con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen. Los colaboradores esperan directivas y las ejecutan y asumir riesgos no está bien visto. Se espera que la gente coopere y esté alineada con el equipo y la organización. No hay espacio para el individualismo.

Su cultura se caracteriza por sus valores en el sacrificio, trabajo duro, la disciplina, en la lógica, la ley, el orden, la autoridad, la paciencia y el honor. Por todo esto, es que suele decirse que los tradicionalistas son la generación silenciosa.

Los Baby Boomers

Nacidos entre 1945 y 1964. Criados por los tradicionalistas, los Boomers han vivido en hogares que replican el modelo militar de las organizaciones de la época. Pero éstos manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo y de lucha por sus ideales.



Esta es la generación que está marcada por el hito de la televisión y, en consecuencia, por la explosión de la publicidad, marcas y artículos de lujo. Sus padres estaban acostumbrados a comprar a granel, pero esta generación tiene muchas posibilidades de consumo y variedad de marcas. Gracias a las grandes oportunidades laborales de la época, el poder adquisitivo empieza a hacerse visible y a dividir a las personas en diferentes clases. Es por esto que los Baby Boomers son gastadores por naturaleza.

Ingresaron al mercado laboral rondando los años 70, con una mentalidad optimista, competitiva y con ganas de generar grandes cambios. Su nivel de educación es superior. Empieza a haber un desequilibrio entre la vida laboral y personal, dado que su identidad está basada en el trabajo y en la productividad. Esta es la época en donde se rompe el paradigma de que la edad es símbolo de autoridad, y empieza a verse que los jóvenes dan órdenes a sus mayores.

Los Baby Boomers ven la jubilación como una oportunidad de encarar nuevos proyectos. Es una generación que no descansa nunca.

La Generación X

Nacidos entre 1964 y 1980. Hijos de los últimos tradicionalistas y de los primeros Baby Boomers, son relativamente pocos gracias al aumento de divorcios, píldoras anticonceptivas y la planificación familiar.

Los “X” ven al idealismo de sus padres defraudado por los efectos de la globalización y las reestructuraciones. Son espectadores y víctimas de la frustración de aquellos que, tras años de dedicación absoluta a la empresa, quedan fuera del sistema o se ven pobremente recompensados.

Crecen en un mundo de ruptura de grandes paradigmas y conmociones colectivas como la caída del Muro de Berlín, despidos masivos de los 80 y crisis económicas. Es por esto que generan un profundo escepticismo. No hay ni bien ni mal, no existen héroes. Todo tiene matices. Además, viven en un mundo online las 24 horas: teléfono celular, el cable e internet, con acceso a la información en todo momento, entendieron que gracias al idealismo pueden sufrir grandes frustraciones. Se caracterizan por ser escépticos e individualistas.

La pérdida de fe en las instituciones se manifiesta en el comportamiento laboral. No creen en matrimonios, gobiernos ni políticos. Su apuesta más segura es en ellos mismos.

Los “X” buscan un cambio en la burocracia, la cual desprecian. Son activos y tienen claro que trabajan para vivir, no vivir para trabajar como sus padres. El compromiso para los “X” no se mide por las horas de permanencia en la oficina, sino por los resultados. Por lo tanto, los jefes de la Generación X piden logros, no presencia física.

Según un estudio realizado por la Universidad de Michigan en el año 2011, fueron caracterizados como personas con vidas activas, equilibradas y felices, comprometidos y activos en sus comunidades, mayormente satisfechos con sus empleos y capaces de equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento.

La Generación Y



Nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los “Millenials”, son los hijos de los Baby Boomers.

Es la generación más numerosa de la historia (2.300 millones de personas). Llegan para alterar las reglas y desconcertar a sus jefes.

Los “Y” tienen una valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Sus padres los involucran en la toma de decisiones, por lo que la Generación “Y” cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido.

Se centran en vivir el presente ya que el futuro es incierto, y a pesar de que los “X” han sido criados con la tecnología, los Millenials son los primeros nativos digitales. Tienen la tecnología incorporada a su cuerpo.

A diferencia de sus padres, que organizaron su vida alrededor de la oficina, los Millenials no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. Ellos buscan placer y diversión en el ambiente laboral. Es una generación que detesta perder el tiempo, y aquellas culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos.

Valoran la diversidad en todo sentido. Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un lugar mejor para vivir. Valoran la familia, la pareja, los amigos y no permitirán que la vida profesional arruine estas relaciones.

Mientras las generaciones anteriores “aguantaban” en una organización, estos jóvenes “se unen a las organizaciones por el dinero y se van por los jefes”.

Motivación

En 1943 Abraham Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana” con raíces en las ciencias sociales. Fue ampliamente utilizada en la psicología clínica, pero se convirtió en una de las principales teorías en el campo de la motivación, gestión empresarial y desarrollo y comportamiento organizacional.

Esta teoría propone cierta jerarquía de necesidades, y de factores que van a motivar a las personas. Se construye con 5 niveles, o categorías, ordenándolas según la importancia para la supervivencia y su efecto en la motivación. A medida que el hombre satisface un nivel de necesidades, surgen otras que cambian el comportamiento del mismo. Es decir, cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, aparece una nueva necesidad. Estos niveles de necesidades son las siguientes:



Las primeras cuatro necesidades (desde las necesidades fisiológicas hasta las de reconocimiento) Maslow las llama “deficitarias”, dado que se refieren a una carencia. Mientras que la necesidad de “Autorrealización” hacen referencia al quehacer del individuo.

- **Necesidades fisiológicas:** De origen biológico. Están orientadas a la supervivencia del hombre. Son consideradas básicas.
- **Necesidades de seguridad:** Son necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Necesidades de afiliación:** Estas necesidades están orientadas a superar los sentimientos de soledad y alienación. Se refieren al amor, el afecto, la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social.
- **Necesidades de reconocimiento:** Están orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, su logro particular y el respeto hacia los demás. Si la persona satisface estas necesidades, se sentirá más segura de sí misma, y además valiosa dentro de una sociedad. Hay factores de estimación internos como el respeto en sí mismo, el logro y la autonomía. Y por otro lado factores externos como el estatus, la atención y el reconocimiento.
- **Necesidades de autorrealización:** Son las necesidades de una persona para ser y hacer lo que ella “nació para hacer”. Se refiere al cumplimiento del potencial personal a través de cierta actividad.



Conclusión marco teórico:

Una organización viable es aquella que dentro de su recursividad puede mantener sus rasgos constitutivos y se autoorganiza. Para esto es necesario que exista flexibilidad de relaciones, disposición al aprendizaje, a cambiar los esquemas mentales y a actualizar las relaciones con su medio. Los esquemas mentales y la flexibilidad de las personas van a estar muy condicionadas según a qué generación pertenezca la misma, dado que en generaciones muy separadas/no contiguas las características que las distinguen a cada una son muy distintas. Por ejemplo, el estilo de management al que están acostumbrados los tradicionalistas es muy distinto a las generaciones más actuales, con lo que puede presentar un choque de ideologías dentro de la organización, afectando así a la autoorganización, y el aprendizaje de la misma.

La institución preponderante dentro de una organización, o las diferentes instituciones que la atraviesan, tendrán efecto en los contenidos de los procesos recursivos y culturales que se dan dentro de la misma, afectándolos en caso de que se esté atravesando por una situación de cambio de ideas, valores, o simplemente que la organización se vea modificada frente al ingreso de nuevas personas que traen consigo mismos nuevos valores.

Modelo de Diagnóstico

Darío Rodríguez en su libro "Diagnóstico Organizacional" explica que aquella persona que lleve a cabo el diagnóstico organizacional recabará datos para su diagnóstico mediante sus propios criterios, y además debe tener una forma en que los va a configurar para poder encontrarle sentido a la organización estudiada. Estos criterios con los cuales el investigador va a configurar todo lo observado deben tener alguna utilidad si se encuentran relacionados entre sí de manera sistemática, para así poder servir como parámetros con los que se conforma el sistema observado de forma significativa.

Estos criterios pueden convertirse en un modelo para el diagnóstico organizacional. Un modelo es una abstracción, un marco conceptual que ordena e interpreta el funcionamiento organizacional. Está formado por un conjunto de variables y de conceptos que se interrelacionan de cierta forma que le ayudan al analista a elaborar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

El modelo que se aplicará para el diagnóstico de la Federación de Comunidades Extranjeras incluye los conceptos organización viable, institución, rasgos constitutivos, cambio generacional y motivación. Es un modelo que analizará las expectativas tanto de la comisión hacia los presidentes de las colectividades, y viceversa, como así también las expectativas de la comisión hacia los jóvenes y viceversa, teniendo siempre presente cuál es la institución, los rasgos constitutivos de la organización y las motivaciones de cada grupo. Además, tendrá en cuenta cuales son las motivaciones de los jóvenes respecto de las expectativas y acciones de la comisión para ellos, y de su participación tanto en sus colectividades como en Federación.

De esta manera se intenta vislumbrar cuales son los puntos concordantes y discordantes entre los grupos anteriormente mencionados. Estos aspectos pueden estar favoreciendo o no a la relación entre los mismos y la futura viabilidad de la organización considerando la integración de otras generaciones en la comisión de la Federación, para así reemplazar a las personas que por cuestiones de edad y salud en algún momento no podrán seguir colaborando.



Metodología de aplicación

Para llevar a cabo el diagnóstico decidí entrevistar y encuestar a 3 diferentes grupos dentro de la Federación. Ellos son:

- 1) Comisión directiva.
- 2) Presidentes de cada una de las colectividades federadas.
- 3) Juventud de cada una de las colectividades federadas.

A la comisión directiva de la Federación se los entrevistará de manera individual en la sede de la organización, previo a las reuniones de comisión. El cuestionario es el mismo para todos los integrantes. Una vez realizados se comparará si las respuestas referidas a la cultura e ideología coinciden en la mayoría de los miembros.

Respecto a las entrevistas de los presidentes de cada colectividad, serán llevadas a cabo de manera individual en las diferentes sedes de las colectividades, en espacios de ensayo de las mismas, en la sede de la Federación o por teléfono.

Para la juventud se preparará una encuesta a través de Google Forms la cual será difundida por WhatsApp y explicada de manera presencial en los ensayos de los cuerpos de bailes de la colectividad a donde ellos asisten, para que no existan confusiones y puedan consultar las dudas respecto de las preguntas de la encuesta.

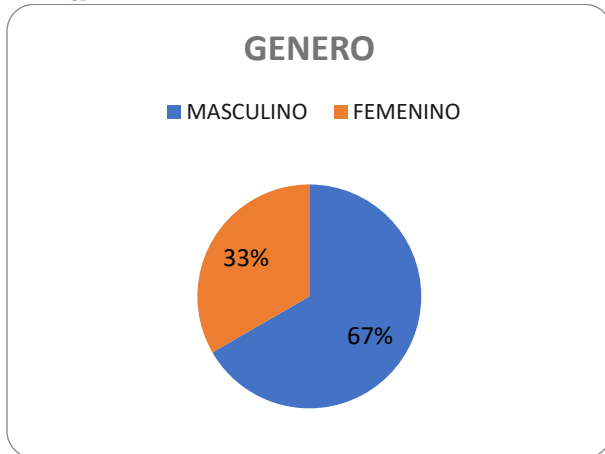
Una vez obtenida la información, ordenaré los datos y compararé las expectativas de cada grupo para poder encontrar coincidencias o diferencias en los mismos.

Aplicación del modelo

A continuación, expondré los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología, separándolos por los grupos definidos anteriormente.

Comisión directiva.

El grupo de la comisión directiva (y subcomisiones) se encuentra conformado mayoritariamente por personas de género masculino.



Las edades de estos integrantes rondan entre los 62 y 76 años, contando con una sola persona con 56 años. El promedio de permanencia activa en la Federación de entre 14 y 15 años.

A través de las entrevistas realizadas pude observar que las expectativas que tiene la comisión directiva respecto de los jóvenes es que se involucren a participar activamente en la Federación, que asistan a las reuniones, que aprendan como se realizan las actividades del día a día y como se planifican y organizan, para así el día de mañana ocupar puestos formales dentro de la comisión, o subcomisiones. Se pretende que primeramente los jóvenes pasen algunos años como colaboradores de subcomisiones para luego ascender como cabezas líderes de alguna subcomisión o de la comisión propiamente dicha.

La comisión se conforma de gente que por muchos años ha trabajado incansablemente, con mucha constancia y resiliencia frente a las adversidades que se les presentaban. Hoy en día lo siguen haciendo, pero por cuestiones etarias (las cuales ellos mismos admiten) no todos cuentan con la misma energía y las mismas posibilidades para hacer todas las tareas que venían haciendo (hablamos de tareas de fuerza, de orden y limpieza que terminan siendo desgastantes para ellos), por lo que, como he logrado observar en las reuniones asistidas, invitan a los jóvenes a colgar en las paredes de la sede los cuadros que todavía no han sido colgados, ordenar la oficina administrativa, y finalizar la jornada con una “choripaneada” en modo de agradecimiento por su labor. No obstante, en estas mismas reuniones se pudo visualizar que los jóvenes simplemente se quedaban sentados escuchando lo que hablaban los mayores, como así también a uno de ellos le pidieron que comience a hacer el café para compartir mientras avanzaban los temas de la reunión. En ningún momento alguien les preguntó si tenían alguna idea, si les había gustado la última actividad que se había realizado, si vieron aspectos a mejorar, es decir, nadie les ofreció compartir su punto de vista, aún si no tuviesen nada para decir, no consideraron consultarles.

En las entrevistas realizadas a diferentes miembros de la comisión, he podido vislumbrar que coinciden totalmente con la institución preponderante en la organización, y sus rasgos constitutivos. También he podido verlo en las últimas visitas realizadas en las reuniones, donde puede distinguir su preocupación por que todas las colectividades participen, dentro de sus posibilidades, en la muestra del museo itinerante del inmigrante, dado que querían que todas tengan la opción de compartir su cultura, y se den a conocer frente al público que fuese a asistir. Por otro lado, en estas reuniones se ha discutido mucho el tema respecto de qué colectividades



podían o no vender cerveza tirada. En las mismas visualice consenso mayoritariamente respecto de respetar las tradiciones de cada colectividad, y no actuar en perjuicio de ello mismo, pudiendo así destacar sus rasgos referidos al respeto y tolerancia con las diferentes colectividades y sus tradiciones.

Respecto de la participación de gente que no es descendiente de la colectividad en la que se encuentran, los integrantes de la comisión están de acuerdo, y valoran el hecho de que una persona ajena a esa cultura la valore, la quiera y además se esfuerce en aprender cada vez más de la misma.

Según lo mencionado anteriormente, puedo afirmar que en este grupo se encuentran personas de la generación “tradicionalista” mayoritariamente y “baby boomer” según la clasificación citada de la autora Molinari, por el rango etario y dado que esperan que la gente coopere, que esté alineada con la organización, además de que son personas con notables valores de sacrificio, trabajo duro y disciplina.

Presidentes colectividades.

La muestra de presidentes entrevistados se compone de 7 personas. La edad en promedio es de 46 años.

Todos participan en las reuniones de federación como presidentes de sus colectividades, sin formar parte de alguna subcomisión. Excepto uno que expreso no necesitar asistir a las reuniones de comisión porque cuenta con un delegado que asiste.

De la misma, un 57% está satisfecha con las actividades que realiza la Federación, y un 43% solo un poco.



Todos han expresado querer que la juventud de su asociación, y también de las demás asociaciones las cuales ellos no presiden, participe activamente en Federación, que aprendan, sean incluidos en la comisión, que participen en la toma de decisiones, colaboren en las propuestas para innovar, en la organización y que no solo asistan para limpiar la sede, o sean tenidos solo en cuenta para actividades de ese estilo.



Creer que en general, la juventud de hoy en día cuenta con muchas herramientas, energía, predisposición y compromiso para seguir manteniendo las raíces de cada comunidad, pero dándole la impronta de las nuevas generaciones.

Por otro lado, tener representantes que colaboren de manera activa le da reconocimiento a su colectividad, dado que de esta manera ella es identificada de otra manera frente a la Federación y demás colectividades.

Tres presidentes de los siete encuestados han expresado que su juventud participa pero que a veces lo hacen por defecto y obligación, ya que, como dijo un presidente en su entrevista: *“los jóvenes no ven atractivas las actividades, y no se los motiva haciéndolos ir a trabajar únicamente”*.

A su vez, todos han demostrado su interés en actividades de ocio que nucleen a los jóvenes y también a los colaboradores de todas las colectividades sin importar la edad, para así intentar establecer una relación más estrecha, dar lugar a que conozcan a la gente de la comisión de la Federación, la sede, compañeros de otras colectividades. Creer que la comisión sabe que necesita ir formando a los jóvenes y dejarlos participar más activamente, pero que al ser gente grande les cuesta cambiar su disposición al cambio teniendo en cuenta la gran brecha generacional que separa a los grupos mencionados.

Han sido consultados respecto de su opinión de la apertura de las comunidades a gente no descendiente. Han expresado estar de acuerdo, ya que muchas de las colectividades hoy en día albergan muchas personas que no tienen padres o abuelos de la nacionalidad correspondiente a la asociación a la que se unen. Varias colectividades tienen más no descendientes que descendientes, y aquellos que presiden las organizaciones en esa situación expresan que gracias al labor de los no descendientes pueden realizar muchísimas actividades y mantenerse a pie. Destacan y valoran mucho el hecho de que un no descendiente respete, promueva y le tenga un cariño especial a una cultura que no es suya.

Puedo decir que la generación de los presidentes de las colectividades es la generación “X”. No solo por haber nacido dentro del rango de fechas establecidas para esta generación, sino porque puede notarse su interés para balancear las responsabilidades que se tiene con el trabajo que hay que realizar en la Federación con el disfrute de sus grupos y comunidades, con las actividades de ocio que pueden llevar a cabo para distenderse.

Puedo afirmar que están alineados con la institución y los rasgos constitutivos de la Federación. Los presidentes encuestados han crecido prácticamente dentro del ámbito de las colectividades, tomando como algo muy natural la diversidad cultural, aprendiendo a respetarlas y valorarlas tal cual son.

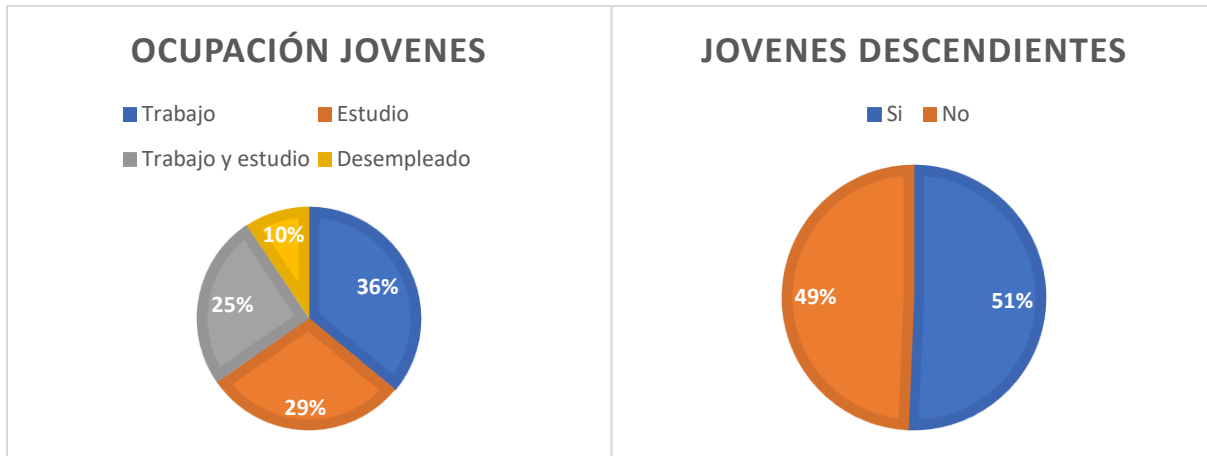
Juventud colectividades.

La muestra de jóvenes encuestada fue de 75 personas pertenecientes a las siguientes colectividades: Irlandesa, Helénica, Exsoviética, Portuguesa, Polaca, Sudafricana, Vasca, Brasileña, Alemana, Chilena, Asturiana, Gallega, Búlgara, Italiana y Paraguaya.

La edad media es de 25 años. La persona con menor edad que ha sido encuestada tenía 13 años, la mayor 39.



La mayor parte de los encuestados trabajan, estudian o realizan ambas actividades en simultaneo. Los resultados arrojan 51% son descendientes de la nacionalidad de la colectividad donde participan.



Los jóvenes han llegado a participar en sus respectivas colectividades mayoritariamente por su familia, la cual ya participaba, o por invitaciones de amigos. Pero el principal motivo que convenció al 37% de la muestra de participar y permanecer fue mayoritariamente el sentido de pertenencia respecto de su colectividad, su grupo, el compañerismo que existe en él, y el buen recibimiento que tuvieron. Muchos expresaron que sienten a la colectividad como su segunda familia, ya que se sienten contenidos, escuchados, y disfrutan los buenos momentos que viven en ese espacio. El promedio de permanencia, en cada una de las colectividades, de la muestra realizada es de 8-9 años.

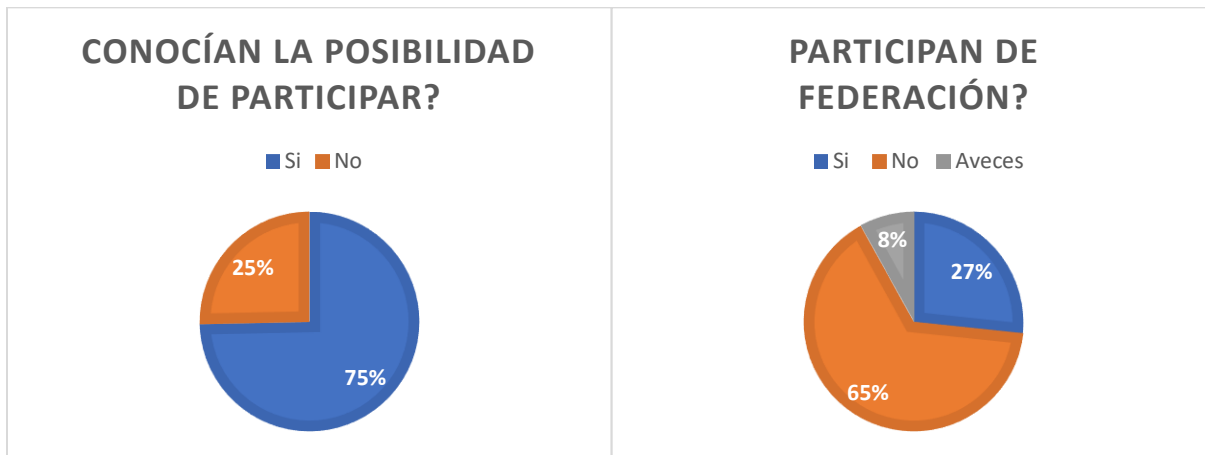
Por otro lado, el 19% de la muestra explicitó que se acercaron a su colectividad porque se sentían atraídos por la cultura y tradiciones, además de querer representar sus raíces aquellos que sí son descendientes. Relacionado con esto último, podemos ver que un 11% respondió que su principal motivo de participar era homenajear a sus antepasados, valorando el esfuerzo que ellos hicieron para dejar su país y construir una nueva vida en la Patagonia, buscando así mejores posibilidades para su familia.

El 25% afirmó que su motivo principal para participar era el amor por la danza en general, y en particular el gusto por las danzas y música específicas de su colectividad.

Una pequeña parte de la muestra participa solo por entretenimiento.



El 75% de la muestra tiene en claro que puede participar activamente de la federación, aunque han expresado no saber cómo ni cuándo. Pero solo el 27% de la misma participa.



Aquellos que participan en Federación han explicitado que lo hacen para intentar proponer cosas nuevas, aprender del funcionamiento de la organización, para representar a su colectividad y que sea reconocida y tomada en cuenta, y para informar con tiempo en sus respectivas colectividades de las actividades que se realizarán en donde deben participar todas ellas, dado que sus representantes no comunican con suficiente antelación para lograr organizarse.

Aquellas personas que no participan actualmente expresaron no hacerlo principalmente por falta de tiempo disponible, y desconocimiento del modo de participar, es decir, no sabían cómo y cuándo podían participar. Unas pocas personas expresaron que no se sienten bienvenidas. Explicaron que las reuniones los días de semana se extienden demasiado, ya que dicen que los adultos por momentos no logran finalizar un tema dado que “le dan muchas vueltas”, y con los horarios de ingreso laborales se les complica quedarse hasta tan tarde. Aun así, en un futuro les



gustaría participar dado que creen que es responsabilidad de los jóvenes seguir promoviendo los valores de las colectividades y la diversidad cultural que federación ha mantenido todos estos años.

Los jóvenes están interesados en actividades que se involucre todas las colectividades fuera de la feria, donde no sean solo los representantes de cada colectividad, para fomentar la integración de los mismos, y generar conexiones. Han nombrado actividades internas de parte de la federación hacia las colectividades, que no involucren el resto de la sociedad, como, por ejemplo, torneos deportivos, no solo de fútbol como se hacía hace unos años, sino de otros deportes, campamentos, encuentros de baile, o recreativos, como así también retomar la jornada infantil que los jóvenes llevaban a cabo para los más pequeños de todas las colectividades. Por otro lado, también mencionaron jornadas de estilo educativo, donde los integrantes de cada una de las colectividades puedan mostrar y enseñar la cultura que representan, compartiéndola con las demás asociaciones.

Referido a las actividades de cara a la sociedad, los jóvenes están interesados en más actividades de baile, como la noche de gala, o ventas de comidas típicas con presentaciones de bailes entre 2 o 3 colectividades, en diferentes fines de semana, y muestras culturales.

Dentro de las encuestas encontré ciertos comentarios como:

- *“Hace falta más acercamiento genuino hacia los jóvenes”*
- *“Que las comisiones permitan el ingreso de jóvenes con nuevas ideas proyectos y energías y dejen de ser un grupo cerrado”*
- *“Estaría bueno que al inicio de año la gente de Federación tenga una reunión con cada colectividad informando cuál es el objetivo y las actividades”*
- *“Considero que el trato es importante, no porque la persona sea mayor o joven, merece más o menos respeto, el respeto debe ser igual para cada colectividad y sus integrantes.”*
- *“Hacer reuniones y escuchar ideas nuevas de los jóvenes de las diferentes colectividades”*
- *“No me siento bienvenida”*

Puedo decir que estamos frente a la generación “Y”, o “Millennials”. Cumplen con las características de dicha generación, dado que buscan placer y diversión en el ámbito laboral, y si bien las actividades en sus colectividades o en la federación las realizan por voluntad propia y no reciben ninguna remuneración económica como fuese en un trabajo, lo hacen con mucha responsabilidad, compromiso y seriedad al representar a las diferentes comunidades en las actividades, las cuales les demandan mucho tiempo, pero buscan siempre pasarla bien, generar conexiones con otros. Coinciden mucho con la multiculturalidad de la federación, están interesados en intercambiar información respecto de las culturas de las diferentes colectividades, están dispuestos a escuchar y también a enseñar. Esto ayuda al cumplimiento del objetivo de Federación, que es mantener vivas las diferentes culturas, tradiciones de aquellos inmigrantes que fundaron la ciudad, su memoria, y sus historias de vida, siempre en el marco de los rasgos constitutivos de la organización, con el respeto y tolerancia a la diversidad.

A raíz de los motivos de acercamiento y permanencia en sus colectividades, puedo decir que los jóvenes encuentran, en este tipo de organizaciones, satisfechas sus necesidades de afiliación y reconocimiento. En sus grupos encuentran aceptación, confianza, respeto mutuo, como así



también lo encuentran a la hora de relacionarse con otros jóvenes de otras colectividades, donde los notan interesados en su cultura, su música, sus trajes típicos, y sus actividades. Pero he podido visualizar que no logran satisfacer del todo dichas necesidades dentro del ámbito de Federación. Es decir, si bien en las actividades que actualmente realiza FedeComex los jóvenes se relacionan entre sí, y logran satisfacer medianamente sus necesidades de afiliación y reconocimiento con sus pares de otras comunidades, están en búsqueda de más actividades donde puedan satisfacerlas, pero de una manera más privada, sin que haya público de la ciudad de Comodoro Rivadavia (externo a las colectividades) presente, tanto con sus pares como con la propia gente colaboradora de Federación.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.

A continuación, presentaré las comparaciones de las variables expectativas, institución y rasgos constitutivos, y motivación entre la comisión de federación y los presidentes de cada colectividad, como así también de la comisión con los jóvenes de las colectividades. Para que sea más visual lo realizare en formato de cuadro, con una última columna en donde describiré brevemente si la variable diagnosticada se considera compartida o no por los grupos mencionados.

Cuadro 1: Comparativa entre la comisión directiva y los presidentes de las colectividades.

VARIABLES / GRUPOS	COMISIÓN DE FEDERACIÓN	PRESIDENTES COLECTIVIDADES	COINCIDENCIA
EXPECTATIVAS	Participación de presidentes y delegados para que exista más colaboración, aporte de ideas, y transmisión de información a cada colectividad. Precisan de su ayuda para captar jóvenes.	Les gustaría que de parte de la comisión habiliten la participación de jóvenes de manera más activa en actividades diarias, ideas y propuestas innovadoras. Creen que sería bueno asignarles algún evento, marcarles los límites y dejarlos decidir y ejecutar por sí solos. Si bien hay un gran porcentaje de satisfacción respecto de las actividades realizadas, pretenden más actividades de ocio internas de la Federación para integrar a la gente de colectividades.	Coinciden sus ganas de que los jóvenes se involucren y propongan ideas innovadoras. Pero no coinciden en el “cómo” participar, es decir, si pueden o no tomar algunas decisiones, si pueden o no organizar otras actividades que no sean únicamente jornadas de limpieza. Los presidentes pretenden más actividades.
INSTITUCIÓN Y RASGOS CONSTITUTIVOS	Diversidad Cultural. Respeto y tolerancia por las diferentes culturas.	Diversidad Cultural. Respeto y tolerancia por las diferentes culturas.	Según lo relevado, si comparten y tienen en claro la institución y los rasgos constitutivos de la organización.



MOTIVACIÓN	Buscan satisfacer sus necesidades de reconocimiento y respeto. Se consideran satisfechas.	Las necesidades de reconocimiento y respeto están satisfechas en gran medida.	Los motivan las mismas necesidades, con diferentes grados de satisfacción.
-------------------	---	---	--

Cuadro 2: Comparativa entre la comisión directiva y la juventud de las colectividades.

VARIABLES / GRUPOS	COMISIÓN DE FEDERACIÓN	JUVENTUD DE COLECTIVIDADES	COINCIDENCIA
EXPECTATIVAS	Participación de jóvenes más activa en actividades diarias, ideas y propuestas innovadoras. Buscan más actividades culturales. No quieren que tomen decisiones aún. Pretenden que sigan directrices, siendo coincidente con las características de su generación.	Pretenden ser tomados en cuenta, que les den espacio para ideas nuevas. Les cuesta lidiar con la mentalidad e ideologías de las generaciones anteriores. Buscan más actividades para difundir las diferentes culturas y también actividades de ocio.	Coinciden en parte. Existe una brecha entre las expectativas de la comisión y de la juventud. Coinciden en organizar actividades culturales, no de ocio.
INSTITUCIÓN Y RASGOS CONSTITUTIVOS	Diversidad Cultural. Respeto y tolerancia por las diferentes culturas.	Diversidad Cultural. Respeto y tolerancia por las diferentes culturas.	Según lo relevado, si comparten y tienen en claro la institución y los rasgos constitutivos de la organización.
MOTIVACIÓN	Buscan satisfacer sus necesidades de reconocimiento y respeto. Se consideran satisfechas.	Las necesidades de afiliación poco satisfechas. Las necesidades de reconocimiento están algo satisfechas sólo por los jóvenes que participan activamente hoy en día, por el resto de la juventud es baja la satisfacción.	Los motivan cosas muy similares, aunque puedo notar de parte de los jóvenes su actual necesidad de afiliación. El grupo de jóvenes se ve más insatisfecho que el de la comisión.

Los contenidos de valores e ideologías dentro de la organización coinciden, no encuentro problemas respecto de dicha variable. Cada generación, a su manera, quiere seguir manteniendo la diversidad de culturas, respetan a cada una de ellas y las valoran. Cada vez los jóvenes están más interesados en aprender respecto de otra cultura distinta de la que representan.

Si bien las expectativas de la comisión y de los presidentes entrevistados son bastante similares, difieren en el “cómo” llevar a cabo los cambios y la inclusión de los jóvenes a la Federación. Los presidentes esperan que estos últimos sean más tenidos en cuenta, les den responsabilidades y



que puedan tomar decisiones respecto de las mismas, siempre y cuando se les marquen los límites, dado que al estar aprendiendo necesitan un lineamiento a seguir, en cambio por parte de los integrantes de la comisión directiva no veo que estén tan dispuestos a realizar este tipo de acciones. Por otro lado, los presidentes consideran que también deben realizarse actividades de ocio para que no todo sea solo ir a trabajar, y puedan generar conexiones con gente de otras comunidades que, si bien ya lo pueden realizar en las actividades actuales, siempre están en un ambiente bastante acelerado, ya que deben cumplir horarios en los stands de la feria gastronómica, cambiarse de trajes típicos, estar a tiempo para bailar, y demás. En cambio, a mi parecer, si se realizan otras actividades donde no existan estos factores, los jóvenes e incluso la gente adulta podrán disfrutar más y relacionarse de manera más tranquila, ganando así espacios en donde todos se puedan sentir motivados por estas necesidades de afiliación y reconocimiento que he podido vislumbrar en las diferentes entrevistas/encuestas.

De manera casi similar sucede con la comparación de la comisión y el grupo de jóvenes, aunque en este caso puedo notar una mayor insatisfacción de parte de los jóvenes. Siguiendo el lineamiento del pensamiento de los presidentes, los jóvenes también esperan más actividades, tanto de ocio como culturales. Pude notar que no les preocupa que tanto trabajo les lleve organizar dichas actividades, incluyendo aquellas que sean de estilo educativo referido a las culturas de sus comunidades, o de las comunidades pares a las de ellos. Los noto dispuestos a trabajar para las mismas, o para las actividades de ocio, siempre que puedan ser reconocidos, que sean tenidos en cuenta, y que les den un lugar para poder satisfacer las necesidades de afiliación que presentan actualmente. Creo importante destacar que la mayor parte de la juventud ha expresado tener sentido de pertenencia con sus respectivas colectividades, en las cuales también trabajan. Es decir, si en estas asociaciones, los jóvenes se sienten bienvenidos, se sienten parte, se sienten “como en su casa”, es porque de alguna manera están satisfaciendo sus necesidades de afiliación en ellas. Y por eso creo que permanecen tantos años en las mismas.

Si bien la organización hoy en día es viable, para que sus procesos recursivos sean del todo eficaces, es necesario tener flexibilidad de relaciones y disponibilidad a cambiar esquemas mentales, en este caso se da que los presidentes de colectividades están más predispuestos a cambiarlos, en cambio a la comisión directiva le cuesta un poco más, dado que se arraigan solamente a las ideas de trabajo duro, y pocos momentos de esparcimiento y ocio, tal como caracteriza la autora Molinari respecto de su generación, como también se ajustan específicamente a la cadena de mando en donde solo pueden votar los de la comisión, o solo pueden ejecutar ellos. No les dan una actividad a los jóvenes para que se hagan responsables, y así motivarlos, demostrarles confianza, que la federación también puede ser su lugar. Solicitan la participación de la juventud, pero no poseen planes para atraerlos, y tampoco planes para retener a los que ingresen, ya que no efectúan acciones que tengan un impacto motivador en ellos, como por ejemplo en las reuniones no les consultan específicamente si tienen algo para decir, para opinar, para proponer a aquellos que sí participan actualmente. En mi opinión, no lograrán retenerlos solamente solicitándoles ayuda para las tareas rutinarias, sin considerarlos para tareas de organización de eventos, toma de decisiones aun así sean pequeñas, ya que esto no demuestra confianza de parte de la comisión hacia ellos, dejando insatisfecha la necesidad de reconocimiento.



Para que la organización aprenda, Etkin comenta que es necesario renovar los modos de pensar, y los esquemas mentales. En este caso en particular, creo que puede verse perjudicado el proceso de aprendizaje de la Federación mientras la comisión no logre modificar su modo de pensar respecto de la participación en toma de decisiones y el encargo de ciertas actividades bajo responsabilidad de los jóvenes.

Si bien este recambio de gente en la comisión ha pasado anteriormente, dado que los que hoy están son hijos de los anteriores directivos, creo que al momento de que esos padres cedieron su lugar a sus descendientes, no fue tan turbulenta la transición dado que se trataba de dos generaciones contiguas y con características muy similares. Hoy la brecha generacional entre un grupo y el otro es lo suficientemente grande para generar cierta incomodidad dado que sus maneras de pensar, sus ideas, y sus maneras de actuar difieren bastante, aun así, todos comparten la misma institución y rasgos constitutivos.

Creo conveniente profundizar respecto de los resultados, intentando relevar los aspectos anteriormente mencionados, con el total de los presidentes y una muestra un poco más amplia de jóvenes. A pesar de esto, en la etapa siguiente propondré oportunidades de mejora para que los distintos grupos de distintas generaciones puedan conciliar sus diferencias y que así no peligre el cambio de comisión y la viabilidad de la organización.

PROPUESTAS DE MEJORA:

En el presente apartado describiré una propuesta de intervención dentro de la organización diagnosticada, con la intención de minimizar factores que han sido detectados durante el diagnóstico, por otro lado, se busca fortalecer e incrementar capacidades, recursos o competencias con las que cuente la misma, como así también incorporar nuevas.

A continuación, explicaré el “Plan de integración y formación para jóvenes colaboradores”.

1. Problemática a abordar

Como consecuencia del diagnóstico, he detectado que existe una brecha generacional amplia entre la comisión de la Federación y los jóvenes pertenecientes a distintas colectividades, como así también de sus motivaciones, lo cual genera cierta incomodidad a la hora de trabajar en conjunto.

Esbozare una intervención para disminuir estas brechas y fortalecer la relación entre los grupos para así lograr en un futuro un recambio generacional sin que peligre la continuidad de las actividades, y por ende de la organización.

2. Objetivos de la propuesta de mejora

a. Objetivo general

Mejorar la integración de los distintos grupos que conviven y le dan vida la Federación, para que el futuro cambio de comisión sea de manera tal que no se vea afectada la continuación de las actividades por falta de personal capacitado para llevarlas adelante.

b. Objetivos específicos

-Mejorar la comunicación entre la comisión y los jóvenes.



- Conciliar las expectativas entre los grupos intervinientes en la organización.
- Aumentar la motivación de los jóvenes a través de las necesidades de reconocimiento y confianza.
- Fomentar la transferencia de conocimientos entre las generaciones.
- Propiciar el aprendizaje referido a la organización de las actividades de la Federación por parte de las generaciones futuras.

3. Resultados/impactos buscados

Se espera que se aclaren las expectativas de los grupos intervinientes, más específicamente de la comisión y la juventud, logrando una mayor motivación en la juventud y un mejor entendimiento entre los grupos mencionados para que cuando sea hora del recambio generacional dentro de la comisión y de los colaboradores activos de la Federación, no peligre la continuidad de la misma, consiguiendo una transición lo más armónica posible.

4. Etapas, acciones, plazos, recursos

El programa que se detalla a continuación abarca un año, pero considero que el proceso de aprendizaje de parte de los jóvenes, y la transmisión de saberes de parte de la comisión hacia ellos, llevará más del tiempo establecido en este informe. Por lo cual sugiero que se siga trabajando más allá del año 2024 en la inclusión de la juventud en las actividades, con supervisión de las subcomisiones para guiarlos y enseñarles en cada una de las etapas.

Periodo	Actividad	Responsables	Plazo
Febrero 2024.	Determinación de vacantes para colaboradores de la juventud.	Comisión y subcomisiones.	2 semanas.
Marzo 2024.	Recorrida por los ensayos de jóvenes de colectividades.	Comisión directiva.	1 mes.
Abril-Mayo 2024.	Propuestas y selección de actividades a cargo de los jóvenes.	Jóvenes con supervisión de líderes de las subcomisiones.	2 meses.
Junio 2024.	Ejecución de la actividad designada.	Jóvenes	1 mes.
Julio- Agosto 2024.	Organización apertura de feria.	Jóvenes con supervisión de la subcomisión "artística".	2 meses.



Septiembre 2024.	-Ejecución apertura de feria. -Organización de actividades deportivas.	-Jóvenes. -Jóvenes con supervisión de la subcomisión de "Deportes".	1 mes.
Octubre-Noviembre 2024.	-Ejecución de actividades deportivas. -Reunión fin de año.	-Jóvenes. -Comisión directiva.	2 meses.

Febrero 2024: Como primera instancia, la comisión y las subcomisiones deben acordar estar dispuestos a abrir las puertas a la juventud, y luego definir vacantes que serán ocupadas por estos últimos. Considero importante determinar cuáles van a ser los aportes que se espera que hagan quienes ocupen estos lugares, y quienes serán sus "líderes" o aquellas personas que los guiarán y ayudarán durante la etapa de aprendizaje. Considerando que suelen tener poca actividad en el mes de febrero, propongo un plazo de 2 semanas para la presente actividad. Una primera reunión la primera semana para plantear las vacantes, y la segunda reunión a la semana siguiente para terminar de ajustar detalles y formalizarlo en algún documento donde quede asentado los detalles mencionados anteriormente.

Marzo 2024: Propongo una recorrida de la comisión directiva en los ensayos de cuerpos de bailes juveniles de las colectividades para darse a conocer, y escuchar qué opiniones o ideas tienen los jóvenes. Invitar a participar a los mismos, reclutando la cantidad de personas que hayan definido en la actividad anterior.

Abril/Mayo 2024: Invitar a las reuniones a los jóvenes y dar espacio a que comenten qué nuevas actividades creen que se podrían hacer (actividades culturales, deportivas, de ocio). Proponerles que armen un plan de trabajo que será revisado en las reuniones para que sea definido entre todos, y dividir a los jóvenes en distintas tareas. Asignarle una responsabilidad a cada uno, y que esa responsabilidad esté supervisada por algún integrante de la subcomisión que corresponda según la naturaleza de la tarea. Es decir, si para la actividad deben conseguir presupuestos, solicitarles a los tesoreros o al líder de la subcomisión "Patrimonio" que los guíe, los aconseje, les marque cierto lineamiento. Además, deben definirse fechas límites para la finalización de las tareas considerando la fecha en que se realizaría el evento en cuestión.

Junio 2024: Llevar a cabo la ejecución de las actividades planteadas y gestionadas en los meses anteriores. Recomiendo establecer roles y responsabilidades para el momento de la ejecución.

Julio- Agosto 2024: Años anteriores, en el acto oficial de la apertura de las ferias gastronómicas se realiza una teatralización. Sería muy motivador para los jóvenes que los tengan en cuenta para su organización, dado que son ellos quienes actúan y bailan. Para esto, la subcomisión de artística debería darles el eje temático y los lineamientos para la creación de esta apertura,



además del acompañamiento y supervisión. Entre las responsabilidades del grupo juvenil podrían encontrarse: Selección de música y vestimenta acorde al eje temático anual, preparación de la coreografía, definición de actores, coordinación de ensayos, entre otros.

Septiembre 2024: En primer lugar, debe llevarse a cabo la apertura de las ferias gastronómicas, como responsable el grupo juvenil. Una vez finalizado dicho evento, debería iniciarse la organización de actividades deportivas y de ocio, aprovechando que comienza la primavera para poder hacer las mismas en algún espacio al aire libre. Son ideales las actividades deportivas como torneo de fútbol, handball, vóley. Y como actividades de ocio podrían realizarse jornadas de camping para todas las colectividades, en donde haya juegos con grupos conformados por personas de diferentes comunidades para así fomentar la integración entre las mismas. En este caso vuelvo a proponer que les asignen algunas responsabilidades a los jóvenes para seguir incrementando su motivación.

Octubre-Noviembre 2024: En este periodo se ejecutarán las actividades planificadas el mes precedente. Para cerrar el año, recomiendo realizar una reunión, que puede terminar con alguna especie de ágape como actividad de ocio, entre la comisión, subcomisiones y jóvenes colaboradores para poder hacer un balance anual de todas las actividades, realizar una retroalimentación y crítica constructiva del desempeño de todos los grupos a lo largo del año. Considero importante destacar todos aquellos aspectos positivos que han surgido, tanto de parte de la comisión o subcomisiones, como de la juventud.

5. Herramientas/instrumentos/metodologías

Entre las metodologías necesarias para llevar a cabo las propuestas de mejora considero las reuniones grupales, en la sede de la Federación, empezando por la reunión inicial de comisión y subcomisiones donde deberán determinar las vacantes que están buscando cubrir con jóvenes. Esto conlleva un análisis de los puestos que se quieren cubrir en el futuro, con lo cual deberán asignar al menos una vacante por cada uno de estos últimos.

Sería ideal que en las reuniones cuenten con la figura de un moderador, o en su caso algún colaborador que sea designado como coordinador.

Por otro lado, deberán hacer uso de programas con fechas límite bien establecidas, con objetivos a cumplir en cada una de dichas fechas, y los responsables claramente definidos, ya sean jóvenes y sus acompañantes/supervisores de la comisión o subcomisiones. Esto debe ser difundido con suficiente tiempo de antelación para que cada responsable pueda organizarse y llegar a cumplir lo establecido.



CONCLUSIÓN

La Federación de Comunidades Extranjeras es una organización que nuclea a diferentes asociaciones representantes de diferentes culturas. Estas últimas están constituidas por múltiples personas, que pueden ser o no descendientes, pero que trabajan incansablemente por mantener viva su colectividad, su cultura y la memoria de sus pioneros. Lo mismo sucede internamente en la Federación, con la diferencia que la comisión siente preocupación por el poco acercamiento de la juventud, temiendo por la continuidad de la organización en el futuro. Ellos admiten que es hora de transmitir sus conocimientos para que no se pierdan. Para esto saben que es necesario que la juventud se acerque y participe activamente. Esta convivencia entre las diferentes generaciones que constituyen las comunidades extranjeras puede ser difícil de sobrellevar, pero para que la organización continúe siendo viable deberán tener cierta flexibilidad en las relaciones, y disposición a cambiar los esquemas mentales, para lograr dar espacio a la juventud, y ambos grupos aprender a escuchar, tolerar y respetar al otro, buscando tomar las decisiones que menos perjudiquen a las comunidades teniendo siempre presente la institución y los rasgos constitutivos que los han acompañado hasta el día de hoy.

La organización no podría existir sin la existencia de alguno de los grupos involucrados. No se trata de quién se queda y quién se va, se trata de comprender que el contexto cambia, que la vida pasa, y que hay que dar lugar a nuevas personas para formarlas, inculcarles todos los valores aprendidos dentro de la Federación, y una vez que estén preparados, acompañarlos para que sigan trabajando en busca de mantener y fortalecer la organización, su gente, sus valores y su identidad.



ANEXO

Anexo 1: Artículos periodísticos referidos a la Feria Gastronómica.

https://www.adnsur.com.ar/cultura---espectaculos/arranco-la-feria-de-las-colectividades-en-el-predio-ferial-de-comodoro--como-comprar-las-entradas-_a64f8e13cd97b80b09f0191d8

<https://www.diariocronica.com.ar/noticias/2023/09/08/85866-comienza-la-36ta-feria-gastronomica-y-10mafiesta-nacional-de-comunidades-extranjeras>

Anexo 2: Artículo periodístico referido a la muestra cultural “Objetos que reviven una historia: pioneros inmigrantes”.

<https://www.diariocronica.com.ar/noticias/2023/02/23/77614-la-federacion-de-comunidades-extranjeras-realizara-la-exposicion-objetos-que-reviven-una-historia-pioneros-inmigrantes>

Anexo 3: Cuestionarios, entrevistas.

Grupo directivos de federación:

1. Colectividad a la que pertenecen
2. ¿Hace cuantos años participa de la comisión? ¿Qué rol que cumple?
3. ¿Cómo ven el futuro de la federación? ¿Les gustaría que crezca, que se hagan más actividades para las propias colectividades? ¿O más actividades para la comunidad/público en general?
4. ¿Qué cosas son verdaderas fortalezas? ¿Qué cosas cree que hay para mejorar?
5. ¿Cuáles son las expectativas respecto de la participación de la juventud? ¿Pretenden que ocupen cargos en la comisión? ¿Como sería el proceso?
6. ¿Qué opina respecto de que participe gente que no es descendiente de la nacionalidad de la colectividad que integra?
7. Edad
8. Ocupación

Grupo de presidentes de cada colectividad:

1. Colectividad a la que pertenece
2. ¿Hace cuantos años integra su colectividad?
3. ¿Participa en federación?
4. Si la respuesta fue que si participa en federación, ¿hace cuánto tiempo? ¿Qué rol ocupa?
5. ¿Le gustaría formar parte de la comisión de federación? ¿Porque si / porque no?
6. ¿Le gustaría que la juventud de su colectividad participe activamente en la federación? Inclusive que lleguen a ocupar cargos en la comisión, o colaboren con subcomisiones.
7. ¿Les satisfacen las actividades que realiza federación para las colectividades?
8. ¿Cómo ven el futuro de la federación? ¿Qué actividades quieren que se desarrollen más? (Actividades nuevas, o actividades ya existentes, pero con más frecuencia)
9. ¿Qué fortalezas y que aspectos a mejorar ve?



10. ¿Qué opinión le merece los actuales miembros? ¿Cree que deben abrir a la participación de gente más joven?
11. ¿Qué opinión le merece abrir las comunidades a no descendientes?
12. Edad
13. Ocupación

Jóvenes integrantes de c/colectividad:

1. Edad
2. Ocupación
3. Colectividad a la que pertenece
4. Hace cuantos años integra su colectividad
5. ¿Participa en la federación?
6. ¿Sabía que puede participar?
7. Los representantes de su colectividad, ¿les transmiten la información de las actividades que se realizan en la federación? ¿Les llegan las invitaciones?
8. ¿Les gustaría participar activamente y en un futuro aspirar a un cargo en la comisión de la federación?
9. ¿Qué actividades les gustaría que la federación empiece a realizar, o que realice con más frecuencia? (Actividades nuevas, o ya existentes, pero con más frecuencia)

BIBLIOGRAFIA

Castresana José I. – Año 1993 – “Dirección inteligente, dirección flexible”.

Drucker. Peter F. – Año 1993 - “Cinco preguntas más importantes”.

Etkin Jorge Ricardo – Año 2003 – “Gestión de la complejidad en las organizaciones”.

Rodríguez Darío – Año 2005 - "Diagnóstico Organizacional".

Molinari Paula – Año 2014 – “Turbulencia Generacional”.

Schvarstein Leonardo – Año 1991 – “Psicología social de las organizaciones”.

Robbins Stephen P. – Judge Timothy. A. – “Comportamiento organizacional” 13° edición.

<https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>