

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Desarrollo y Gestión de Proyectos

El rol de la universidad en la construcción
de un nuevo paradigma social

Equipo de trabajo de la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Compilador: Federico Saravia

Prologuista: Gonzalo Arias

Colaboradores: Daniel Berenblum, Estela Cammarota, María José Canals, Diego Guilisasti, María Menéndez

1ra Edición

© Secretaría de Bienestar Estudiantil, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2012.

Av. Córdoba 2122 – Planta Baja
(C1053ABJ) Ciudad de Buenos Aires – Argentina
Tel.(05411)4370-6105
Fax.(05411)4370-6105
Correo Electrónico: sbe@econ.uba.ar
ISBN 978-950-29-1347-6
Fecha de Publicación: Febrero de 2012

Responsabilidad social universitaria, desarrollo y gestión de proyectos : el rol de la universidad en la construcción de un nuevo paradigma social / Federico Saravia ... [et.al.] ; con colaboración de Daniel Berenblum y Estela Cammarota ; compilado por Federico Saravia ; con prólogo de Gustavo Arias. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires, 2012. 224 p. ; 15x21 cm.

ISBN 978-950-29-1347-6

1. Responsabilidad Social. 2. Enseñanza Universitaria. I. Saravia, Federico II. Berenblum, Daniel, colab. III. Cammarota, Estela, colab. IV. Saravia, Federico, comp. V. Arias, Gustavo, prolog. CDD 378.001

INDICE

Agradecimientos	09
Prólogo	
Por Gonzalo Arias	11
Presentación	
Por Federico Saravia	13
Diagnóstico social	
Por Estela Cammarota	17
Elaboración de proyectos comunitarios	
Por Fernando Grosso	49
La Responsabilidad Social de las organizaciones. El rol de la Universidad	
Por Federico Saravia	63
El proyecto social como herramienta de aprendizaje: La experiencia del Programa de Voluntariado de la FCE UBA	
Por Roxana Sánchez y Diego Guilisasti	81
El Capital Social: entre lo público y lo privado	
Por Daniel Berenblum	95
¿Desarrollo humano? Gerencia social, capital social y redes: reflexiones en ebullición	
Por Heloísa Primavera	109
La Responsabilidad Social Empresaria	
Por Héctor Larocca	133
Hacia una comunicación más responsable	
Por Gonzalo Arias y Andrea Mallimaci	147
Criterios generales para la redacción y la presentación de proyectos	
Por Alejandra Bello	159
El desafío. La continuidad de los proyectos	
Por Federico Saravia, Daniel Berenblum y Andrea Zaidel	175

Anexos: Experiencias Exitosas

I. El Museo de la Deuda Externa. Por Juan Ignacio Marutian	183
II. Experiencia microemprendedores. Por María José Canals	195
III. Dale Vida. Por Silvia Arreghini	213
IV. La oficina de asistencia integral de la FCE-UBA. Por María Victoria Álvarez	219

AGRADECIMIENTOS

Me complace presentar esta segunda compilación de artículos del Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales que abordan temas vinculados al Paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), en sus distintas facetas, y refleja el aprendizaje realizado entre la primera edición y esta.

La RSU es un concepto complejo y multidimensional que implica una actitud de apertura con respecto al contexto social del cual la Universidad Pública forma parte, reconociendo las necesidades sociales de distintos actores. Se trata de un proceso de continua interacción con los condicionantes fácticos, culturales e institucionales de dicha organización.

La presente publicación refleja el trabajo cotidiano en actividades que vinculan a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires con la Comunidad, cumpliendo con uno de los pilares fundacionales que es la Extensión Universitaria.

Surge de la experiencia desarrollada desde el mencionado Seminario, creado por resolución de Consejo Directivo 2176/07, desde el primer cuatrimestre de 2008, bajo el impulso del Programa de Promoción de la Universidad Argentina, que en su convocatoria de proyectos de Responsabilidad Social Universitaria, en la categoría de Innovación curricular apoyó esta iniciativa.

Dentro del camino recorrido, en 2010 el Ministerio de Educación, a través del Programa Nacional de Educación solidaria ha reconocido como Práctica Educativa Solidaria Destacada al Seminario en el Premio Presidencial "Prácticas Educativas Solidarias en Educación superior 2010".

Este libro aspira a contribuir a construir una Universidad Pública cada día más socialmente responsable en el marco de una sociedad más justa, inclusiva y solidaria. El hecho de que este programa se genere desde la Facultad más populosa de la UBA, le otorga una mayor trascendencia, por sus posibilidades de generar cambios sociales, promoviendo la mejora en la calidad de vida de la comunidad.

Este es el camino que recorre la FCE-UBA, a través de la conducción del Decano Alberto Barbieri, primer responsable de esta iniciativa, que cuenta con el apoyo del Secretario de Extensión Emiliano Yacobitti, a quien agradezco particularmente.

Destaco entonces el apoyo recibido por el Consejo Directivo de la Facultad y el Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, sin el cual esta obra hubiera sido imposible de realizar. Quiero agradecer especialmente a la profesora a cargo del Seminario Ing. Estela Cammarota, por su permanente acompañamiento, y a su equipo de auxiliares docentes Carolina Haxell, Alejandro de Guevara, Alejandra Ulnik, Sanjuan Maite, Melisa Biondi, Vanesa Cirelli, Santiago

Odrizola, Daniel Berenblum, Diego Guilisasti, Alejandra Bello, María Eugenia Clouet, Jimena Orduna, Natalia Fernández, Belén Poli, Jennifer Urbaitel, Mercedes Gutiérrez, Roxana Sánchez, Mariana Oliveri, Eugenio Santillán, María Paz González, y Valeria González Caristia.

Asimismo, quiero destacar la participación de Juan Cruz Arce y Leticia Pogliaghi en el proceso de creación del Seminario y el apoyo recibido de Bernardo Kliksberg, Héctor Larocca y Heloisa Primavera, Juan Escobar, Gonzalo Arias, y Fernando Grosso en su generación y dictado.

De la misma manera, aprecio el apoyo recibido del Programa de Promoción de la Universidad Argentina, el Programa Voluntariado Universitario y el Programa Nacional de Educación Solidaria del Ministerio de Educación de la Nación, y el Programa UBANEX de la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil de la Universidad de Buenos Aires, que confiaron en este proyecto de vinculación de la docencia y la extensión.

El involucramiento en problemáticas sociales plantea siempre un desafío. Sus múltiples aristas y particularidades, plantean complejas interacciones entre los actores involucrados en los proyectos que buscan contribuir a su solución.

El abordaje desde las ciencias económicas, promoviendo el aporte desde sus disciplinas, es la inquietud fundamental de esta publicación. Los que llevamos adelante el Seminario confiamos mucho en la contribución que se puede hacer desde esta dinámica área del conocimiento. Los invito a comprobarlo.

Federico Saravia. Diciembre 2011.

PRÓLOGO

Por una comunicación responsable

Por Gonzalo Arias

Luego de años de importantes avances en materia de promoción de prácticas de responsabilidad social en las universidades nacionales, el sistema universitario del país debe continuar profundizando el desarrollo de estas experiencias para colocar a la universidad pública, definitivamente, en sintonía con las necesidades culturales y educativas de la ciudadanía.

Frente a las nuevas exigencias del actual contexto internacional, se torna cada vez más imperiosa la tarea de redoblar los esfuerzos para multiplicar mejores prácticas desde la gestión pública, privada y comunitaria. Esto es, un estado presente como garante del cumplimiento de los derechos humanos universales, empresas comprometidas responsablemente con las formas en que obtienen sus ganancias y con las comunidades en la que desarrollan sus actividades; y una sociedad civil que acompaña y se retroalimenta, articulando acciones con el sector privado y los gobiernos. Las universidades nacionales, por su tradición en las políticas de extensión, por su territorialidad y por su rol central en la producción de conocimiento, ocupan un lugar estratégico para que esta interacción se vuelva virtuosa.

Argentina atraviesa hoy un presente en el cual, a pesar de la crisis económica internacional, ha sostenido los niveles de crecimiento y recuperación sobre la base de un modelo de país motorizado en la promoción de la producción nacional y en la jerarquización del sistema científico tecnológico. Esta perspectiva de políticas públicas de mediano y largo plazo, exige a la universidad pública poner todo su conocimiento al servicio de la profundización del modelo, para aprovechar al máximo las oportunidades que éste genera y receptor eficientemente las demandas más urgentes de la sociedad.

En este punto, este libro es una demostración de que una universidad socialmente responsable puede favorecer prácticas democráticas. El país necesita universitarios comprometidos con la comunidad en la que se insertan, profesionales que se desempeñen con responsabilidad y empresas que generen sus ganancias responsablemente. Para ello, es fundamental tender los puentes necesarios para esta articulación.

La comunicación es uno de los grandes puentes en esta tarea y seguramente uno de los grandes debates que nos debemos como sociedad es el que tiene que ver con la dimensión comunicativa en su sentido más amplio. El derecho a la comunicación y a la información son derechos humanos básicos y fundamentales para el ejercicio pleno de la ciudadanía. Si el derecho a la libre expresión y a la comunicación se encuentra cercenado, es imposible pensar en la conformación de este círculo virtuoso de responsabilidad social, que implica la interacción de los distintos sectores sociales en el marco de un estado de derecho robusto.

Es por ello que nos enfrentamos a un gran desafío que tiene que ver con la construcción de una comunicación cada vez más responsable. Se trata de esa actividad de contagio mencionada en párrafos anteriores, donde no sólo la universidad promueve prácticas de responsabilidad social, sino que también, apunta a buscar mecanismos que permitan lograr que los otros actores sociales también incorporen estas prácticas.

Vale destacar que los medios de comunicación, tan importantes en la circulación de mensajes y en su rol de principales actores en la industria de producción cultural de la época, no se han permitido dar, aún, un debate profundo acerca de la responsabilidad social en su interior. La defensa corporativa de las empresas de medios.

PRESENTACIÓN

Vinculando docencia y extensión a través de proyectos sociales

Por Federico Saravia

La Docencia y la Extensión Universitaria conforman dos de los pilares fundamentales de la Universidad pública. Su articulación se presenta como una oportunidad de generar ámbitos de enseñanza con metodologías creativas y, asimismo, como una necesidad de transferir los conocimientos adquiridos mediante proyectos de ayuda social en organizaciones comunitarias.

Como lo define el Estatuto de nuestra Universidad, la misma “guarda íntimas relaciones de solidaridad con la sociedad de la cual forma parte. Es un instrumento de mejoramiento social al servicio de la acción y de los ideales de la humanidad”. En este sentido, se promueven en su ámbito actividades que contribuyan al mejoramiento social del país.

Como actividad de extensión el voluntariado universitario constituye una herramienta clave para generar lazos de reciprocidad con la comunidad. Mediante la actividad de voluntariado, el participante colabora con grupos vulnerables de la sociedad y obtiene, a partir de la experiencia, herramientas prácticas que complementan la educación conceptual recibida y repercuten en su desarrollo profesional y humano.

El trabajo a través de la metodología de aprendizaje servicio genera entonces una oportunidad de comenzar a articular los aportes sociales a través de extensión, mientras se potencian los aprendizajes realizados durante la carrera.

En este sentido, desde el año 2006, la Facultad de Ciencias Económicas ha instalado fuertemente una estrategia de relaciones con la comunidad, a través de destacadas iniciativas tales como el Plan Fénix, el Programa de Gerencia Social para el Desarrollo Humano, el Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS). En particular, y en ese mismo sentido, la Secretaría de Bienestar Estudiantil desarrolla distintas líneas de trabajo, como el Museo de la Deuda Externa, el Programa de Voluntariado Universitario, el Programa de Formación en Ética para el Desarrollo “Premio Amartya Sen”, la Dirección de Formación Extracurricular, la Dirección de Promoción de la Responsabilidad Social, entre otros. Todas estas iniciativas contribuyen a vincular los contenidos disciplinares de las carreras de las ciencias económicas con actividades concretas de extensión universitaria.

Siguiendo esta línea de trabajo y con la intención de generar puentes entre la docencia y la extensión universitaria, en 2008, se decidió instalar desde la oferta curricular regular un Seminario de Integración y Aplicación orientado especialmente a la Responsabilidad Social Universitaria, mediante el cual los estudiantes elaboran proyectos sociales de acuerdo a herramientas que reciben durante el cuatrimestre, y la tutoría de un equipo de auxiliares docentes.

Dos años después, y gracias a la experiencia ganada en el Seminario y en el Programa de Voluntariado, se creó para estudiantes de todas las carreras la materia optativa Prácticas para la Inclusión Social, a través de la cual los alumnos generan una intervención social concreta en alguna organización de la sociedad civil, en donde aplican conocimientos y herramientas adquiridos en la Facultad.

Los estudiantes que cursan esta última materia, tienen el acompañamiento en todo el proceso de trabajo de un equipo de tutores, capacitados en el Programa Amartya Sen, un programa de formación docente en temáticas relacionadas a la Ética para el Desarrollo.

De este modo, la inclusión de temáticas vinculadas al voluntariado universitario y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) a la currícula de las universidades, al mismo tiempo que se otorga la posibilidad de llevar a la práctica lo estudiado a través del desarrollo de acciones sociales concretas, permite cerrar un círculo de aprendizaje académico-servicio social, mediante la incorporación de herramientas profesionales y colaboración a través la acción social, que genera beneficios e impactos sociales positivos de todo tipo a estudiantes, docentes y miembros de las organizaciones sociales.

Asimismo, los proyectos generados en el marco del Seminario de Integración y Aplicación con orientación en Proyectos Sociales generan insumos de ámbitos de desarrollo de las prácticas sociales (a ser viabilizadas a través del Programa de Voluntariado Universitario o de la materia Prácticas para la Inclusión Social) contando con el diagnóstico social realizado y con propuestas para contribuir a la solución de problemas comunitarios.

La Secretaría de Bienestar Estudiantil provee en todas las etapas la asistencia técnica que sea necesaria para el normal desarrollo de las prácticas, a través del Programa de Voluntariado Universitario.

De esta manera, se pone en práctica la extensión universitaria, expresando los principios de la Responsabilidad Social. Se trata de articular los propósitos fundamentales de la Universidad: la formación profesional y la generación y transferencia de los conocimientos, de tal forma que sean beneficiosos para la sociedad, favoreciendo el desarrollo íntegro de cada uno de sus miembros.

A través de sus distintas actividades, la Secretaría de Bienestar Estudiantil y todo su cuerpo de colaboradores ofrece a los alumnos y graduados de la Facultad una manera diferente de abordar la formación profesional. Consiste en incluir en ella ese espacio práctico que es el contacto con la realidad más cercana, donde no sólo se aplican los conocimientos adquiridos, sino que también se contribuye a la generación de profesionales preocupados y comprometidos con la problemática social.

La publicación que se presenta, cuya primera edición data del año 2009, busca generar un

aporte a la discusión sobre las nuevas disciplinas del ámbito de las ciencias gerenciales, desde el punto de vista de la responsabilidad social y la ética aplicada al desarrollo, al tiempo que brinda herramientas prácticas para la elaboración de proyectos sociales.

A modo de ejemplo, se presentan como anexos algunos proyectos desarrollados en el marco de la Universidad pública, movilizando esfuerzos de distintos actores sociales, que demuestran su compromiso social a través de prácticas sociales y voluntarias.

Diagnóstico social

Por Estela Cammarota

Estela Cammarota

Es ingeniera industrial egresada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires en 1975. Es mediadora de la Fundación Libra, y realizó cursos de posgrado en Gerencia Social y Sistemas Sociales Perversos (Facultad de Ciencias Económicas- UBA), Planeamiento Estratégico Situacional (Método PES con el Dr. Carlos Matus), Psicología Social de las Organizaciones (Primera Escuela de Psicología Social de Pichon Rivière), y de especialización en Administración Judicial en el National Center for State Courts en Estados Unidos. Es Permacultora (Curso certificado- Instituto Argentino de Permacultura).

Se desempeña como consultora organizacional y capacitadora en el ámbito privado y público.

Es profesora regular de la FCE-UBA, en Dirección General, Planeamiento a Largo Plazo y Seminario de Integración y Aplicación, con orientación a Proyectos Sociales (Responsabilidad Social Universitaria), y coordina las actividades de dicha Facultad dentro del Programa UBA XXII de educación universitaria en las Cárceles.

Es profesora Asociada en la Maestría en Magistratura de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, en la Diplomatura, Especialización y Maestría de Turismo, de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín y en la Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional de la Universidad de Belgrano.

Es investigadora UBACYT y CIC. Es expositora y autora de capítulos y artículos de la especialidad.

Actualmente es miembro del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (FCE-UBA), y dirige el Programa de Responsabilidad Social Universitaria, para estudiantes secundarios.

INTRODUCCIÓN AL TEMA

La palabra diagnóstico proviene del griego *diagignoskein*, que quiere decir "distinguir", "discernir", "discriminar". A su sola mención, aparece en nuestra imaginación el médico, con su batería de instrumentos, mirando aquí, escuchando allá, palpando, presionando, interrogando, observando, pesando... ordenando un sinnúmero de pruebas a los laboratorios para determinar, de acuerdo con lo finalmente relevado, cuál es el estado de salud del paciente en cuestión, las causas de algún malestar y, tal vez, la forma en que se nombra el desequilibrio detectado y su tratamiento probable.

En este simple proceso, son varios los puntos a tener en cuenta.

¿Quién mira?... ¿Qué mira?...

Primero y principal: ¿qué considera - en este caso el médico - como "hombre saludable"?

En sí mismo, la distinción que haga ya es un acto ideológico, pues la visión de salud que el profesional tenga para su paciente, seguramente considerará su edad, su sexo, su raza, su condición social, su pertenencia a tal o cual grupo, su actividad de tal o cual tipo, su sistema de vida, su situación económica. El o los estándares aceptables, serán función de todas estas variables, filtradas por el parecer, prejuicios, modelos, del que estudia.

Es posible que acepte un estado intermedio para personas sometidas a precarias condiciones, el mismo que no toleraría para los que habitualmente disfrutaban de una vida más acomodada.

Es posible que le reste importancia a ese malestar que viene con los años, o que llega con la pobreza, como no dejaría de atenderlo para alguien más joven o con mayores posibilidades.

De esta manera, seguramente con su opinión intervendrá en la construcción del modelo deseable de vida, no único, no rígido, sino diferente de acuerdo con la persona que lo consulte y con sus propias ideas y apreciaciones.

Todo el recorrido diagnóstico será así, un contrastar lo que en verdad esté ocurriendo, contra el imaginario del que observa y ausculta. Y por lo tanto, el que observe guiará al consultante en la obtención de lo que él cree que es lo adecuado.

Este "recortar" la realidad dice más del dueño de las "tijeras" que del objeto de estudio mismo. Qué elige y a qué renuncia, qué califica y qué desprecia, y ese modelo que en su imaginación plantea como deseable, son todos elementos que lo describen.

El campo observado

En el caso de un paciente, la confianza depositada en su médico hará que se abra, explique con claridad lo que siente, escuche sus consejos, siga sus instrucciones y muy probablemente no se cuestione si su conocimiento es suficiente. En la valoración social, éste goza de una autoridad que puede allanarle el camino. Todo esto influirá en el resultado del tratamiento, de modo que cuanto más significativa sea esa fe, más fuerte - para bien o para mal - será el impacto de las acciones.

Bastante similar es para el caso del diagnóstico social, con algunas salvedades.

La apertura debe ser trabajada especialmente, y con delicadeza. La confianza no se funda de cualquier manera y es esencial para que las respuestas sean sinceras y sirvan a los efectos de lo que se persigue.

Los actores sociales que son foco de interés, suelen tener una sensibilidad singular. Mezclan, en general, la esperanza y el deseo de creer con el escepticismo y seguridad de que nada puede ser cambiado. Esto constituye un desafío muy importante a enfrentar, pues las inconsistencias en el discurso "se escuchan" y determinan el retraimiento de los indagados, con efectos que pueden perjudicar las implementaciones posteriores.

Por otra parte, cuanto más inocentes o desprevenidos estén los interrogados y más relajada sea su entrega, mayor será el grado de responsabilidad del que diagnostica. Siempre (lo han dicho todos los maestros) la observación es una forma de intervención.

Por lo tanto, la primera advertencia es de carácter ético. Aún la simple curiosidad debe ser respetuosa, pues el interrogatorio "desviste", "desnuda", pone en evidencia los costados delicados a veces ni siquiera percibidos por los propios protagonistas, que pueden resultar incluso vergonzantes o intimidatorios y que, por lo mismo, modifican al mismo tiempo de la

indagación.

Por otra parte, el campo a observar es seguramente infinito. Pero la intervención no puede serlo. Es necesario fijar los límites, los aspectos de la realidad que serán posibles de abarcar. De otro modo, tanto para la población objeto como para el sujeto que la estudia la frustración sería inevitable. Así, es parte del contrato inicial, qué aspectos se encararán y cuáles, inevitablemente, no podrán ser abordados.

Propósitos

Ningún diagnóstico, por otra parte, es completamente ingenuo. O no debería serlo. Es importante que esté guiado por un propósito claro y acordado con los que son intervenidos. Pues también es probable que depositen más expectativas o distintas de las que verdaderamente hayan sido planteadas.

Por eso, la comunicación debe ser muy efectiva, meditada con antelación, los permisos solicitados y otorgados, y la articulación interna del grupo que diagnostica impecable.

El riesgo es el de una sala de cirugía. También aquí el sistema debe actuar monóticamente, como una coreografía perfectamente estudiada.

Un diagnóstico actúa como una operación. Las herramientas en las manos del que las emplea, son bisturí que, como suele decirse, "salva o mata".

A veces, no se actúa con transparencia. Se plantea un objetivo y en realidad se ocultan otros. Suele movilizarse a la población foco, tomando su tiempo y su energía, para diseñar campañas políticas con un buen discurso que impacte en la necesidad reclamada, o para introducir el consumo de un producto, o para engañar la esperanza de los que piensan que verdaderamente existe interés y algo se hará por ellos.

Cualquiera de estas variantes y otras del mismo tono, no son consideradas legítimas dentro de estas reflexiones. Cuando nos referimos al diagnóstico social, descontamos que debe existir un sincero interés por cambiar, de la mano de los protagonistas, aquello que puede ser transformado para mejor.

Ahora bien, qué es el "bien", es algo opinable, discutible, subjetivo, variable. Condicionado y condicionante. En lo más mínimo absoluto.

Lo que hace feliz a uno puede ser la desgracia para otro. Y en el equilibrio de estas tensiones también se lee la habilidad y sabiduría del que interviene.

Y, obviamente, el propósito no puede ser comercial ni egoísta, sino desapegado y altruista.

Prepararse

Estudiar. Estudiar profundamente los antecedentes, la cultura, la problemática general, los

casos similares. El lenguaje.

De ninguna manera acudir sin preparación previa. Es señal de respeto, haberse instruido de las modalidades, usos y costumbres en forma anticipada.

Pero cuidándose de la sobreactuación. Nada peor que tratar de parecer lo que no se es.

Comprender y actuar desde la sinceridad.

Aprendizajes

La intervención, es una oportunidad de privilegio, única. Nunca más se volverá a ver esa población o grupo en la condición inicial. Anotar todo lo que vaya pasando, de manera ordenada y sistemática, no sólo ayuda al diagnóstico sino que también provee una fuente fresca de puro conocimiento que debe aprovecharse y capitalizarse para otras ocasiones.

Asimismo, tener la oportunidad de realizar el diagnóstico y desdeñarla, por considerar que se sabe anticipadamente lo que está ocurriendo, es un ejercicio de soberbia no deseable.

Muchas veces en el Estado se incurre en el grave error de diseñar desde las oficinas, gastando los fondos públicos irreflexivamente, a pesar de las buenas intenciones que puedan guiar las iniciativas.

Nunca debería ser así. La ubicación del diseñador, es en el propio campo de interés donde la perspectiva cambia y nos podemos acercar a la carencia y palpar la necesidad o el dolor.

Las propuestas

Por último, ya finalizada la etapa diagnóstica, cuando se imaginen las soluciones y se defina la acción a realizar, las preguntas que reaseguren los buenos propósitos deben rondar por ¿El proyecto, los hará más felices? ¿Respetará la dignidad? ¿Observará valores y cultura? ¿Promoverá autonomía? ¿Generará independencia?...

Caso contrario, **ABSTENERSE**.

El material que sigue

A continuación se añaden tres documentos que completan las observaciones anotadas más

El primero es material de clase, y contiene consideraciones acerca de los proyectos sociales, sobre todo cuando tienen la dimensión de emprendimientos comunitarios. Pretende proveer algunas definiciones aclaratorias, desde lo conceptual y también desde lo humano, despejando confusiones y advirtiendo los riesgos que habitualmente se corren y se hacen correr al encarar este tipo de iniciativas. Dice algo así como que con la buena intención no basta.

El segundo, fue escrito en oportunidad de formar a los integrantes de Foros de Seguridad en la

Provincia de Buenos Aires, desde su Ministerio de Seguridad. Toma como ejes la estrategia y la participación, y ofrece una metodología sencilla para diagnosticar y operar en consecuencia.

El tercero es producto de la experiencia de trabajo con organizaciones sociales y reflexiona sobre problemáticas comunes a sus miembros, especialmente sus líderes.

Pero, lo que de verdad enseña y gesta potencial, es la práctica. El caminar el terreno, más allá de los discursos académicos. El mirar al prójimo a los ojos.

Nada, como el **AMOR EN ACCIÓN**.

PROYECTOS SOCIALES

Emprendimientos comunitarios

(o esa desesperada necesidad de sentirnos buenos)

Nos ceden una pequeña casita desocupada.

Corazones bondadosos nos regalan camitas y frazadas.

Un comerciante nos dona leche en polvo.

Una vecina - desocupada - accede a hacerse cargo.

¡Nos encantan los niños!

☺ INAUGURAMOS LA GUARDERÍA.

Al mes, recibimos cuentas de servicios e impuestos, la leche ya se ha terminado, la vecina en cuestión ha conseguido trabajo.

☹ CERRAMOS LA GUARDERÍA.

Generalmente, los emprendimientos comunitarios se realizan gracias a la pasión, pero deberá aprenderse a sostenerlos a pesar de ella.

La pasión, es ese sentimiento irracional que nos hace movilizar más allá de nuestras fuerzas y capacidades, que nos nubla la visión y nos instala un motor propulsor de lo imposible. A veces, ni siquiera sabemos hacia dónde vamos. Pero vamos.

¿Cuántas veces, sobre todo en tiempos de la sublime juventud, nos hemos sentido conmovidos con el dolor o la necesidad del prójimo? ¿Cuántas, hemos atropellado reglas en nombre de la Justicia? ¿Cuántas, hemos generado alternativas creativas y hasta descabelladas para dar remedio a esos problemas de nuestra comunidad que más fuertemente hemos sentido sobre la piel? ¿En cuántas ocasiones hemos seguido a líderes, algunos no tan aptos, sacrificando relaciones e hipotecando compromisos, con tal de llevar adelante estandartes con forma de corazón?

Es que necesitamos poner esta energía de Amor y esta necesidad de sentirnos productivos desde un punto de vista social, en algún sitio. Sabernos contribuyendo a la transformación de este mundo que, ciertamente, no nos representa en nuestros ideales y que quisiéramos cambiar.

Y en esta desesperada búsqueda de la oportunidad, suele pasar que la ceguera se acentúa y no queremos ver.

O no sabemos.

Definiciones y reflexiones

Los **emprendimientos comunitarios** son proyectos sociales, que surgen en general como consecuencia de un problema, carencia, necesidad o conveniencia de mejoramiento de las condiciones de vida de un grupo de individuos de la sociedad, considerados en el foco de las preocupaciones de sus semejantes. No es necesario que sean numerosos, sino significativos en lo que a la importancia relativa de los mismos se refiere. Estamos hablando de un taller para discapacitados, un comedor infantil, un club de jubilados, un programa de lucha contra el SIDA, un cine de barrio. Los infectados de HIV pueden ser un puñado, pero seguramente estarán en el centro de nuestra atención.

Todas estas iniciativas tendrán un costo, y supondrán un beneficio.

Pero la conocida ecuación que hace jugar con signos opuestos a ambas variables en los acostumbrados proyectos de inversión, sólo es aplicable aquí en contadas ocasiones, dado que la jerarquía de los valores puestos en juego es más de orden cualitativo que cuantitativo, y se califican más desde lo subjetivo que desde lo objetivo. A diferencia de la actividad privada, en el ámbito público decir costo implicará, además del egreso contabilizado en dinero, el llamado costo social.

Y ¿Qué es el costo social? Es lo que la comunidad pierde de realizar, por privilegiar este emprendimiento por sobre otro. Aquello que posterga, o directamente sacrifica por emplear fondos y energía en el proyecto seleccionado. Así, la apertura de la guardería de nuestro ejemplo implicará renunciar, por ejemplo, a la salita de primeros auxilios o a la biblioteca pública.

Se supone y espera que estas determinaciones provengan de un juicio razonado, producto de una evaluación socio-económica de la realidad de la comunidad. Y que cuando sean tomadas como parte de un programa de gobierno, esté garantizada la aplicación de herramientas técnicas, para que el destino de los recursos, siempre escasos, apunte a satisfacer aquello considerado más urgente o de vital importancia.

Lo real y preocupante es que, en general, la decisión responde a uno de tres criterios principales: se ejecuta lo más afín con el individuo que determina ("¡Nos encantan los niños!"); o se lleva a cabo lo que garantice réditos políticos, votos y poder; o se aprueba lo que signifique una ganancia o un negocio para el funcionario involucrado.

Asimismo, tampoco es trivial el concepto específico que se incorpora en materia de beneficio. En este contexto, más que de beneficio económico se hablará de bienestar social. Y se considerará como tal a toda consecuencia del proyecto en cuestión, que provoque un mejoramiento de las condiciones iniciales de vida. Los niños bien atendidos permitirán a sus madres trabajar con tranquilidad. ¿Cómo se mide esto? ¿Cómo se cuantifica la mejora que produce que la población carenciada emplee su tiempo libre en asistir a funciones del cine barrial en lugar de deambular en las calles? ¿Cómo se evalúa el progreso de una sociedad estimulada a la lectura a través del establecimiento de una biblioteca pública?

Generalmente, estos emprendimientos sufren la dificultad de no poder ser ponderados, salvo encuestas de percepción o complejas estadísticas a largo plazo.

El preocupado impulsor de estos beneficios, tropieza con el mismo inconveniente para medir la bondad de su propuesta. Tendrá que aprender a leer en los ojos del receptor.

El beneficiario obligado

Parada en el cordón de la vereda, la señora mayor balancea su cuerpo hacia adelante.

Apurados, porque se nos hace tarde y porque aún no hemos realizado la buena acción del día, la tomamos del brazo y la cruzamos hacia el otro lado de la calle, mientras ella gesticula -suponemos que de gratitud- hasta posarse en la vereda.

Al escucharla con atención, reparamos en que su intención inicial era la de recuperar una boleta de luz que se le había escapado de las manos, y que se le iba volando, a esta altura, para siempre.

Dijimos "leer en los ojos del receptor"

Pero es mucho más que eso.

Es conocerlo, investigarlo, aprenderlo, respetarlo e incluirlo en las definiciones y diseño del proyecto.

Se llama beneficiario, y eso es justamente lo que debe ser: beneficiario directo, cuando recibe sobre él mismo el efecto directo de la acción, y es aquél para el que se piensa el proyecto. Beneficiario indirecto, en el caso de ése que es favorecido con consecuencias colaterales respecto de las centrales establecidas en el diseño, y que a veces resultan impensadas. El niño bien cuidado en la guardería se beneficia directamente por ese buen trato. La mamá que trabaja tranquila, y el sistema productivo que puede contar con el cumplimiento de su empleada, también.

Un análisis serio permitirá detectar las características de ese receptor, como para amoldar mejor la oferta a lo que es su verdadera necesidad. Y determinar también cuál es el orden de magnitud de la propuesta. ¿Cuántos niños hay en el barrio en edad de guardería? ¿Cuántas mujeres van a trabajar? ¿Qué pasa con los hermanitos? ¿Tiene sentido en una población con desempleo utilizar la casa donada como guardería, cuando las vecinas se prestan el servicio alternadamente entre sí? ¿No será mejor destinarla a comedor para chicos de la calle?...

En fin: en nombre de las cosas que personalmente nos parecen importantes, solemos imponerle al otro nuestras propias ideas acerca de lo que debe recibir o hacer.

Puede ser que seamos fanáticos furiosos de la computación, y que esto nos lleve a pensar en la conveniencia de informatizar las escuelas de frontera... escuelas donde, por ejemplo, en general no hay provisión de energía eléctrica.

Es así que, por ignorancia o falta de preparación, las diversas subculturas de nuestra comunidad son frecuentemente atropelladas, llevadas por delante, aniquiladas, en nombre del progreso o de un modelo foráneo de vida que no los representa ni los favorece.

Pero de todo esto, lo peor es el pecado de soberbia.

Sentir que el otro, el que nos desvela, es lo suficientemente débil, ingenuo o tonto como para no poder opinar. Infantilizarlo. Enseñarle solamente a abrir la boca y a tragar el pescado.

Acerca de la Dignidad

Para que un emprendimiento perdure en sus efectos, es indispensable que los beneficiarios lo elijan y aprendan a conducirlo. Transferirles las herramientas para su gestión, involucrarlos en la obtención del beneficio, como parte de la metodología para su diseño y puesta en práctica.

Lo mejor que nos puede pasar, es que un día ni siquiera recuerden que estuvimos allí. Que les sea tan propio y tan auténtico, que se adueñen de él y sientan el orgullo de llevarlo adelante.

Esto pasará solamente si se promueven valores de dignidad y amor propio, y si se provee la capacitación generadora de independencia.

El logro de una verdadera transformación social, requiere asistencia, no **asistencialismo**.

El trabajo de enseñar a caminar por medios propios, sin muletas. El otro debe ser respetado en su potencia.

Pero requerirá también, de parte del iniciador, **desprendimiento y entrega**.

Acerca de la Voluntad

Nada más peligroso cuando va sola.

Sólo la voluntad, puede ser algo tan destructivo como sólo la pasión.

Atados a la vena romántica de los impulsores, los desinteresados socios de la aventura suelen movilizarse por doquier. Se cansan día y noche por el logro de un objetivo que los motiva y los impulsa. Pero, repentinamente, necesitan comer. Y desaparecen.

Salvo que no quede otra opción, fundamentar los emprendimientos comunitarios solamente en la buena voluntad de algún participante, será un doloroso error.

El trabajo debe recibir paga, porque eso es también materia de dignidad.

Y si fuera solamente voluntario, no debe ocupar la jornada completa de nadie necesitado o carente, pues será explotación.

Acerca de la Responsabilidad

Pensar, razonar, anticipar, imaginar, estudiar, investigar, comparar, hacer cálculos fríos, relevar

datos útiles, diagnosticar, copiar, inventar, planificar.

Todo movimiento reflexivo será señal de respeto. Estamos hablando de aquél que nos preocupa y cuya necesidad resuelta desde la independencia y la autonomía debe ser nuestro objetivo.

Pero nada peor que iniciar lo que no se pueda continuar.

Basar el lanzamiento del proyecto en un permanente subsidio de la Municipalidad, por ejemplo... ¿Qué pasaría si cambiara el gobierno? ¿Qué si se cortaran las partidas?... La esperanza abierta en la población no puede ser defraudada.

Siempre, siempre, hay que pensar el tema de la continuidad.

Siempre debe crearse una forma de autosostenimiento, basada no en la sobreprotección paralizante, sino en el esfuerzo de todos que dignifique.

Una villa de emergencia, cuyos pobladores pasen hambre, seguramente podrá disponer de un terreno en el que se pueda sembrar. Sería trabajado por los propios vecinos desocupados, con modalidad cooperativa, su producto consumido por todos, y el excedente destinado a la venta para la compra de nuevas semillas, o al mejoramiento general. Requerirá asistencia para su organización inicial, capacitación, mediación para la resolución de los posibles conflictos que aparezcan, gestiones a nivel del gobierno local para la cesión de las tierras y la provisión de agua y primeras herramientas.

Y la persistencia de acompañar responsablemente, siempre, aquello que se echado a andar por el mundo.

Para que esa infantil necesidad de sentirnos buenos se nos aplaque, y quede reemplazada por la adulta decisión de hacer efectivo y real un mundo que sea mejor, a su estilo, con sus tiempos, más allá de nuestras personales expectativas.

Fijate... he abierto las manos y aquí vuela.

Como una mariposa todavía frágil pero que seguramente se pondrá robusta.

¿Robusta?... ¿Una mariposa?... ¿A partir de qué?... ¿Qué alimento mágico podrías haberle dado a una mariposa?.

Confianza, fé. Solamente le he dicho que podía.

ABORDAJE ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN

Cuando no planifico, alguien planifica por mí

Síntesis conceptual del Módulo de Abordaje Estratégico para el Desarrollo de la Gestión, dictado en las Escuelas de Participación Comunitaria de La Plata y La Matanza, promovidas por el Ministerio de Seguridad de a Provincia de Buenos Aires, entre Agosto y Octubre de 2006.

De qué hablamos cuando hablamos de Estrategia:

La palabra Estrategia, corresponde a un concepto complejo, que encierra numerosas nociones en su interior. Cuando hablamos de "hacer un plan estratégico", aludimos a diseñar un camino creativo, inteligente y posible, que nos permita salvar los obstáculos que nos separan del logro exitoso de los objetivos.

Pero la tarea no es sencilla. Implica, en primera instancia, reconocer muy claramente que el escenario en el cual la realidad se despliega, está atravesado por un sinnúmero de circunstancias que se tejen más allá de nuestros permisos para que ocurran. La realidad es soberana, y las criaturas que en ella actúan lo hacen desde su libertad. De modo que lo que capturamos es apenas una parte de la misma, la que está a nuestro alcance. No obstante, no podemos eximirnos de investigarla, descubrirla y describirla, sumando a nuestra mirada la de otros diversos que puedan enriquecerla y completarnos, haciéndonos crecer. Veremos: cuál es el contexto que la determina, desde lo social, lo político, lo legal, lo económico, lo cultural, lo ambiental, lo histórico y geográfico, lo religioso..., cuáles son los otros actores que se encuentran presentes o que incluso ausentes tienen influencia, qué eventos ocurrieron o están pasando y son significativos... en fin, la situación, cambiante y viva que modifica permanentemente las condiciones en las que actuamos.

Desde ese lugar, el siguiente tema es identificar con claridad quiénes somos, qué hacemos y qué nos mueve e inspira para lograrlo. O sea, nuestra Misión, que hablará de nuestras responsabilidades y compromisos ante la Sociedad en un sentido de trascendencia. Puede ser que la pensemos desde una organización barrial, o como integrantes de una asociación de jubilados, o del Ministerio de Seguridad, o a partir de la escuela. Cualquiera sea el papel que elijamos, la "ropa" que nos pongamos, el decir "Misión" elevará la categoría de la tarea cotidiana, haciéndonos tomar conciencia del contrato que estamos estableciendo con nuestro prójimo que espera algo determinado y significativo de parte de nosotros. La palabra Misión es una palabra muy próxima a la palabra Amor.

A partir de aquí, corresponde elevar los ojos e imaginar lo que vendrá, de modo tal que lo que proyectemos oficie de brújula y guía para orientarnos en el rumbo de nuestras acciones. Es decir, nuestra Visión. Ese horizonte utópico, sueño, ilusión, no siempre plenamente alcanzable, que nos ilumina y estimula y convoca e impulsa a organizarnos, convirtiendo la incertidumbre

en probabilidad cuando la intención es decidida y firme. De esta manera, imaginar y motorizar una comunidad viviendo en armonía y paz, una Sociedad sin violencia, sin exclusión, es absolutamente posible. La palabra Visión es una palabra muy próxima a la palabra Esperanza.

Parados en ese espacio, con estos ropajes y estos propósitos, pensar estratégicamente significa, entonces, trazar un arco entre lo que vemos que pasa y no nos satisface, y el lugar de los buenos propósitos, identificando las cuestiones problemáticas e imaginando la mejor manera de sortearlas.

Aquí el desafío se torna más profundo aún, pues, por el contrario, ante la frecuente sensación de imposibilidad de transformar la realidad, el esfuerzo estará puesto en NO resignarse. El estrategia NO acepta el NO. Si, por ejemplo, frente al delito y la corrupción ha pensado en una Sociedad justa y en paz, decididamente, estratégicamente, tejerá las acciones para que así resulte. Y trabajará porque sean viables, logrando la voluntad política y el ingreso en la agenda de los que deciden. Y buscará, además, que pueda ser gestionada por el equipo apropiado y solventada con los recursos que correspondan.

De eso se trata la Estrategia. Es un mecanismo, un método de pensamiento que, utilizado desde los valores, cuida los recursos existentes, procura gestionar los que faltan, atiende a las negociaciones entre las partes, e impulsa el progreso y el desarrollo de la comunidad, y la salud en las relaciones de sus miembros, sirviendo siempre a objetivos de orden superior.

De qué hablamos cuando hablamos de Participación:

Si cuando nos referimos a Estrategia lo hicimos tildando de "inteligente" al estratega, más aún lo hacemos cuando nos referimos a "participación". Pues, ¿qué es más inteligente que tomar las riendas de la propia vida?... ¿Qué es más maduro, adulto, que intervenir creativamente en el diseño de lo que será nuestro porvenir?...

Los griegos, creadores de la Democracia, decidían sus cuestiones de Estado en las Asambleas, que eran de carácter público y en las que participaban los hombres libres (esclavos y mujeres... abstenerse). La disposición de las personas para el debate, era en círculo, y un báculo que pasaba de mano en mano iba autorizando al que lo poseyera, a decir lo suyo. Lo interesante es que, el que no asistía correspondiéndole el derecho, era denominado "idiotés".

Sin embargo, ni este término ni otro igualmente despectivo es utilizado en nuestros días para la calificación de quien, por comodidad, abandona el derecho y la obligación de participar. La cultura del individualismo se ha paisajizado y, ganándonos más de una batalla, ha lavado nuestra conciencia con excusas diversas y múltiples desencantos, para justificar nuestra inacción. Vemos como normal la no participación. Y observamos con cierta desconfianza a aquél que se anima: "seguramente no tiene nada que hacer...".

Mientras tanto, amparados en esa inercia, alguien piensa por nosotros e inventa nuestro destino. **Cuando no planificamos, alguien nos planifica...**

Nada es casual. Todo es diseño deliberado.

Afortunadamente, el coraje cunde como ejemplo. Algunos no pueden permanecer indiferentes, y necesitan pronunciarse, decir lo suyo.

Es que así construye su Historia un Pueblo. Nunca de a uno. De a uno no hay Estado ni futuro.

El tema trasciende la seguridad. Es la cultura de la participación la que está instalándose en el lugar de protagonismo.

Participar incluye más de una práctica: es reconocer al otro como un otro significativo; es estar atento, solidariamente atento; es escuchar, aprender a escuchar; es informarse, actualizarse, fundamentar; es opinar, con altura, proponiendo estrategias; es callar, respetando al prójimo; es aceptar a la mayoría como tal; es seguir luchando por los principios... sin decaer, con valentía, con fuerza...

Es la incomodidad y el desasosiego y la insatisfacción, que a la noche nos despabila y no nos deja dormir, imaginando una Humanidad mejor...

...Bendito sea ese insomnio... Que siempre nos mantenga despiertos...

RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS PARA EL ABORDAJE ESTRATÉGICO DE LOS PROBLEMAS UN EJEMPLO SOBRE SEGURIDAD EN EL BARRIO

1. Primeras cuestiones:

¿Desde dónde está realizando el ejercicio? ¿Un Foro? ¿Una Asociación de Vecinos? ¿Una Escuela? ¿En forma individual?...

Determine quién es Ud. o quiénes son Uds., a fin de definir con claridad el alcance de sus responsabilidades y de sus propósitos.

Para el ejemplo: un FORO.

El Foro es un espacio de organización, participación y trabajo de la comunidad barrial en el ámbito de cada comisaría. Está conformado por organizaciones y entidades comunitarias preocupadas por la seguridad. Busca diagnosticar y proponer soluciones con la policía y demás instituciones que actúan sobre su territorio de influencia.

Su propósito es, fundamentalmente, contribuir a la vida pacífica de su comunidad.

2. Escenario actual:

Ud. va a realizar una descripción de lo que ocurre actualmente en su territorio. Lo hará en forma esquemática, recordando que no está sólo, que existen otras personas y actores sociales, y que el campo definido se mueve y se transforma de modo permanente. Que su ámbito no se encuentra cerrado ni aislado, por lo que existen "fuerzas" que provienen también del exterior, en forma de decisiones, de acciones, de sucesos, y que pueden influir suavemente o en forma contundente.

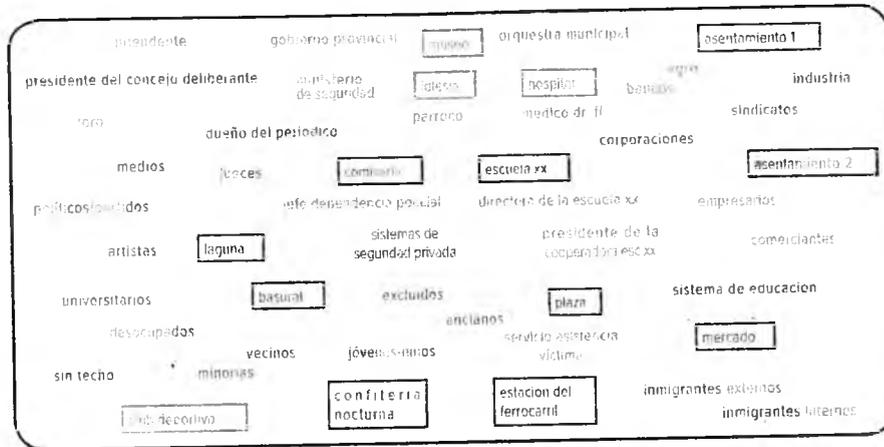
Si se encuentra realizando este ejercicio con otras personas, recuerde que todas las opiniones son válidas, que no existe nada que esté "bien" o que esté "mal". Se trata de una descripción y en ellas, la mirada de los otros enriquece, de manera que es siempre bienvenida.

Utilice preferentemente hojas de papel grandes, que pueda pegar en una pared a la vista de todos.

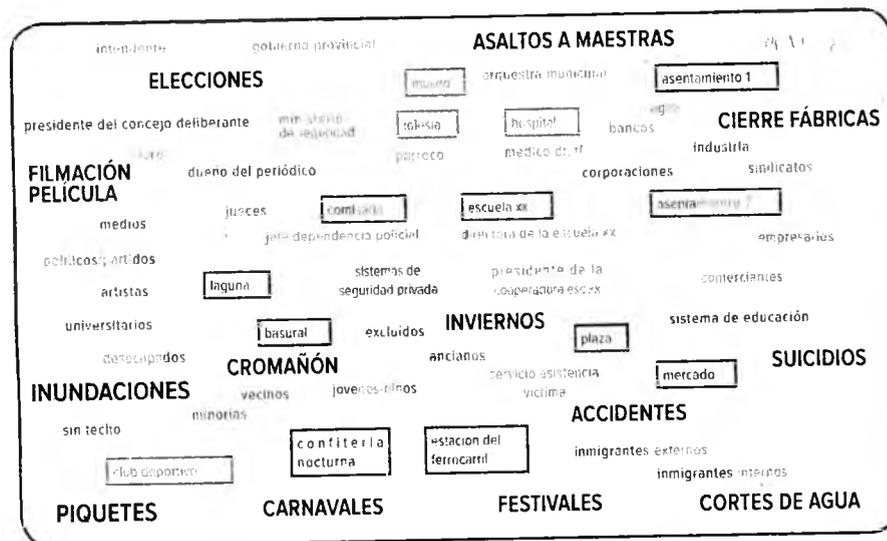
a) Realice un esquema como el siguiente, en el que anote los actores significativos que encuentra presentes. Algunos serán individuos determinados, otros estarán representados por sus oficios, profesiones o roles sociales, otros serán instituciones u organizaciones. Déles un color (verde, rojo, azul) según considere que son cooperativos, opositores o indiferentes al propósito de pacificación anhelado. Cuando le queden dudas o su conducta dependa de las

circunstancias, puede emplear más de un color para el mismo personaje.

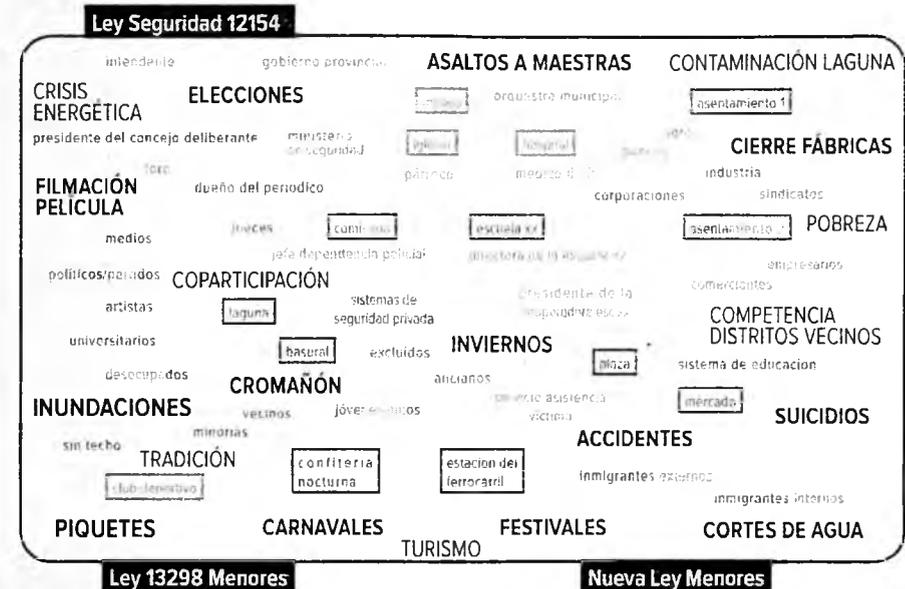
b) Incluya "lugares", "espacios" específicos que enriquezcan a la descripción y señalen aspectos clave. Puede recuadrarlos como en el ejemplo.



c) Anote eventos, relacionados o no con la temática, pero que le parezcan importantes como descripción de lo que ocurre. Estos eventos siempre estarán originando tensiones o distrayendo energía, de modo que son importantes para la descripción. O, por su trascendencia, han marcado las acciones siguientes (Por ejemplo: el caso Cromañón). Utilice también aquí código de colores.



d) Determine las influencias desde el afuera. Puede anotarlas en el borde de su esquema. Incluya el marco normativo (leyes que regulan una cierta actividad o que determinan restricciones o posibilidades para lo que pasa en el interior del territorio considerado), como así también referencias históricas, culturales, ambientales, geográficas, siempre que signifiquen un aporte para su razonamiento. Ver el esquema siguiente:



e) Agregue cualquier otro detalle que considere pertinente. El escenario actual que Ud. está dibujando tiene por objeto hacerle tomar conciencia de la cantidad de elementos que configuran la problemática, y de recordarle la complejidad de la misma. No se trata de una herramienta exacta, de modo que Ud. puede utilizarla de la forma en que le resulte más rica, pero recordando ser metódico. Evite escribir frases. Se trata de una foto instantánea, cuya proyección hacia adelante (amenaza o contribución) puede ser representada por medio de los colores utilizados.

3. Problema Focal

Todo el proceso anterior, ha servido para poner en movimiento su recuerdo y evocaciones acerca de la problemática de seguridad, de modo que ya puede seleccionar cuál es el tema sobre el cuál se enfocará, en función de la importancia que Ud. le adjudique o urgencia que represente.

a) Expréselo con claridad pero brevemente. Identifíquelo como aquello que más le duele. Evite

redactarlo como falta de una determinada solución, pues esta modalidad "cerraría" el tema impidiendo buscar otras vías. Por ejemplo: "Se registran asaltos a las Maestras de la Escuela XX" en lugar de "Falta vigilancia". La primera opción es más rica, como veremos.

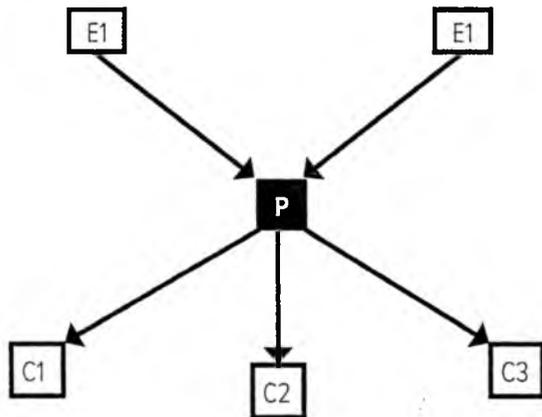
b) Asegúrese de que cuenta con información para aseverar lo anterior. Ud. debe poder probar eso que dice, para compartirlo con otros y que no se corresponda simplemente con una sensación personal. Por ejemplo: "En el último mes, ocurrieron 5 asaltos contra 2 registrados en todo el año pasado."

4. Árbol de causas y efectos

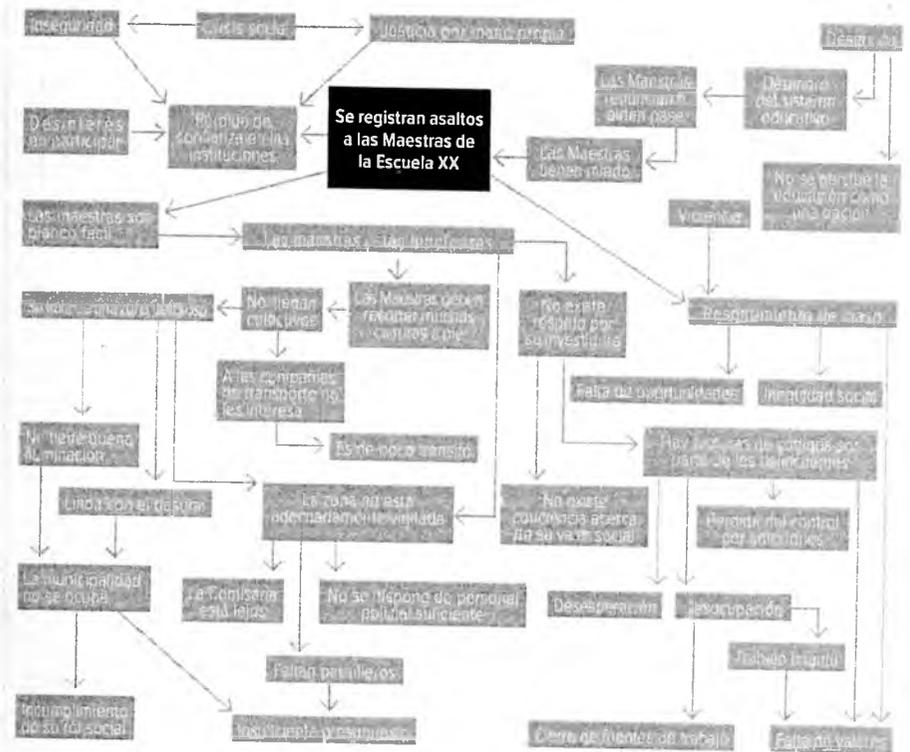
Ud. va a dibujar un "árbol del problema". Ésta es una herramienta que consiste en identificar las diferentes causas que dan origen al problema en cuestión y los efectos que el mismo provoca. Como las primeras son "raíces" de las que el problema se nutre, se las despliega hacia abajo (C1, C2, C3...). Los efectos, en cambio, se despliegan hacia arriba como los "frutos" a los que da origen (E1, E2...).

Las preguntas que irán repitiéndose al dibujarlo serán:

- "¿por qué?". En este caso la flecha viajará desde el cuadrante en cuestión hacia su explicación.
- "¿Qué provoca?". En este caso la flecha parte del efecto y llega al problema.



Mantener este sentido de las flechas, le permitirá leer causas y efectos desde cualquier punto del esquema. Siempre las causas van desde el origen hacia la punta, y los efectos en sentido contrario. Para el ejemplo mencionado en 3.a):



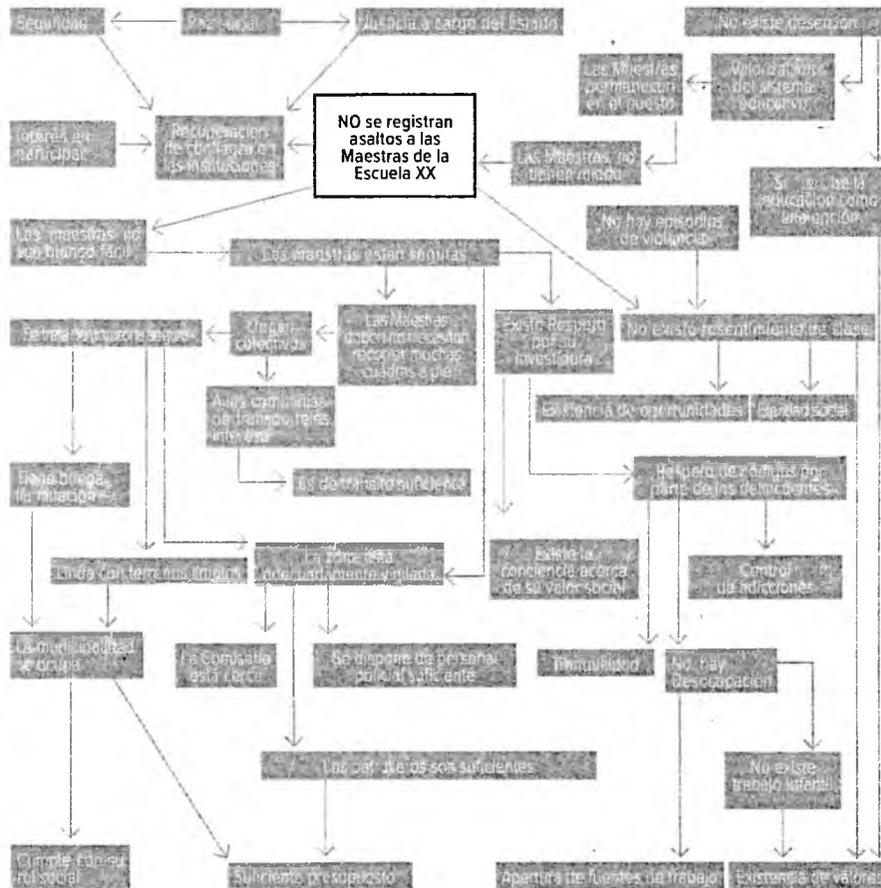
5. Objetivos

El árbol recién dibujado posee la característica de que, si invertimos el contenido de los nodos, escribiendo exactamente lo opuesto –positivizándolo- encontramos todo lo que, idealmente, debería ocurrir para que el problema desaparezca.

Esto significa que, al hacerlo, nos encontramos frente a los objetivos necesarios de encarar para hacerle frente.

a) Ud. deberá trabajar sobre el árbol anterior, realizando esa inversión sin cuestionarse si es posible o difícil o imposible que lo que escribe se dé.

Obtendrá un árbol de este tipo:

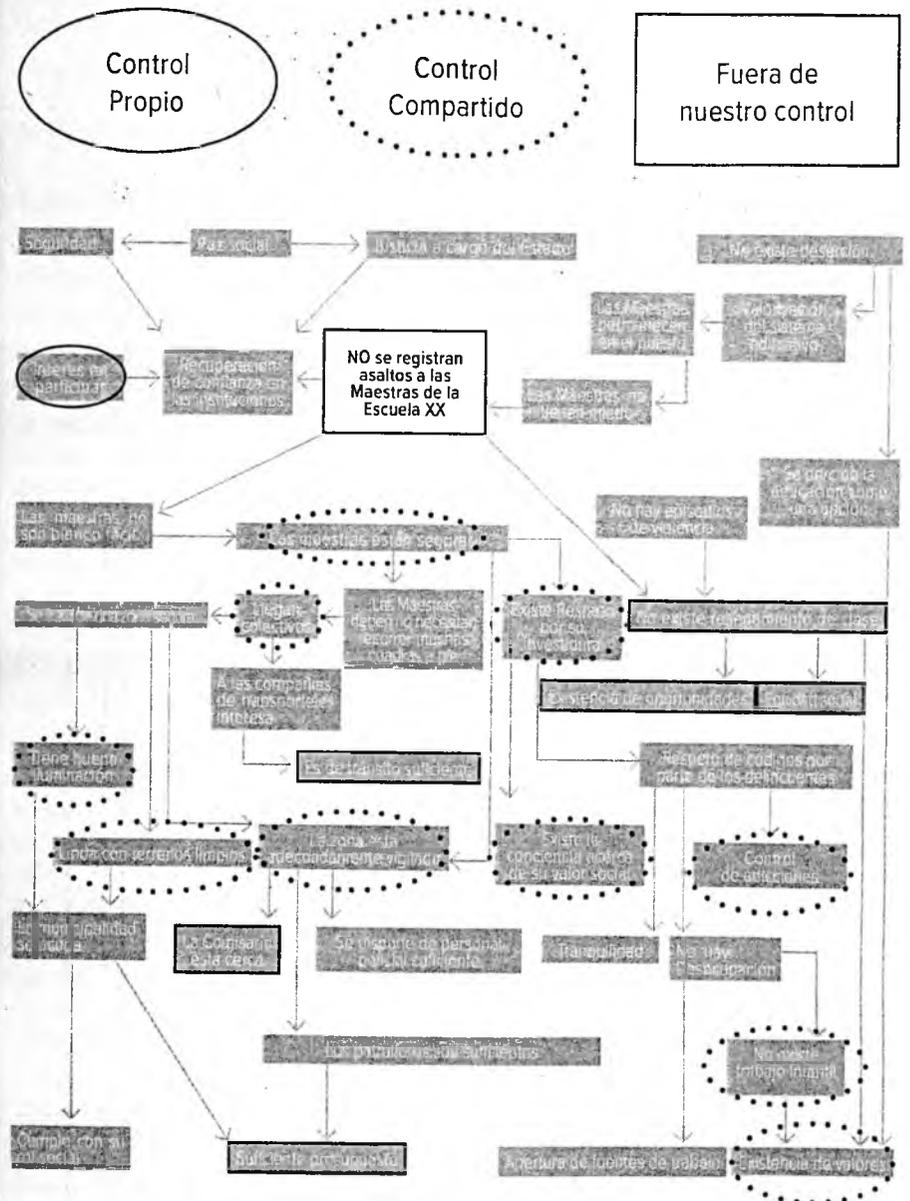


b) A simple vista salta que no será posible para Ud. llevar a cabo todo lo que allí figura. De modo que elija un código de colores o líneas diferentes para identificar:

- Qué está bajo su control en forma total.
- Qué comparte con otros, con los que tendrá que realizar algún tipo de negociación.
- Qué se maneja con reglas que Ud. no controla o no conoce, o debido a su naturaleza o condición, es imposible de modificar.

y rodee con dichas líneas los cuadros que correspondan a cada situación.

Para nuestro ejemplo:



c) En función de lo anterior, observará que, por ejemplo, Ud. puede proponerse:

1. En forma directa, promover la participación de los vecinos en los temas de seguridad.

2. En forma compartida:

- Con el Municipio, gestionar la limpieza del basural.
- Con el Municipio, gestionar la reposición de las luminarias.
- Con el Jefe de la dependencia policial, ubicar un puesto de control y vigilancia en la zona.
- Con el organismo que regula el transporte, la presencia de la línea de colectivos que corresponde a la zona.
- Con el Municipio, y organismos que atienden el desarrollo social, el control del trabajo infantil promoviendo además campañas para su denuncia y evitación.
- Con el Municipio y organismos de salud, campañas de prevención de adicciones.
- Intervendrá también, de esta manera y en consecuencia, en la recuperación de la confianza en las Instituciones, la seguridad, la paz social, la instalación de valores, el respeto por la investidura de las Maestras y su seguridad.

3. Será para Ud. condición a aceptar:

- La lejanía de la Comisaría (lo que salvará con el puesto de vigilancia mencionado más arriba).
- Las condiciones presupuestarias.
- La falta de tránsito en la zona, cuestión que no podrá modificarse pero que al recurrir al organismo de control del transporte no obstaculizará la modificación del recorrido.
- El resentimiento social, derivados de la falta de oportunidades e inequidad social, cuestiones que desde su rol no puede modificar y con las que deberá operar hasta que se modifique el contexto.

6. Análisis Y Construcción De Viabilidad

a) Tal como se describe en el artículo que nos introduce en el tema, el verdadero acto estratégico se completa cuando, para todas estas propuestas Ud. se pregunte si tienen, en cada caso:

- Viabilidad política, es decir si serán aceptadas por el nivel de decisión correspondiente, por aquél que detenta el poder. Si estará dispuesto a brindar su aprobación o incluirlo en su agenda de gobierno.
- Viabilidad organizativa, o sea si existe la estructura humana, roles necesarios, conocimientos, para llevar a cabo lo que se propone.
- Viabilidad económica, lo que implicaría contar con las fuentes de recursos necesarios para

poner en marcha las acciones.

b) Para una respuesta negativa en cualquiera de los tres aspectos, el esfuerzo debe estar aplicado en la CONSTRUCCIÓN de dicha viabilidad. Es decir, cómo hacer para conseguir el apoyo del nivel político, el equipo correspondiente y los fondos necesarios. He allí la verdadera creatividad.

Habitualmente, entran aquí en juego las alianzas y adhesiones que Ud. pueda lograr. El Foro es en sí mismo, un gran constructor de viabilidad, pues su rol es aceptado y estimulado desde el propio gobierno, por lo que sus sugerencias no sólo son solicitadas sino también estimuladas.

7. Indicadores Y Medición De Impacto

Siempre tome la precaución de "tomar la foto inicial" e imaginar cómo desea ver solucionado el tema.

Esa "foto" puede ser efectivamente una foto (en el caso del basural), o un índice (5 asaltos en 1 mes) o puede estar dada por una encuesta que cuantifique una percepción (cuántas maestras sienten miedo).

Determine qué sería para Ud. un progreso respecto del problema. Defina cómo va a darse cuenta de que va en buen camino. Establezca pequeñas metas en plazos determinados, como pasos previos al logro final.

Compare, muestre, difunda sus hallazgos, comparta sus aprendizajes. Sostenga con datos e información lo que afirma.

8. Reflexión Final

Esté dispuesto a rectificar aquello que se planteó. Recuerde que el plan se verifica en los hechos, pero que una excesiva rigidez en lo que intenta puede provocar daños mayores que el beneficio conseguido, pues el escenario, dijimos, "está vivo", la realidad cambia, y es necesario revisarse todo el tiempo.

Al realizar el abordaje sugerido, en forma metódica y ordenada, no sólo irá construyendo el proceso de transformación social que se propuso, sino que las capacidades de su equipo habrán mejorado y aumentado. Las soluciones planteadas desde esta vía, son propias de una madurez cívica, que reemplaza las producciones espasmódicas por las razonadas y coherentes.

Le deseamos perseverancia en este propósito e iluminación para el logro de sus objetivos.

“Esto debe cambiar”

Omnipotencia, frustración, realización

Cambiar

“Esto debe cambiar. No puede seguir así.”

Bendita sea la disconformidad, el darse cuenta, el no aceptar.

La repugnancia y el enojo frente a lo que aparece despojado de Humanidad.

Surge TAN OBVIO que algunos sistemas de vida – completamente carentes de dignidad – no deberían existir, que con el corazón y por diferentes razones, compartimos el mote de “indignados” con los grupos que por estos días se expresan en el mundo, saturados ante la inequidad.

Guiados por un sentimiento de Amor al Próximo, nos aparece como inconcebible la falta de oportunidades y la escasez de los recursos para solucionar las problemáticas sociales, tomando conciencia de que nos encontramos en un planeta completamente bendito, que derrocha posibilidades aprovechadas sólo por unos pocos.

Algo no funciona, y es de naturaleza humana. Los sistemas naturales ofrecen su abundancia, y es el ser humano el que le pone dueños, lo administra con avaricia, lo transforma destructivamente, a la vez de que somete a condición precaria a un gran número de sus semejantes.

Alguien, más despierto y más poderoso, llegó en el momento clave e impuso sus reglas. Y hay que replantearlas.

Existen, además, otras razones de distinto origen para el sufrimiento. Dolencias físicas, trastornos psicológicos, condiciones ambientales, dificultades para vivir bien.

Por donde quiera que miremos, hay puntos de dolor.

“No es razonable”, nos decimos, intuyendo que sería TAN FÁCIL resolverlo.

Seguramente lo es. Sólo es cuestión de “buena Voluntad”.

Yo puedo

“Voluntad es lo que sobra”. Y es verdad. Surge la sensación de una tremenda omnipotencia que, sentimos, alcanzará para empujar las vallas y derrumbar las paredes.

“En cuanto lo plantee, todos se unirán a colaborar. Conseguiremos recursos, donaciones. ¿Quién puede negarse?”... Ésa es la certidumbre.

Sin embargo, esto ocurre en ese mundo que nos sorprendió por su indiferencia, el que puede

continuar con sus labores después de haberse cruzado con un niño durmiendo en la calle, el que ha desarrollado sus defensas frente a una realidad que lo angustia de tal modo, que prefiere no registrarla, o que directamente no le importa en absoluto.

Lo planteamos, y muchas veces no son tantos los que responden al llamado. Puede ser que estén ocupados en otras cruzadas, o tratando de sobrevivir, o negándose, como ya dijimos, por exceso de sensibilidad o indiferencia.

“No importa, lo hago solo”.

¿Solos?... No podemos solos... Es demasiada carga jugar a ser Dios, para un simple mortal.

No sólo no podemos solos, sino que tampoco es bueno que así sea.

Muy pocas personas pueden prescindir de otras actividades y destinar su vida por completo al proyecto social que se hayan propuesto. Si fuera nuestro caso, aún abrazando esa causa con entrega total, y por razones de conveniencia y de responsabilidad, deberíamos compartir con otros el llevarla adelante. La omnipotencia, si bien tiene sus costos, puede ser muy buena para los momentos de coraje y decisión, cuando hacen falta “saltos al vacío” con los ojos vendados. Pero en el sostener de la vida cotidiana, lo único que terminará ofreciéndonos es el espejo de las razonables limitaciones humanas y un amargo desencanto al comprobar nuestra fragilidad de persona que se cansa, se agota, se enferma, se rompe... Insistir, es violencia sobre uno mismo.

Si la humildad de pedir ayuda o el ejemplo seductor frente a los otros, hicieran el milagro de que se sumen otras voluntades, comenzaría la etapa de negociaciones, acuerdos, organización, equilibrio en los compromisos... además de atender la gestión de los recursos y la realización de las dinámicas que exija la actividad. La dificultad para que otros comprendan exactamente lo que se necesita, y que lo procuren con el estilo y métodos deseados, suele disparar la tentación de concentrar sin delegar.

Es así que podemos ver en estas organizaciones, cabezas que conducen completamente sumidas en la operatoria, sin tiempo ni energía para levantar la vista y proyectar más allá, malogrando el talento que supieron tener, y decayendo en la calidad de sus resultados.

Sumar a otros también exige que sea en forma cuidada, para evitar la frustración propia y la de los que se agreguen, pues no siempre se logra satisfacer las expectativas de todos. Y cuando decimos “cuidada” estamos enfatizando en realizar contratos claros, que no sólo acuerden compromisos viables, sino que siempre respeten las capacidades sin sobreexigirlas, ordenen el descanso y eviten entregas desmedidas, supervisando el impacto emocional y físico que provoque el tratamiento de la problemática, comunicando y capacitando.

La frustración tiene el aspecto de un camino que se trunca y al que nunca más se regresa. En el mejor de los casos, produce tristeza o enojo. Pero puede llegar a la enfermedad.

En general, se asocia fuertemente con una des-ilusión. Es decir, con el no cumplimiento de la fantasía perseguida y esperada. Y esto suele ocurrir porque estuvo mal el cálculo previo: se supusieron cuestiones ideales que no se dieron en la realidad.

Realizarse

Hay personas que se realizan en el Amor. Necesitan amar para sentir que son reales, que están completos. Y entregar su corazón a los pies del objeto de su pasión.

La omnipotencia, hemos visto, puede ser de utilidad para enfrentar una predestinación que no se acepta, que se discute. Da inspiración, genera estrategias, permite creatividad, audacia, y en general procura buenos resultados. Lo que ocurre es que las más de las veces, no es sostenible en el tiempo. Y aparece la frustración. Y el Amor se transforma en dolor.

Realizarse, tiene en su raíz la clave de su propia obtención: REAL, REALIDAD.

Para alcanzar la satisfacción y completarse, es necesario tener permanente conciencia de realidad. Completa descripción de la situación y los actores. Adecuado diseño de los objetivos. Clara medida de nuestras potencialidades. Veraz contrato entre colaboradores.

Y apertura mental y emocional para aceptar la vida que fluye, y que muchas veces impacta en los proyectos y las personas, cambiando escenarios y rumbos.

No siempre se nace con esas habilidades. Pero aceptar que se puede aprender, es parte de la responsabilidad que se asume cuando se deciden estos compromisos.

Paciencia con uno mismo, Humildad – conciencia de los propios límites - y Fe – entrega sin condiciones - son buenas actitudes para transformar y transformarse.

Dado que los cambios, para poder hacerse, deben comenzar por nosotros mismos. Que somos, justamente y en el mejor de los sentidos, nuestro prójimo más próximo a proteger y resguardar.

Noviembre 2011

Elaboración de Proyectos Comunitarios

Por Fernando Grosso

Fernando Grosso

Licenciado en Trabajo Social – Docente (UBA)

Coordinador del Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Comunitarias, de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA)

La palabra proyecto se utiliza para designar el propósito de hacer algo. Las personas, como una actividad de todos los días, proyectamos nuestra vida a corto, mediano y largo plazo, al pensar y reflexionar en torno a ciertas pautas que orientan y organizan nuestra realidad social, laboral, académica, afectiva...

De esta manera, organizamos nuestro estudio, nuestro trabajo, nuestro tiempo libre, nuestro descanso. La mayoría de las actividades que forman parte de estos proyectos personales está destinada a satisfacer necesidades del individuo ya que las personas somos, por naturaleza, seres de necesidades.

Para poder desarrollarnos es imprescindible la satisfacción adecuada de nuestras necesidades de la vida material, social, psicológica y afectiva. Desde que nacemos, necesitamos alimentarnos, abrigarnos, ser protegidos, queridos, cuidados. Necesitamos comunicarnos, divertirnos, entretenernos, descansar, ser educados y curados cuando estamos enfermos. Somos parte de una familia, tenemos un grupo de amigos, vivimos en un barrio, pertenecemos a diferentes grupos...

Cuando la distancia existente entre una situación dada y una situación deseada, considerada como óptima o ideal, es significativa, se constituye un problema. Los problemas son siempre problemas para alguien. Por consiguiente, éstos serán construidos de manera diferente por los distintos actores en el marco de la situación particular de cada uno de ellos.

De esta manera, cuando en nuestra vida se nos presentan problemas, ideamos estrategias, nos contactamos con otras personas, realizamos determinadas actividades para resolverlos o al menos, sobrellevarlos de la mejor manera posible.

Cuando un mismo problema lo es para muchas personas que tienen ciertos rasgos característicos en común y se ubican en un mismo contexto de tiempo y espacio se convierte en un problema comunitario, para el cual se hace necesario pensar en un proyecto social que organice de un modo planificado las actividades que contribuyan a darle solución, satisfaciendo de ser posible, la necesidad de la comunidad.

Del mismo modo que en el caso de proyectos individuales orientados a satisfacer necesidades personales, los proyectos sociales pueden tener su raíz en la satisfacción de una necesidad material o no; por ello, los mismos pueden abarcar diferentes y variados ejes temáticos vinculados por ejemplo, a la economía social; la participación ciudadana; el diseño de circuitos turísticos locales; el acceso y mejora de la vivienda, infraestructura y servicios sociales básicos; la promoción de derechos; el cuidado del medioambiente y de los recursos naturales; la promoción y preservación del patrimonio histórico y cultural; el desarrollo comunitario del deporte y la recreación y, por supuesto, la educación y la promoción y atención de la salud.

Siguiendo a Ander Egg², pedagogo, sociólogo, ensayista y epistemólogo argentino, se pueden definir distintos tipos de necesidades que dan origen a proyectos sociales:

- **Necesidad normativa:** Es aquella que define el experto, el profesional, el administrador o el técnico en relación con una norma deseable u óptima.

- **Necesidad sentida:** Es la percibida por la población afectada; un conjunto de problemas sobre la base de lo que consideran deseable como solución.

- **Necesidad expresada:** Es aquella necesidad sentida y además explicitada, manifestada.

- **Necesidad comparativa:** Es aquella que se presume que un individuo o grupo debería tener dado que presenta las mismas características que otro individuo o grupo en el que se ha identificado dicha necesidad.

Es importante destacar que aquellos proyectos que se implementan a partir de una necesidad sentida y/o expresada, es más factible que logren los objetivos propuestos, ya que muchas veces, la mirada técnica que define una necesidad desde el punto de vista normativo, no necesariamente se corresponde con el sentir de la población que padece, sufre o vive tal o cual problema.

Los proyectos sociales enmarcados en el ámbito universitario, promueven la comunión de dos miradas que se complementan en la realidad: el saber académico y el saber popular, el conocimiento científico y el conocimiento que da la experiencia, la cotidianeidad. Por ello se habla de un *entreprenidizaje*³, de un diálogo que conecta dos enfoques de la problemática y que permite abordar la necesidad desde dos puntos de vista, desde un enfoque dialéctico.

La participación de la comunidad en el proyecto debería darse en todas y cada una de las etapas que a continuación serán analizadas.

Etapas del ciclo de trabajo

Ander Egg divide el ciclo de trabajo de un proyecto comunitario en cinco etapas, las que se presentan a continuación:

- **Diagnóstico:** Permite conocer los problemas reales, a partir de la investigación y de la información que se obtenga, analizando causas, consecuencias, relaciones con otros problemas, etc.

- **Planificación:** Planificar significa preparar y organizar las acciones necesarias para enfrentarse al problema diagnosticado. El plan de acción debe incluir objetivos, metas, actividades, recursos, tiempos, etc.

- **Ejecución:** Es la etapa central, ya que a ella apuntan las etapas anteriores y posteriores del ciclo de trabajo. Es la práctica en sí misma.

² Ander Egg, Ezequiel. "Cómo elaborar un proyecto" Editorial Magisterio del Río de la Plata. Año 1996. Buenos Aires. Argentina.

³ El *entreprenidizaje* es un concepto tomado del proyecto "Mujeres en lucha. Producción de materiales comunicativos/educativos con AMMAR", perteneciente a la Universidad Nacional de La Plata, año 2008.

- **Evaluación:** Evaluar significa darle valor a algo que se hace, que se piensa... Por lo tanto, la evaluación de Proyectos Sociales es constante, pues en forma permanente se deben valorar los logros y corregir los errores para evitar la repetición de problemas y cambiar el rumbo si es necesario. A este tipo de evaluación se la llama "de proceso" o monitoreo.

- **Sistematización:** Es una reconstrucción del trabajo que se ha realizado, desde la etapa de diagnóstico hasta la evaluación final o "de impacto". Con la sistematización se trata de llegar a una visión más global y profunda de la práctica.

Para el propósito específico de este capítulo que nos convoca, se realizará el análisis particular de las dos primeras etapas.

Diagnosticar para conocer

Los proyectos sociales surgen para revertir problemas o por lo menos, atenuar sus efectos. La necesidad que deviene en problema, como ya se ha dicho, es conveniente que sea definida, descrita y analizada por los distintos actores que participen del proceso *διόγνωσις* de esta definición, comienza un trabajo de profundización de la investigación que desembocará en la elaboración del diagnóstico. La palabra diagnosis proviene del griego () y significa conocimiento. Para intervenir es necesario conocer y para conocer es imprescindible establecer una relación de confianza entre las distintas personas que participarán de las actividades. De esta manera, el conocimiento resultará más preciso y pertinente. Y en la medida que sea factible cumplir con los pasos descritos para conocer, podrá hablarse de diagnóstico participativo, en el cual la comunidad cumpla un rol relevante e irremplazable en la definición no sólo de su problemática sino también de sus objetivos y urgencias. A través de encuestas a los destinatarios, entrevistas a informantes clave, participación en reuniones y talleres que se organicen, observaciones participantes de las actividades que se lleven a cabo, etc. podrán la comunidad y el equipo técnico, asumir un rol protagónico en la elaboración del diagnóstico, definiendo al problema con precisión.

Alfredo Astorga y Bart van der Bijl definen en su Manual de diagnóstico participativo⁴ a las características generales de esta forma de investigación que describe y explica problemáticas:

- El diagnóstico tiene como punto de partida un problema.
- Está basado en el principio de "comprender para resolver".
- Exige dos tipos de actividades principales: recoger información y reflexionar acerca de la misma.
- Es un proceso que va de los fenómenos a la esencia.
- Se apoya en la teoría.
- Es parcial, ya que los conocimientos conseguidos sobre un problema nunca serán acabados y completos.

⁴ Astorga, Alfredo y van der Bijl, Bart. "Manual de diagnóstico participativo". Colección Humanitas - CEDEPO. Año 1991. Buenos Aires Argentina.

- Es una actividad permanente.
- Por último, el diagnóstico desemboca en conclusiones prácticas.

El diagnóstico participativo supone una inserción del equipo promotor en la comunidad afectada. Sobre este punto, se debe tomar el mayor recaudo y ser por demás precavidos ya que posiblemente se pongan en juego cuestiones no solamente referidas a aspectos culturales sino también, afectivas, tradicionales, políticas, emotivas. Por ello, se debe ser claro y sincero con la comunidad: no generar falsas expectativas, no prometer soluciones que escapen a las posibilidades de concretarse, no subestimar y por supuesto, no usar al grupo afectado como conejillo de indias para beneficio propio.

Para comenzar a pensar en la formulación de un proyecto social, la elaboración del diagnóstico es el primer paso.

Algunas preguntas a considerar para llevar a la práctica las indicaciones de los autores mencionados son:

- ¿Cuál es la situación problemática detectada?
- ¿Cuáles son sus principales causas? ¿Y sus consecuencias?
- ¿Cómo se relaciona el problema con otros problemas?
- ¿Qué piensa, siente, imagina la comunidad al respecto?
- ¿Cuáles son las razones por las que debería buscarse una solución?
- ¿Es la solución propuesta la más adecuada y viable?

Una vez definida la problemática y diagnosticada con la mayor precisión y rigurosidad posible, llega el turno de planificar.

Organizando la planificación

Como el nombre lo indica, planificar es armar un plan para organizar la acción. La planificación implica la toma anticipada de decisiones que permita prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, tareas y acciones en busca de resultados futuros. En este plan, no deben obviarse ninguno de los componentes que hacen al armado de una propuesta de estas características -y que serán analizados más adelante, en este mismo párrafo- ya que cada uno de ellos responde a una lógica organizacional, técnica, administrativa y política que le ofrecen viabilidad y sustentabilidad a la propuesta.

Para orientar la planificación, Ander Egg propone pensar las respuestas a una serie de preguntas que a continuación se detallan y que permitirán formular y diseñar exitosamente el proyecto:

- ¿Por qué?

Identificar las razones por las que se necesita realizar el Proyecto. Ello implica fundamentarlo y justificarlo.

- ¿Qué?

Señalar a qué fin contribuirá el logro de los objetivos del Proyecto y qué se espera obtener en caso que el mismo tenga éxito.

- ¿Cómo?

El cómo se refiere a la metodología elegida respecto a de qué manera se ejecutará el plan de acción y cuáles serán las modalidades de operación elegidas.

- ¿A quién va dirigido?

Indicar quiénes serán los destinatarios (directos e indirectos), qué características presentan y qué rol cumplirán en la ejecución de la propuesta.

- ¿Quiénes?

Reflexionar en torno a quiénes ejecutarán y tendrán la responsabilidad de llevar adelante el proyecto (actores - equipo de trabajo - roles - funciones)

- ¿Con qué?

Analizar qué recursos se necesitan para obtener los productos y lograr los objetivos propuestos (insumos; recursos materiales y financieros; espacios físicos)

- ¿Cuánto?

Especificar qué tiempo es necesario para alcanzar los objetivos y desarrollar las actividades. Se puede armar un cronograma que permita visualizar la sucesión de las acciones.

El resultado de la acción de planificar es un documento escrito que plasma de manera ordenada y sintética, desde el criterio adoptado y los lineamientos estratégicos del proyecto, hasta el detalle de sus aspectos más operativos. Este documento "es dinámico, se va modificando desde su primera versión, más general, a medida que se profundiza en cada uno de sus componentes, que se toma contacto con datos de la realidad y que se interactúa con los distintos actores involucrados"⁵.

La formulación de la primera versión o anteproyecto es una herramienta útil para:

- Proponer una respuesta al análisis previo sobre la factibilidad técnica, económica, social y política del proyecto.
- Construir la responsabilidad compartida y el respaldo de los involucrados en la etapa

5. Curso virtual "Formulación de Proyectos Sociales" Iniciativa del Programa de Voluntariado Universitario (Secretaría de Políticas Universitarias - Ministerio de Educación) y del Programa de Capacitación Electrónica (PROCAE) desarrollado conjuntamente con el Proyecto de Modernización del Estado y el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)

de la implementación.

- Encauzar la negociación ante la existencia de puntos encontrados o confusos.
- Comunicar fehacientemente los componentes centrales de la iniciativa tanto hacia el interior del equipo de proyecto como hacia el exterior, ya sea a los destinatarios directos o indirectos como a quienes financian el proyecto, organizaciones de la sociedad civil, auspiciantes, etc.

Habiendo sido definida y diagnosticada la problemática, como primeros pasos de la formulación del Proyecto en sí, comienza una serie de etapas concatenadas que si bien suponen una vinculación entre ellas, no deben presentarse de manera lineal, sino que deben permitir un ida y vuelta entre cada uno de los elementos que la conforman.

A continuación, se presenta un formato que permite formular proyectos sociales y comunitarios. Esta propuesta no es única y puede ser enriquecida con otros autores que han escrito artículos, ensayos y libros sobre planificación social (Ander Egg, Forni, entre otros).

El propósito de la misma es orientar la redacción, ayudar a que una buena idea se transforme en un buen proyecto, reduciendo la brecha entre un buen proyecto mal formulado y un mal proyecto bien redactado.

Pasos para la formulación de proyectos

Nombre – denominación del Proyecto

Indica de manera sintética, mediante un título, lo que se quiere hacer. No se debe confundir el título con el enunciado del problema ni considerarlo como equivalente a la solución. Una mala denominación puede llevarnos a una formulación imprecisa o muy amplia de los objetivos. Cada proyecto tiene características propias que lo hacen único, por esta razón cada proyecto se denomina con un nombre propio que lo identifica. El nombre del proyecto, entonces, indica de manera sintética mediante un título, aquello que se pretende hacer.

Es conveniente que el nombre de un proyecto sea:

- corto, por lo general la cantidad ideal de palabras para redactar el nombre de un Proyecto, es de entre una y diez o doce palabras. También el nombre puede dividirse en dos partes: la primera, un vocablo de fantasía, una palabra clave o una sigla -que incluso puede ser inventada- y una segunda que explique aquello que se quiso anticipar.
- atractivo, que genere cierta expectativa y fácil de memorizar para que, de esta manera, se lo asocie rápidamente con el proyecto al que identifica.

A modo de ejemplo, se muestran algunos nombres de Proyectos ejecutados en los años 2005 y 2010, en distintas Universidades Nacionales, en articulación con la comunidad a la que

pertenecen:

- Zoolidarlos: una manera especial de aprender y disfrutar con animales.
- Palabras Mayores - Voluntariado para la Integración de Adultos Mayores.
- P.A.C.O: Prevención de Adicciones con Compromiso y Organización.
- Ciber Educativo: Una experiencia de inclusión digital.
- Ñande Roga (nuestra casa): Centro de Residentes Correntinos en La Plata.
- Calcopirita, síncope y rayuela: Prácticas Lectoras en el Hospital de Pediatría.
- C.R.E.E.S. (Construyendo Redes Emprendedoras en Economía Social)
- El Pez Volador: teatro de títeres para niños.

Descripción de la problemática

En este punto se realiza una descripción, caracterización y definición de la idea central que se quiere realizar, a modo de presentación. Se aconseja que no sea excesivamente extensa para que no anticipe en demasía aspectos que a lo largo del Proyecto se irán informando. Lo que se pretende es que el lector que desea conocer el proyecto, pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo.

Antecedentes

Ningún problema social aparece afectando a un grupo o comunidad de manera espontánea, sin vincularse en menor o mayor medida con otros problemas preexistentes. Del mismo modo, ningún proyecto social debería surgir de improvisado. Por ello, luego de definida la problemática y de realizada una descripción de sus causas y efectos, se deben redactar los antecedentes con los que cuenta el proyecto, tanto en materia de conocimiento específico (teórico y práctico) del problema a abordar como de la comunidad con la que se va a trabajar: su historia, su recorrido, sus logros y sus obstáculos a lo largo del tiempo, etc.

Sin un recorrido comunitario previo, sin un acercamiento a la temática, sin un conocimiento anterior entre el equipo promotor y la comunidad que abra canales de comunicación basados en la confianza, se está más lejos de alcanzar un resultado satisfactorio, luego de la implementación del proyecto.

Fundamentación

Se deben presentar los criterios, argumentos y razones que justifican la realización del proyecto. En la fundamentación deben cumplirse dos requisitos: hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución y hay que justificar por qué esta propuesta que se formula es la solución más adecuada o viable para resolverlo.

Ezequiel Ander-Egg considera la importancia del diagnóstico en la fundamentación y la justificación del proyecto: "En la fundamentación del proyecto hay que presentar los criterios (argumentación lógica) y/o las razones que justifican la realización del mismo. Es muy importante destacar, para tenerlo en cuenta a la hora de elaborar esta parte del proyecto, que en la fundamentación deben cumplirse dos requisitos para que sea completa y concreta:

- Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
- Hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema⁶".

Destinatarios

Es el grupo que recibirá los beneficios directos o inmediatos por la realización del Proyecto (beneficiarios directos) Asimismo, el grupo de beneficiarios finales o sea aquéllos que se verán favorecidos por los impactos del Proyecto, son considerados beneficiarios indirectos. Al describir al grupo de destinatarios, se deben detallar aspectos vinculados a la edad, pertenencia de género, situación ocupacional, nivel educativo, intereses comunes, acceso a la salud, etc.

En la identificación de los destinatarios, también debe ser analizada la cantidad aproximada de personas que recibirá los beneficios de esta práctica: el valor absoluto de destinatarios de un proyecto de estas características es menor al que puede tener un Programa y más inferior aún al de un Plan o Política Social.

Localización

Localizar un Proyecto consiste en determinar el emplazamiento, es decir el área geográfica donde se ubicará. Puede desdoblarse en una macro-localización (ubicación geográfica del Proyecto dentro de la región, provincia, ciudad) y una micro-localización (que nos permitirá ubicarlos en un área menor: zona, barrio, manzana, etc.)

Objetivos y metas

Objetivo general y objetivos específicos

En "Cómo elaborar un proyecto", Ezequiel Ander-Egg nos explica estos conceptos: "Explicitar Se puede hacer una distinción entre objetivo general y los objetivos específicos o complementarios.

El objetivo general, es el propósito central del Proyecto, aquello que se quiere lograr y para lo cual se va a trabajar y se van a implementar las distintas acciones y actividades.

6. Ander Egg, Ezequiel. Op. cit., p. 19.

Los objetivos específicos, son más inmediatos. Son especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general.

Comúnmente, la redacción de la oración que hace referencia a un objetivo, comienza con un verbo en infinitivo: lograr, alcanzar, promover, recuperar, construir, mejorar, etc.

Metas

Para que los objetivos adquieran un carácter operativo, hay que traducirlos en logros específicos, es decir, indicar cuánto se quiere lograr con la realización del Proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito delimitado. A ello apuntan las metas que, dicho de otra manera son la cuantificación de los objetivos y su ubicación témporo-espacial.

Actividades y tareas a realizar

Son las acciones concretas que se realizan para producir los resultados del proyecto utilizando, de manera eficiente, los insumos en recursos humanos, financieros, y materiales.

"Ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y aconteceres que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período de tiempo determinado. En efecto, lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el diseño del proyecto se ha de indicar, de manera concreta y precisa, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para ello debe explicarse la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto.⁸"

Podemos señalar una pequeña diferencia entre actividades y tareas: aquéllas tienen un carácter más general y se vinculan directamente con el objetivo al que pertenecen; las segundas, son las acciones que permiten y favorecen el desarrollo de cada actividad.

Por ejemplo, si una actividad incluida en un Proyecto de capacitación consiste en el dictado de una charla, las tareas para que la misma resulte exitosa serán, entre otras, difundir la convocatoria, invitar al público que pudiera estar interesado, conseguir el espacio físico para dar la charla, acondicionarlo, acomodar las sillas para los asistentes, preparar los materiales didácticos para la exposición (pizarrón, láminas, proyector, etc.) como así también el refrigerio que pudiera servirse, etc.

Cronograma de actividades

La calendarización del Proyecto es un aspecto fundamental ya que permite analizar la

7. Ander Egg, Ezequiel. Op. cit., p. 21.

8. Ander Egg, Ezequiel. Op. cit., p. 24.

factibilidad del mismo y ordena en el tiempo la secuencia de actividades. Es conveniente construir el calendario del Proyecto utilizando alguna técnica gráfica. De esta manera, semana a semana o mes a mes, se sugiere ir indicando no sólo las actividades que se vayan a realizar en el futuro inmediato sino también, la proyección de gastos que deban realizarse.

Indicadores de actividades realizadas

Son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Tan importantes como las metas son los indicadores de logro de un Proyecto. Ellos nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas.

Para que los indicadores permitan una buena medición de los resultados, deben reunir algunas condiciones: independencia, verificabilidad, validez y accesibilidad, entre otras.

Previsión de obstáculos

Todo proyecto social supone una serie de riesgos u obstáculos que podrían modificar su implementación. En este punto, se hace necesario reflexionar en torno a qué dificultades podrían llegar a presentarse a lo largo de la ejecución y de qué manera se reducirán sus efectos. En este sentido, se deberán analizar situaciones vinculadas a condiciones climáticas, cambio de autoridades, factores socio-políticos, altas y bajas en el equipo de trabajo, entre otras.

El ejercicio de anticiparse en la actividad de proyectar le da un marco de seriedad a lo que se está formulando.

Recursos

Aquí se pueden distinguir cuatro tipos de recursos.

Humanos: Se refieren al equipo de trabajo que llevará adelante las distintas actividades propuestas. Es conveniente indicar también el rol y/o la función que a cada miembro se le asignará.

Materiales: Son las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc. necesarios para el desarrollo de las actividades. En este punto incluimos tanto a los bienes de uso como a los bienes de consumo.

Técnicos: Implican las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.

Financieros: Sobre la base de los cálculos de ejecución, se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar, como así también los aportes propios con los que la contraparte contribuirá.

A modo de conclusión

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, la elaboración de un proyecto comunitario es una acción comunitaria. A diferencia de otro tipo de textos académicos, que pueden ser redactados por un solo autor -por ejemplo los proyectos de investigación, las tesis o las tesis de Maestrías o Doctorados- los Proyectos Sociales y Comunitarios no deberían ser unipersonales, es decir, su autoría no debería recaer en una única persona sino permitir la participación de los diferentes actores sociales que irán asumiendo distintos roles en cada una de las etapas del mismo.

No sólo nos referimos al equipo promotor (voluntarios, extensionistas, militantes sociales, académicos, etc.) sino también a los miembros de la comunidad destinataria de la propuesta que desde su visión, desde su óptica y con su experiencia de vida podrán aportar y enriquecer el trabajo social.

Sin lugar a dudas, la voluntad de estos dos sujetos sociales (equipo promotor - destinatarios) no es suficiente para garantizar el éxito del proyecto por más que se hayan seguido con rigurosidad cada una de las etapas de su elaboración. Existe una serie de factores que facilitarán u obstaculizarán el desarrollo de las actividades y el consecuente logro de objetivos. En este punto, nos referimos a los distintos tipos de viabilidad que son importantes que se den para permitir el trabajo y la ejecución de lo planificado.

Viabilidad técnica, en cuanto presencia activa de personas con determinados conocimientos profesionales; viabilidad financiera, en tanto existen los recursos económicos para hacer frente a los gastos que se deriven de la ejecución de la propuesta, y viabilidad política, referida a la voluntad política de aquéllos que tienen poder y toman decisiones de permitir, avalar y acompañar el desarrollo de la propuesta, desde su inicio hasta su final.

En resumidas cuentas y parafraseando a Eduardo Galeano quien dice que "...aunque no podemos adivinar el mundo que será, bien podemos imaginar el que queremos que sea" los proyectos sociales son una invitación a construir la realidad que queremos que sea.

Bibliografía

- Ander Egg, Ezequiel. "Cómo elaborar un Proyecto". Guía para diseñar proyectos sociales. Ed. Magisterio. Año 1996. Buenos Aires. Argentina.
- Astorga, Alfredo y van der Bijl, Bart. "Manual de diagnóstico participativo". Colección Hvmánitas – CEDEPO. Año 1991. Buenos Aires. Argentina.
- Forni, Floreal. "Formulación y evaluación de proyectos de acción social". Editorial Hvmánitas. Año 1984. Buenos Aires. Argentina.
- Nirenberg, Brawerman, Ruiz. "Programación y evaluación de proyectos sociales". Editorial Paidós. Año 2006. Buenos Aires. Argentina.
- Shaw de Critto, Sara y Karl, Istvan. "Voluntariado, una forma de hacer y de ser". Ediciones CICCUS. Año 1998. Buenos Aires. Argentina.

La Responsabilidad Social de las organizaciones El rol de la Universidad

Por Federico Saravia

Federico Saravia

Doctorando en el Doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de las UBA. Magister en Administración de Negocios con Orientación en Finanzas de la Universidad de San Andrés. Licenciado en Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencias Sociales-UBA. Secretario de Bienestar Estudiantil, Director del Museo de la Deuda Externa, Director Ejecutivo del Centro Emprendedor, Coordinador General del Programa Nacional Amartya Sen y Subdirector del Centro de Estudios del Pensamiento Económico Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Profesor Asociado en la Cátedra de Honor Bernardo Kliksberg de la materia Prácticas para la Inclusión Social de la FCE-UBA. Profesor Adjunto en las Materias de Sistemas Administrativos y Administración General de la FCE-UBA.

Responsable de la elaboración del programa y presentación de la materia Prácticas para la Inclusión Social FCE-UBA.

Responsable de elaboración del Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales (Responsabilidad Social Universitaria) para las carreras de Contador Público Nacional y Licenciatura en Administración, FCE-UBA.

Responsable de elaboración del programa y presentación de la materia Pensamiento Económico Argentino, Profesores Titulares: Dr. Alfredo Eric Calcagno y Eric Calcagno, FCE-UBA.

La noción de responsabilidad social remite a una actitud de apertura por parte de quienes forman parte de las organizaciones, respecto de las necesidades de las comunidades con las que se vincula su actividad. Sean éstas, comunidades en las que las organizaciones se integran, comunidades que forman parte de las organizaciones u otras comunidades sobre las que las organizaciones influyen a través de su actividad y sus efectos. Así, es posible afirmar que cuando la responsabilidad social es asumida y expresada en acciones, cuando se manifiesta en hechos concretos, esas acciones y esos hechos contribuyen a mejorar la calidad de vida promedio de la comunidad de referencia. Por ese camino, el ejercicio de la responsabilidad social permite avanzar hacia comunidades más inclusivas e integradas, en una adecuación progresiva de las organizaciones para una mayor apertura a la complejidad de la dinámica social y sus necesidades emergentes.

Es así que la responsabilidad social precisa de una toma de conciencia por parte de quienes, por su desempeño en contextos organizacionales, están llamados a asumirla. Una toma de conciencia respecto del lugar que se ocupa en la escala social, tanto como individuo dentro de la organización, como el lugar de la organización misma en sus distintos contextos. Hablamos del lugar que ocupa, sea en el marco de su actividad, en las cadenas de valor en las que interviene, en los mercados donde participa. Esto también es decir, el papel que juega en la interacción con su entorno físico, social, económico, político, etc.

Esa toma de conciencia hace imprescindible a su vez una cierta idea del contexto general, una cierta comprensión del tiempo y el mundo en el que vivimos, de su espesor histórico; de dónde nos encontramos y cómo llegamos allí. Porque el ejercicio de la responsabilidad social se vincula directamente con una autopercepción situada –en tiempo y espacio– del individuo como sujeto ético. Porque la toma de conciencia por parte del individuo de su lugar en la escala social y del alcance de sus decisiones es prerrequisito para una perspectiva realista de

la responsabilidad social que le corresponde en su situación.

De lo que se trata la práctica de la responsabilidad social es de una actitud en continua interacción con los condicionantes fácticos, culturales o institucionales propios de cada organización y de cada función en la dinámica en que se inserta. En su génesis histórica se encuentra una demanda, ya en los comienzos del siglo pasado, que respondió a condiciones específicas de emergencia, como respuesta a los abusos de posición dominante por parte de las grandes empresas que fueron surgiendo al fragor del industrialismo y el apogeo de la fábrica como modelo organizacional.

Desde entonces, es posible afirmar que en términos generales el nivel de responsabilidad social en las organizaciones depende en gran medida del nivel y calidad de la demanda que se verifica en las comunidades con que se relaciona. Esto, sin embargo, constituye una excepción en lo que refiere a la responsabilidad social universitaria, cuyo despliegue en América latina se encuentra muy por encima de las demandas de las que la educación superior es objeto en la actualidad.

Visto en perspectiva, el siglo veinte puede cobrar también la forma de una sucesión de transformaciones económicas, que fueron a desembocar en la etapa conocida con el nombre de "globalización". Esa "globalización" de carácter económico se configura como un nuevo orden mundial donde el comercio atraviesa todas las esferas de la vida cotidiana de las poblaciones humanas. Es el orden global en cuyo contexto se desarrollan los acontecimientos del incipiente siglo veintiuno que empezamos a transitar.

El siglo pasado fue tiempo de grandes transformaciones. Transformaciones con raíces en la revolución industrial inglesa y la revolución política que tuvo lugar tanto en Francia como en los Estados Unidos. Pero durante el siglo veinte esas transformaciones se multiplicaron en un ritmo acelerado que cambió radicalmente el contexto social a la vista de unas pocas generaciones.

Esos cambios generaron a sus propios intelectuales. Teóricos y cronistas de las transformaciones, abanderados de la verdad revelada de los tiempos por venir. De esa manera se convirtieron en los profetas del nuevo orden, donde las organizaciones fueron cobrando cada vez un mayor protagonismo. Entre esos gurúes, Peter Drucker sobresalió por la amplitud de su influencia a lo largo de la segunda mitad del siglo. Esto lo ha convertido en una referencia insoslayable, más allá de acuerdos o desavenencias con sus argumentaciones, en las cuestiones fundamentales que hacen a la naturaleza y el lugar de las organizaciones en la sociedad contemporánea, entre los cuales se sitúa el de la responsabilidad social.

Los abusos de la posición dominante por parte de las grandes empresas había generado una demanda creciente de responsabilidad social por parte de crecientes sectores de la sociedad norteamericana. Diversos escándalos habían sido protagonizados por algunas de las principales corporaciones promediando la década de los 60', década en la que la figura de Ralph Nader, quien cobró notoriedad a través de su acción en la defensa de los intereses de los consumidores, lo que brindaría una mayor visibilidad pública a estas cuestiones.

El tibio entusiasmo que campea los últimos textos de Drucker respecto de la idea de la

responsabilidad social empresaria, en momentos anteriores de su producción intelectual se evidenciaba claramente como un rechazo. Es el caso de un libro suyo de 1968, "La era de la discontinuidad", -donde llegaba a afirmar que "es una exigencia moral para la empresa mercantil convertir en negocio lucrativo la satisfacción de las necesidades y carencias sociales"- valioso entre otras cosas por sus reflexiones en torno de la cuestión organizacional desde diversos puntos de vista y atacando diferentes cuestiones relacionadas con ella.

En el capítulo "Hacia una teoría de las organizaciones" frente a la demanda de responsabilidad social empresaria, a la que caracteriza como "el tópico favorito de periodistas, jefes de empresas, políticos y escuelas comerciales", aceptaba que "la ética de la organización es realmente un punto de interés esencial de nuestra época" pero su argumento se centraría en el hecho de que esto no sería válido exclusivamente para las empresas comerciales sino que debía hacerse extensivo al conjunto de las organizaciones que constituían lo que él denominaba como "nuevo pluralismo". Acto seguido focalizaba su cuestionamiento en la institución universitaria:

"La menos responsable de todas nuestras grandes instituciones de la época no es la empresa mercantil, es la universidad. Es, de todas nuestras instituciones, la que probablemente tiene el más grande efecto social. Tiene una posición monopolista que no ocupa ninguna otra institución. Una vez que un joven ha terminado su instrucción superior, encuentra ante sí una multitud de carreras a escoger; pero, hasta ese momento, es la instrucción quien lo gobierna y controla su acceso a toda clase de preferencias: la gran compañía comercial, el servicio civil, las profesiones, el hospital, y así sucesivamente. No obstante, la universidad ni siquiera se ha percatado de que tiene poder; no se ha dado cuenta de que produce un efecto y que, por tanto, tiene un problema de responsabilidad".

La realidad de la universidad en América latina, como si fuera necesario aclararlo, es muy distinta a la del sistema universitario que provocaba el cuestionamiento de Drucker. Sin ir más lejos, hacía un par de años -en 1966- había tenido lugar en Argentina uno de los tantos golpes cívico-militares que eran frecuentes en el paisaje latinoamericano de la época. La dictadura encabezada por Juan Carlos Onganía había tardado poco menos de un mes en reconocer el efecto que producía una Universidad identificada y comprometida con los intereses del país y su población. En un alarde de la naturaleza colonial que animaba a esa dictadura, se inició un proceso de destrucción de la universidad pública con la tristemente célebre "Noche de los bastones largos" donde la policía desalojó por la fuerza cinco facultades de la Universidad de Buenos Aires, reprimiendo violentamente tanto a las legítimas autoridades universitarias, como a estudiantes, profesores y graduados.

Con la recuperación de la democracia en los años ochenta, tanto en Argentina como en el resto de América Latina, la Universidad se vio ante el desafío de recuperar el tiempo perdido a causa de las dictaduras -y la consiguiente discontinuidad para el desarrollo y evolución

1. La Fundación que lleva su nombre viene desarrollando una labor que continúa con las grandes líneas de su obra. Al respecto, puede resultar de gran utilidad la consulta de tres de las publicaciones colectivas de prospectiva y análisis que han realizado: "El líder del futuro" (Ediciones Deusto, Bilbao, 1996), "La organización del futuro" (Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998) y "La comunidad del futuro" (Ediciones Granica, Barcelona, 1999).

de las instituciones de la democracia-, cuando tuvo que hacer frente a la nueva ola del neoliberalismo que ofició como el preámbulo a la consolidación efectiva del referido nuevo orden de la globalización.

Nuestro presente se encuentra signado por un nuevo desafío de cara al futuro. Pero es un desafío que cuenta con la base cierta de un compromiso que ya va llevando décadas de la comunidad universitaria latinoamericana como un emergente activo de las comunidades de las que forma parte. Con todo, resulta notable el desarrollo que viene experimentando la responsabilidad social universitaria en los claustros latinoamericanos, tanto en lo que respecta a su conceptualización, cuanto a la aparición de prácticas concretas que se sostienen y evolucionan en el tiempo.

Lo llamativo del caso reside justamente en el hecho de que la noción de responsabilidad social, desde el momento que no surgió específicamente del ámbito universitario y de la actividad académica, (sino que fue hallando su lugar a partir de las demandas dirigidas a las empresas) todo lo cual hubiera hecho comprensible que no encontrara un eco significativo en los claustros.

Es cierto que en el contexto de la globalización esta perspectiva se extendió finalmente al conjunto de las organizaciones de la sociedad, como planteaba Drucker, trascendiendo el marco estricto de las relaciones de mercado, de las que, sin embargo prácticamente ninguna organización queda exenta. La nueva etapa pone de evidencia respecto de las organizaciones su carácter de sistemas abiertos, sistemas en interrelación con otras organizaciones y con su contexto institucional, lo que hace inteligible la complejidad que se despliega entre el individuo y las comunidades a las que se ve compelido a integrarse para una atención satisfactoria de sus propias necesidades.

También es cierto, como se ha dicho precedentemente, que la cuestión de la responsabilidad social en las comunidades universitarias latinoamericanas surge menos por una demanda efectiva, que respondiendo a necesidades sociales concretas con la iniciativa social y la voluntad de contribuir a la conformación de sociedades más inclusivas e integradas. Esto se hace efectivo con el estilo y las maneras propias de cada lugar, que es decir con características que asemejan o distinguen una experiencia de otra. De todas maneras, esta circunstancia da cuenta de un alto nivel de proactividad social, de iniciativa constructiva, de intenso ejercicio de la buena voluntad en las comunidades universitarias de América Latina.

Esto último cobra especial relevancia si se tiene en consideración la prédica constante sistemática a favor de un individualismo absoluto por parte del neoliberalismo a lo largo de décadas. Un individualismo ciego que pasa por alto el hecho de que las necesidades humanas sólo pueden atenderse de manera satisfactoria en comunidad, desde el momento que el individuo de nuestra especie no es, en modo alguno, autosuficiente como para sobrevivir aislado. Ese individualismo reconoce claros antecedentes en perspectivas vinculadas con lo que se conoce como "darwinismo social", que trasladar al ámbito de la comunidad humana criterios como el de la supervivencia del más apto, propios de la ley de la selva. Esos

criterios constituyen la base conceptual subyacente a la visión de una sociedad salvajemente competitiva, orientada por un modelo de éxito individual de suma cero, donde lo que gana uno necesariamente es a costa del perjuicio de otro.

De la misma forma, el contexto de competencia no abarca exclusivamente a los individuos sino que en él se hallan inmersas las organizaciones, condicionadas por una visión tendiente al individualismo organizacional. Un individualismo que hace a las organizaciones replegarse y cerrarse sobre sí mismas. Que hace a las organizaciones encerrarse en sus propias lógicas de auto-reproducción, estableciendo una división tajante —y generalmente agónica, de confrontación— entre el "adentro" y el "afuera" de cada organización. Esto se inscribió, durante un período considerable, en lo que podríamos llamar el código genético de las organizaciones. Un código revelado en la formulación de la visión, la misión y los objetivos asumidos por cada una y la manera de concretarlos en la práctica.

El modelo de suma-cero que subyace a la competencia como eje excluyente de la economía y la sociedad, tanto en lo que hace al comportamiento individual como al comportamiento organizacional y sus consecuencias, ha demostrado en el tiempo que tarde o temprano se agota con desastrosas consecuencias para el tejido social de las comunidades en los que se aplica. Complementariamente evidencia la palmaria imposibilidad de la plena realización personal conquistada a expensas de la destrucción de la comunidad que le da contención y sentido, tanto a individuos como a organizaciones.

Con las mencionadas diferencias inherentes a cada caso y a sus condiciones particulares de aparición, existe sin embargo una serie de condiciones comunes al espacio latinoamericano, considerado como el de mayor desigualdad social en el planeta, donde la pobreza aparece como resultado de un orden palmariaemente injusto antes que de la escasez material de los recursos necesarios.

La tradición comunitaria que es consustancial a la cultura latinoamericana, resistió estos embates generando toda una corriente de opinión y de acción, a la vez crítica y constructiva cuyo vigor hoy podemos observar a lo largo y ancho de nuestro sub-continente. Es así que la responsabilidad social universitaria, en los hechos, presenta la característica de una marcada diversidad. Esto pone de manifiesto la naturaleza *situada* de sus prácticas y conceptualizaciones, desde el momento que se ven determinadas en gran medida por el entorno social en el que tienen lugar. Es decir, por las necesidades concretas de la comunidad que a su vez dan sentido y justificación a ese compromiso.

Este compromiso asumido por las instituciones educativas con las comunidades de las que forman parte, hace de la responsabilidad social universitaria un elemento de especial relevancia a la hora de movilizar el potencial transformador de nuestras comunidades frente a los desafíos que se nos presentan de cara al nuevo siglo por el que estamos transitando.

Si, como se ha dicho, las prácticas vinculadas con la perspectiva de la responsabilidad social en las organizaciones llevan la marca ineludible de la diversidad, ésta no puede estar ausente en lo que respecta a las comunidades universitarias. Esta diversidad en las prácticas se ve

reflejada asimismo en los abordajes conceptuales que se realizan en torno de ellas. Esta es una de las causas por las cuales resulta casi utópico pretender un amplio consenso, entendido como espacio de homogeneidad que vayan más allá de compartir algunos presupuestos básicos, por lo demás, siempre móviles y sujetos a discusión, a replanteos, a reformulaciones.

Sin embargo consideramos que la diversidad no es un obstáculo para reconocer una serie de aspectos generales en relación con la temática. Aspectos generales, variables presentes en alguna medida, cuestiones a resolver de acuerdo a las circunstancias particulares de cada caso. Nos proponemos, en este trabajo, dejar planteado un somero abordaje de algunas de esas cuestiones, que enumeramos a continuación:

- a. Alineación de la RS con la actividad principal de la organización.
- b. El diseño organizacional en cuanto condicionante de la RS.
- c. Correlación con la posición relativa en la escala social.
- d. La RS y la articulación de responsabilidades múltiples.

a. Alineación de la RS con la actividad principal de la organización.

Uno de los grandes aportes de la argumentación de Peter Drucker respecto de la cuestión de la responsabilidad social en las organizaciones, refiere a su alineación con la actividad principal que desarrolla la organización. De esta manera, descarta la perspectiva de la responsabilidad social como una actividad secundaria, accesoria, lateral, periférica.

Afirmando la centralidad de la responsabilidad social, permite pensarla como una forma en que se efectiviza esa actividad central, un estilo que atraviesa la gestión. Un repertorio de criterios que orientan la acción cotidiana y se verifica en el conjunto de las decisiones que se toman en las sucesivas instancias de la vida organizacional.

Responsabilidad social, de esta manera, también significa hacer bien lo que la organización hace. La cuestión aquí estaría en definir lo que se entiende por "bien". Porque es un nodo en el que convergen distintos sentidos.

En el caso de la Universidad pública y particularmente en lo que se refiere a la Universidad de Buenos Aires, su actividad, esencialmente académica, se desarrolla sobre la base de tres pilares que son la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Una gestión del conocimiento orientada a enriquecer el capital social de la comunidad a la que pertenece. Y que literalmente le pertenece desde el momento que sus recursos provienen de la tributación del conjunto de la ciudadanía.

Pero si por algo se caracteriza la Universidad pública, es por brindar una formación de excelencia. Una formación académica a la que la actual etapa de globalización compele a ser tanto integradora como integral, para afrontar los desafíos que le plantea la realidad en la que está inmersa. El lugar de reconocimiento por parte de la sociedad que ocupa entre nosotros la

Universidad pública, confiere a lo que provenga de ella un alto grado de permeabilidad social.

Es allí que cobra especial importancia el papel de la Universidad pública respecto de la promoción de la responsabilidad social hacia el conjunto de los actores y sectores sociales. La difusión de la temática y la generación de contenidos, la docencia y la investigación aplicadas al estudio de la responsabilidad social en sus expresiones concretas, la reflexión teórica y el estudio comparativo de casos, entre las múltiples contribuciones posibles al debate, son herramientas básicas para fomentar una mayor conciencia al respecto.

De esto se deriva una participación activa en el ámbito de la opinión pública con un aprovechamiento creativo de los recursos que pone a disposición el desarrollo tecnológico, particularmente en el ámbito de las comunicaciones. La importancia de Internet en este sentido es innegable desde el momento que implica un notable avance en el proceso de democratizar el acceso a la información, lo que permite compartir en tiempo real opiniones y experiencias, salvando las distancias físicas, lo que ha permitido una evolución sostenida de las prácticas de responsabilidad social, especialmente en lo que respecta al ámbito universitario.

Posiblemente la esencia de la responsabilidad social se encuentre en la práctica del voluntariado universitario, una actividad floreciente en el ámbito de la educación superior tanto en nuestro país como en América latina.

En el caso de la Universidad pública, la intensidad con que asume su responsabilidad social está dada fundamentalmente por la participación de los estudiantes –colectivo cuantitativamente mayor de la comunidad universitaria y *stakeholder* principal de la institución- en actividades de voluntariado. Porque revela la eficacia con que se transmite el mensaje. Porque el voluntariado universitario es un producto genuino de los valores que constituyen la comunidad universitaria, en un compromiso que viene de sus orígenes.

Desde el punto de vista institucional, la responsabilidad social universitaria se vincula esencialmente con la promoción del voluntariado entre los estudiantes. Porque las expresiones de responsabilidad social valen, además de por las necesidades concretas que atienden, por la buena voluntad que comunican. Buena voluntad que se manifiesta en una actitud amigable hacia el otro, a quien se le tiende una mano solidaria. Buena voluntad que con su acción convierte en efectividades conducentes los valores que lo impulsan y que en el caso del voluntariado universitario, son los valores que le dan sentido a la educación, particularmente a la educación pública. Valores que pasan a ser compartidos por la acción del voluntariado. Valores que integran, que reconstituyen cotidianamente el tejido social. Que, por eso mismo, construyen comunidad, operan en el sentido de una mayor integridad para la sociedad en su conjunto.

El voluntariado sintetiza en el individuo las características que hacen a la naturaleza de la responsabilidad social. La toma de conciencia inicial, el ejercicio del poder de la primera decisión, la que lleva a asumir una actitud de buena voluntad en el ejercicio de las propias posibilidades de acción, teniendo en cuenta el bien común como principio de cohesión y supervivencia de las comunidades a las que se pertenece. Luego el paso que va de la

conciencia a la acción. La voluntad de generar hechos que atiendan efectivamente necesidades concretas de personas de carne y hueso. Hechos que inciden en la realidad, transformándola. Restableciendo vínculos allí donde la exclusión y la pobreza los había cercenado. Reparando el tejido social en el lugar del territorio donde se evidencien necesidades insatisfechas, en especial cuando son las más urgentes.

b. El diseño organizacional en cuanto condicionante de la RS.

El punto de partida de la responsabilidad social es el ejercicio de la libertad individual. Pero la libertad individual no es absoluta. Al menos, desde el momento en que acepta encuadrarse en el marco normativo de las comunidades en las que el individuo desarrolla su acción. La acción individual es la que origina toda organización, que a su vez pasa a configurarse como el marco de acción para quienes la integran, generando una tensión entre las voluntades individuales y los límites que le impone el marco organizacional que se constituye de esta manera en el ámbito de concurrencia donde las acciones individuales trascienden hacia lo colectivo.

La manera en que esas acciones individuales se articulan se encuentra condicionada en gran medida por el diseño organizacional en cuanto expresión práctica de los criterios que dieron origen a la organización. Expresión de la visión, la misión y los objetivos asumidos inicialmente, el diseño organizacional canaliza la acción de los integrantes dentro de sus límites, reproduciendo con cada acción el carácter sistémico de esos parámetros.

Si la organización es producto y marco de la acción humana, entonces, para llegar a definir ese contexto de las acciones individuales, puede resultar conveniente recurrir a aproximaciones sucesivas teniendo en cuenta cierta tipología elemental de las organizaciones. En principio es necesario reconocer tres tipos básicos de organizaciones que se diferencian notablemente en el aspecto morfológico de su configuración. Esa divisoria contemporánea entre las organizaciones que las clasifica en empresarias, estatales y de la sociedad civil, permite un primer acercamiento para identificar similitudes y diferencias. Cabe destacar una peculiaridad respecto a las organizaciones de la sociedad civil—entendiendo por tal al sector organizado de la sociedad— que aún en la actualidad suelen denominarse por la negativa, como “organizaciones no gubernamentales” o bien como “organizaciones sin fines de lucro”, alternativamente si de lo que se trata es de diferenciarlas del Estado o de las empresas propiamente dichas.

Desde que a cada diseño organizacional corresponde un repertorio de acciones y decisiones congruentes con los parámetros que establece, se lo puede considerar una de las manifestaciones más relevantes de la propia identidad organizacional, lo que permite a la organización reconocerse y ser reconocida tanto por quienes la integran como por quienes se vinculan con ella a través de su actividad.

Esto permite comprender de una manera más acabada las dificultades con las que puede encontrarse toda organización para implementar políticas de responsabilidad social en la

2. Robert C. Solomon: Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas. Oxford University Press, México, 1999.

medida que su identidad no fue diseñada en un sentido convergente, que el conjunto que forman su visión, su misión y los objetivos trazados no son congruentes con esa perspectiva ética.

Pero no se trata meramente de corregir elementos de la identidad organizacional para generar automáticamente los cambios deseados en el desempeño corporativo, aunque ese replanteo para adecuarlos sea el primer paso. A partir de allí la tarea por delante consiste en emprender una reforma paulatina y progresiva del comportamiento organizacional en los diversos aspectos que van sedimentando en el tiempo para ir incorporándose a una cultura compartida por quienes forman parte de ella en su quehacer cotidiano, que es donde se verifican los cambios en la justa proporción que se van haciendo efectivos.

Esta noción de cultura organizacional pone de relieve una vez más el restringido alcance de las visiones individualistas. Como afirma Robert Solomon, se trata de una noción clara e irreductiblemente social, desde que presupone “la existencia de una comunidad establecida y rechaza de manera explícita el individualismo atomístico. Los individuos forman parte de una cultura sólo en tanto desempeñan una función dentro de ella, participan en su desarrollo y se adaptan a su estructura.” Respecto de la vinculación entre ética y cultura en las organizaciones, Solomon sostiene que si a toda cultura le corresponde una ética, “en realidad, es posible afirmar que la cultura es la ética, la cual incluye las reglas elementales que aglutinan a la organización y la protegen incluso de sí misma. En último análisis, son los valores, no la gente o los productos lo que define a una corporación y su cultura²”.

Cabe realizar asimismo una diferenciación entre la identidad organizacional y su imagen, que es la manera en que se presenta ante propios y extraños, en cuya relación resulta imprescindible la veracidad para que exista congruencia y correlación entre una y otra. Para que la imagen constituya un reflejo de la identidad y no su espejo deformante que muestra una versión idealizada de la organización más que su realidad.

Por otra parte, respecto de la cultura organizacional y las posibilidades de adecuación en el sentido de la responsabilidad social, un condicionante a tener en cuenta es el que refiere a lo que podríamos llamar el nivel de institucionalización propio de la organización que se trate. El nivel de institucionalización se vincula con la permanencia en el tiempo de las organizaciones y la consiguiente consolidación de las culturas organizacionales. En el caso de las organizaciones estatales, que se fundan en su carácter institucional, queda claro que implica una restricción respecto del grado de libertad en cuanto a la variación estructural, que depende de procedimientos específicos en ámbitos de decisión que exceden su propia competencia, independientemente de la capacidad cierta de reformulación con la que cuentan.

En este sentido, si la cultura organizacional se presenta contradictoria con las prácticas inherentes a la responsabilidad social, constituye un severo escollo para su reformulación, que no puede ser sino paulatina y progresiva, ya que es frecuente que los planteos de cambio demasiado radicales se encuentren con un nivel de resistencia burocrática que termine por hacerlos naufragar en beneficio de la tendencia hacia el statu quo que expresa.

Por el contrario, cuando la génesis de la organización es concordante con parámetros de responsabilidad social, como es el caso de la Universidad pública, su nivel de institucionalización ofrece una perspectiva de convergencia con la recuperación histórica de ese mandato ético y la adecuación de las prácticas actuales, muchas veces producto de la incidencia de los sucesivos paradigmas epocales tanto político-económicos como organizacionales, permite que las transformaciones necesarias se inscriban en un marco de recuperación de los valores que le dieron origen.

En el caso de la Universidad pública argentina, la responsabilidad social -a través de un manifiesta vocación de consustanciarse con los problemas nacionales y comprometerse en sus soluciones- es uno de los ejes insoslayables de la Reforma Universitaria de 1918, con amplia repercusión en América latina, cuyos valores se hace necesario ampliar y actualizar respecto de las exigencias de nuestro tiempo, particularmente teniendo en cuenta que la desigualdad social y la pobreza de nuestra región así lo exige.

La organización socialmente responsable constituye un entramado de relaciones que trascienden el ámbito organizacional y por las que se inserta en el tejido social, se integra en las comunidades de las que forma parte.

La responsabilidad social refiere a los impactos que la organización genera en su entorno. Y desde un punto cuantitativo, a cómo distribuye los costos y los beneficios entre los diversos grupos involucrados. De esta manera, lo que podríamos definir como el aspecto administrativo de la responsabilidad social plantea su desarrollo como un camino de perfeccionamiento organizacional, desde el momento que aporta una mayor racionalidad en la distribución de costos y beneficios, esto se corresponde con un incremento de su eficiencia en un sentido amplio, que abarca tanto su propio funcionamiento como el aporte constructivo que se encuentra en condiciones de realizar a su entorno.

Desde la perspectiva que asumimos, estas buenas prácticas deben avanzar en el sentido de incorporarse paulatinamente a la rutina propia de la organización, es decir que necesariamente deben consolidarse como parte de los hábitos que hacen a su actividad cotidiana. Porque las buenas prácticas forman parte de la cultura organizacional en la medida que se hacen costumbres. Buenas prácticas que son manifestaciones de una ética que construye comunidad en la convivencia, que es donde aflora el sentido de la comunidad, donde se expresan sus valores, como el respeto y la solidaridad, la proactividad o la cooperación.

La variable administrativa de la responsabilidad social se relaciona específicamente con el ámbito de lo contractual, de las formalidades que constituyen los actos administrativos y su concordancia con la realidad. La responsabilidad administrativa pone el acento en los hábitos y procedimientos, en las prácticas cotidianas, en los reglamentos y la normativa por la que se rige. Por todo aquello que hace a la cultura de la organización. De cómo se relaciona con la sociedad y con sus propios integrantes. Acerca de cómo se hace lo que se hace. La responsabilidad administrativa trae consigo la necesaria reflexión acerca de los usos y costumbres, de su adecuación en el sentido del objetivo a lograr.

La práctica de la responsabilidad social incide necesariamente en la trama contractual que constituye a las organizaciones. Una trama que es parte de la cultura cotidiana, compartida por quienes dan vida a las organizaciones, quienes se integran a la comunidad a través de ellas. Porque es en la esfera de lo contractual donde se formaliza la distribución de costos y beneficios en la actividad de la organización para con quienes forman parte de ella y en su relación con la sociedad. Para una primera evaluación, en consecuencia, cada organización debe comenzar por identificar y reconocer justamente esos diversos grupos o segmentos de la sociedad involucrados en la actividad la organización.

En la Universidad pública la responsabilidad administrativa se agrega a la responsabilidad política por su carácter público. La responsabilidad administrativa refiere así a las cuestiones de diseño de las relaciones que establece, de cómo las formas las condicionan, y la iniciativa de cambiarlas gradualmente en la medida que no se adecuen a generar un entorno mejor tanto hacia quienes la integran como hacia la sociedad a quien está destinada su acción. Pero no sólo eso, sino documentarlo, generar memoria institucional; hacer público lo público, comunicarlo, difundirlo en la sociedad, como una herramienta más de promoción de la responsabilidad social.

c. Correlación con la posición relativa en la escala social.

La correlación del nivel de responsabilidad social con la posición relativa en la escala social es una derivación de las condiciones históricas de su emergencia como demanda frente a los abusos de la posición dominante por parte de las grandes empresas en el contexto del orden industrial.

La responsabilidad social implica una forma de ejercer el poder y la influencia. De esto se puede derivar que la responsabilidad social potencialmente conlleva a su vez un estilo particular de liderazgo. Un liderazgo constructivo, que contribuye a generar comunidad y a consolidarla. Que comprenda la comunidad como el ámbito para el desarrollo personal de sus integrantes y donde ese desarrollo personal no sea contradictorio sino complementario con el desarrollo de la comunidad en su conjunto.

Como lo ha expresado Stephen Covey, el líder que precisa la etapa que se abre con el nuevo siglo es el que asuma la responsabilidad de crear una cultura o un sistema de valores centrados en los principios. La creación de una cultura con esas características en el marco organizacional de "una empresa, en el gobierno, en la escuela, en el hospital, en la organización no lucrativa, en la familia o en otra organización" constituye así el verdadero desafío de cara al futuro "y sólo lo lograrán los líderes, ya sean los que surjan o los ya expertos, que tengan la visión, la valentía y la humildad de aprender y crecer constantemente". En este punto cobra relevancia el tópico popularizado por Peter Senge respecto del aprendizaje en las organizaciones ya que las "personas y las organizaciones que se apasionen por aprender -aprender porque estén en condiciones de escuchar, ver las tendencias que surgen, percibir y prever las necesidades del mercado, evaluar los éxitos y equivocaciones del pasado y absorber las lecciones que la

3. Stephen Covey: "Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma" en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (comps.): "El líder del Futuro" Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

4. James Hillman: "Tipos de poder. Guía para pensar por uno mismo" Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

conciencia y los principios nos enseñan, por mencionar sólo unos cuantos modos- tendrán una influencia duradera. Esa clase de líderes no se opondrá al cambio: lo adoptará⁴.

La cuestión del poder ha sido un motivo de reflexión permanente por parte de las diversas disciplinas atentas al desarrollo la vida en comunidad, por lo cual existe una variada y amplia bibliografía al respecto y ninguna selección puede escapar de la arbitrariedad. Por eso y a título exclusivamente ilustrativo, vamos a hacer una breve referencia de un par de textos cuyo aporte consideramos significativo.

Si bien existe a priori una extensa tradición que se concentra en los aspectos negativos del poder, como represión y como imposición de una voluntad sobre otras, el auge de la literatura empresarial –inscripta en el devenir de una gestión sometida si cesar a la exigencia de la actualización, del mejoramiento, de la adecuación a una realidad vertiginosa y cambiante- dio lugar a una apertura a la complejidad de esta cuestión.

En ese contexto, cabe destacar el abordaje realizado por James Hillman en su libro "Tipos de poder" quien despliega un análisis subsidiario de los aportes de Carl Gustav Jung, una de cuyas obras fundamentales se titula justamente "Tipos psicológicos". En esa obra, Hillman define cuatro atributos del poder (eficiencia, crecimiento, servicio y mantenimiento) y tipifica los estilos de poder en una serie que incluye: control, responsabilidad, prestigio, exhibicionismo, ambición, reputación, influencia, resistencia, liderazgo, concentración, autoridad, persuasión, carisma, ascenso, decisión, intimidación, tiranía, veto, purismo y poder sutil.

En el apartado que dedica Hillman a la responsabilidad, vincula ésta al ejercicio de un cargo, que es decir al posicionamiento del individuo en un marco organizacional, pero que se completa en el liderazgo, el carisma, la autoridad o la influencia y que lo trasciende, ya que la "clase de poder que trae la responsabilidad debe su fuerza a algo que va más allá de la descripción de un trabajo, de la jerarquía de un cargo público, de la ubicación en el esquema de una organización, las personas de quienes uno depende y las que dependen de uno". Y esto es así porque la responsabilidad del cargo "sugiere una trascendencia impersonal; el que lo ejerce es portador temporario de un puesto que lo precede y que continuará luego de su partida, y que le permite proveer un servicio al Estado, al público, a la Iglesia o a una corporación", para concluir que tener "una responsabilidad es estar al *servicio* de algo 'superior' a uno". En esta perspectiva, el servicio aparece como una noción central ya que define a la responsabilidad como un deber hacia otros, lo que implica una apertura a las demandas concretas y a las necesidades tanto manifiestas como latentes; es decir una apertura a recibir y escuchar los pedidos de los demás, de "prestarles atención", donde para Hillman "atención y gentileza" pueden sintetizar "el original y más profundo significado de la responsabilidad".

Otro abordaje concurrente de la cuestión del poder es la que realiza Blaine Lee⁵ siguiendo la línea planteada por Covey respecto de un liderazgo centrado en principios y propone su propia tipología. Lee parte de diferenciar tres tipos de poder: el poder coercitivo, centrado en el control; el poder utilitario, centrado en los resultados y el poder basado en principios, autorregulado por parámetros morales asumidos voluntariamente.

5. James Hillman: "Tipos de poder. Guía para pensar por uno mismo" Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

En lo que se refiere de manera específica a los principios que permiten desarrollar el honor en el ejercicio del poder, Lee propone un decálogo que incluye: persuasión, paciencia, amabilidad, enseñanza, aceptación, generosidad, conocimientos, disciplina, coherencia e integridad.

A continuación, Lee brinda un ejemplo de las acciones que se realizan ejerciendo el poder centrado en principios, entre las cuales enumera: persuadir, ser pacientes, ser amables, enseñar, aceptar, ser generosos, amar, aprender, disciplinar, ser coherentes y vivir con integridad. De esta mera enunciación puede deducirse la relación con la temática que estamos tratando, así como de los resultados que pueden obtenerse de esta práctica. Entre esos resultados encontramos: socios y sociedades, una transformación mutua, sinergia, riesgos calculados, mayor capacidad, control interno y positivo, autocontrol, conducta ética, relaciones interdependientes, proactividad, confianza, soluciones ganar/ganar, acuerdos de sociedades, relaciones a largo plazo (y profundamente satisfactorias).

Finalmente, cabe destacar las consecuencias para el ámbito organizacional en lo que concierne a su aplicación en la órbita de la educación. En este punto, Lee hace propias las conclusiones de Sara Lighfoot de la Universidad de Harvard para quien el ejercicio del poder basado en principios genera espacios educativos donde "la gente fija objetivos y normas, y se siente responsable el uno ante el otro"; "tienen líderes que escuchan, crean sentido de comunidad"; generan un sentido de misión, "una identidad, un carácter, una cualidad propia que se nota firme", así como un conjunto de valores compartidos por la comunidad educativa y que le brinda coherencia ideológica; acepta la diversidad brindando reconocimiento a las diferencias en cuanto a personalidades e idiosincrasias, en la medida que esto es funcional a "perturbar la inercia" organizacional y promover el cambio. Se trata, sin dudas, de una serie de atributos que describen los objetivos deseables desde nuestro punto de vista en el marco de la práctica de la responsabilidad social universitaria.

El fermento necesario para ese cambio se encuentra en la promoción de un liderazgo que permita adecuar el diseño organizacional, abriendo canales de participación, para generar el cambio cultural que es condición ineludible para cualquier cambio perdurable.

d. La RS y la articulación de responsabilidades múltiples.

La responsabilidad social en las organizaciones implica un entramado de responsabilidades concordantes en un sentido ético, un entramado que es reflejo de la complejidad social en la que las organizaciones se hallan inmersas. Un sentido que coincide con la articulación de responsabilidad propia de la democracia, donde es cierto que todos somos responsables, aunque no lo seamos en la misma medida. Articulación que deriva del hecho que la democracia es el espacio de las responsabilidades colectivas. Así, esa articulación también integra responsabilidades en un arco que va de lo individual a lo colectivo, donde el ámbito organizacional opera como canal, como nexo, como vehículo de la articulación de esas

6. Daniel Innerarity: "Ética de la hospitalidad". Ediciones Península, Barcelona, 2001.

responsabilidades con fines específicos y determinados por la actividad de cada organización, a través de lo cual se incorporan en la dinámica de las comunidades a las que se integran.

Por otra parte, la multiplicidad de responsabilidades que se superponen, se verifica también en el plano estrictamente individual, dadas las diferentes funciones en las que se desarrolla su acción, en los distintos planos en que se despliega. Sea en el ámbito primario de lo familiar -o en sus otras comunidades de referencia-, como productor o consumidor en la dinámica económica, o bien relacionado con su incorporación a la dinámica social, donde el ejercicio de la ciudadanía le confiere una serie de responsabilidades cívicas que incluyen tanto su participación política, su incumbencia respecto a las cuestiones que hacen al cumplimiento del contrato social que constituye la comunidad política cuyo núcleo es el Estado democrático y hace posible su continuidad en el tiempo.

En la gestión de las organizaciones desde la perspectiva de la responsabilidad social, una de las características distintivas refiere a los valores que subyacen a las prácticas cotidianas que tienen lugar en el marco organizacional.

Como sostiene Daniel Innerarity: "Lo que hace la ética es mostrar cómo cualquier concepción nueva debe presentarse a nuestra atención: mostrando su relación con nuestra experiencia vivida del mundo y acreditando su capacidad de organizar y estructurar nuestra experiencia. De nada sirve la enseñanza a menos que haya una preparación previa en las cosas buenas. El respeto, la responsabilidad, el agradecimiento, la magnanimidad, la constancia, la compasión son virtudes que no pueden ser argumentativamente fundamentadas, sino tan sólo fortalecidas por la argumentación⁶".

Hablar de una ética organizacional desde el punto de vista de la comunidad, plantea la relación entre las acciones de quienes integran la comunidad y sus efectos sobre la convivencia que constituye fácticamente esa comunidad. En este aspecto se trata de lograr que las organizaciones evolucionen para convertirse hacia el exterior en organizaciones amigables, y hacia su interior en lo que Jorge Etkin ha denominado organizaciones *vivibles*. De esta manera, a los fines prácticos, podemos asumir ese criterio como parámetro y considerar como ético toda acción que contribuye a una mejor convivencia en el marco de la comunidad de la que se trate.

Es posible afirmar que más que una ética en términos abstractos, llegado el caso, lo verificable y por lo tanto efectivamente existente son los sujetos éticos, aquellos en los que se encarnan esos valores que hacen a una ética de la responsabilidad. Porque puede decirse que, en la práctica no hay ética sino la que se encarna en sujetos éticos.

Para el sujeto ético individual, la responsabilidad social se define proporcionalmente, teniendo en cuenta su posición en la escala social, el alcance de las decisiones en las que participa y la medida en la que incide en ellas.

A la comunidad en cuanto sujeto ético, en cuanto conjunto social, la premisa de la responsabilidad social le asigna la auto-responsabilidad, respecto de su propia sustentabilidad

y permanencia. Lo que se proyecta en lo político en un Estado que asume plenamente el modelo democrático, que organiza sus servicios públicos para atender, de manera eficiente, las necesidades de la población.

Entre ambos extremos del arco que comunica lo individual y lo colectivo formalizado en el Estado, se despliega la actividad de las organizaciones, con la autonomía relativa que las define, que canalizan la acción de la sociedad y construye su sentido ético en el bien común.

Sujetos individuales o colectivos a los que corresponden distintos tipos de responsabilidad. Es decir, un campo donde lo relevante sería a quién le corresponde qué responsabilidad y respecto de quiénes. A quién, a qué sujetos en el marco de la comunidad universitaria: sean docentes o alumnos; no-docentes o investigadores; funcionarios o personal administrativo. Todos ellos con responsabilidades diferenciadas, incluso dentro de las mismas actividades específicas. Responsabilidades que se ensamblan en la dinámica organizacional. Una dinámica fuertemente condicionada por la pertenencia a la esfera de lo público por formar parte del Estado y por lo cual se establece como base la responsabilidad correspondiente al carácter de ciudadano para cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria.

Respecto de los distintos tipos de responsabilidad convergentes, cabe señalar provisionalmente, además de la responsabilidad social, la responsabilidad institucional y la responsabilidad política. La responsabilidad institucional de la universidad pública deriva justamente de su pertenencia al ámbito de lo estatal, de ser parte del Estado. Y, por tanto, de inscribirse históricamente en la institución fundante de la comunidad nacional. Por consiguiente, la responsabilidad institucional de la universidad pública remite a los actos administrativos y a las relaciones contractuales. En este sentido, la Universidad pública opera como extensión de la responsabilidad institucional del Estado en el ámbito de las relaciones laborales, tanto respecto del personal docente como de cualquier otro trabajadores de la educación, ya que las decisiones que incumben a sus condiciones laborales, -como es el caso de los salarios- muchas veces exceden la propia incumbencia universitaria y se dirimen en otros ámbitos del Estado. En el aspecto laboral, por tanto, la responsabilidad institucional de la universidad pública se circunscribe a las condiciones laborales que dependen de las decisiones que se toman efectivamente dentro de sus límites organizacionales. Esta referencia no es ociosa ni se trata de un ejemplo trivial, ya que la jerarquización de la función docente, así como el reconocimiento de la educación como una inversión estratégica fundamental, continúan siendo aún una asignatura pendiente del Estado argentino en todos sus niveles y ámbitos de decisión.

En lo que hace al gobierno de la Universidad pública, en manos de los funcionarios electos de acuerdo a las formas establecidas, existe una responsabilidad política que impregna las decisiones de tales funcionarios públicos. Esta responsabilidad política incorpora el compromiso que surge de la representatividad por parte de los funcionarios. La responsabilidad política es complementaria y accesoria a las responsabilidades que corresponden al individuo en su carácter de ciudadano. Esto es así desde el momento que la ciudadanía surge de la

relación entre los individuos y el Estado, que constituye a los individuos en sujetos de derecho y de quienes emerge –a través del sufragio y la tributación- la legitimidad que sustenta la soberanía del Estado democrático.

La responsabilidad institucional de la Universidad pública se inscribe en responsabilidad del Estado para con los habitantes de su territorio. Es así que concierne a los medios para hacerlos efectivos, para garantizar el ejercicio de una ciudadanía plena, lo que es decir reconocer en los hechos en los ciudadanos su carácter de sujetos de derecho. Los medios conducentes a lograr una atención efectiva de las necesidades de la población, deben contar con los propios potenciales de la comunidad en cuanto a ser artífice de su propia sustentabilidad. Respecto de lo cual, la educación se evidencia como el único camino para formar individuos plenos, integrados a la dinámica social y proactivos respecto del destino del conjunto. Pero la educación pública no ha permanecido ajena a la crisis del Estado, promovida por el avance del Mercado como forma de regulación de las relaciones sociales, sino que antes bien, ha sido uno de los aspectos en los que ha sufrido con mayor contundencia el impacto de las transformaciones económicas globales.

La magnitud del desafío que se le presenta a la educación pública, incorpora a la responsabilidad institucional del Estado la urgencia de asumir la educación como una verdadera política de Estado, orientada a fortalecer significativamente la integridad del cuerpo social en lo estratégico. Entendiendo la educación como un proceso integral, necesariamente integrado y esencialmente integrador, que en su carácter de servicio público –entendido como actividad del Estado dirigida a atender necesidades sociales- debe realizarse a través de todos los medios posibles. Pensando el mediano plazo, generando consensos básicos y acuerdos entre las fuerzas políticas con responsabilidades políticas y aquellas con representación parlamentaria. Planificando, estableciendo metas comprobables y plazos razonables de acuerdo a la urgencia de las necesidades a cubrir. Acuerdos que remitan a cuestiones concretas de infraestructura y recursos a destinar para convertir a la educación pública en el motor del desarrollo deseable.

El proyecto social como herramienta de aprendizaje: la experiencia del Programa de Voluntariado de la FCE UBA

Por Roxana Sánchez y Diego Guilisasti

ROXANA SÁNCHEZ

Licenciada en Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales UBA y Maestranda en Estudios Latinoamericanos de la Universidad Nacional de San Martín. Docente del Seminario de Integración y Aplicación en proyectos sociales. Coordinadora del Programa de Voluntariado Universitario de la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas UBA entre 2007 y 2010.

DIEGO GUILISASTI

Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Coordinador del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS). Coordinador del Programa de Voluntariado Universitario de la FCE – UBA. Docente del Programa Nacional "Premio Amartya Sen". Docente de la FCE – UBA en el Seminario de Integración y Aplicación de Proyectos Sociales y en la materia Prácticas para la Inclusión Social (Cátedra de honor del Dr. Bernardo Kliksberg). Expositor en charlas y conferencias sobre Responsabilidad Social Empresarial.

Introducción

En los últimos tiempos, se ha reforzado el concepto de responsabilidad social a partir de fuertes debates en torno a su definición, que implica además una discusión sobre qué prácticas y actividades incluir bajo su ámbito.

Desde la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la FCE UBA, consideramos que la responsabilidad social más que una idea o concepto, constituye una práctica social, en la que se asume con conciencia y profesionalidad los roles en cada uno de los ámbitos sociales.

En este sentido, cada individuo, ciudadano, empresa u organización es socialmente responsable cuando se asumen íntegramente las obligaciones y deberes, que garanticen un correcto desarrollo y funcionamiento de todos los ámbitos de la vida social. No implica "hacer lo que me corresponde", sino que es necesario ir más allá, y actuar de manera tal que se asegure el bienestar de cada uno de los miembros de la sociedad.

En la Universidad Pública, la responsabilidad social se traduce en la necesidad, entre otras, de una mayor articulación de la academia con la comunidad de la que forma parte. Por ello, resulta primordial incluir en la formación espacios que permitan la aplicación de los conocimientos generados en beneficio del desarrollo de la sociedad, fortaleciendo uno de los ejes de la vida universitaria, el de la extensión.

En otras palabras, la Facultad de Ciencias Económicas, lejos de creer que la Universidad sólo debe cumplir con el papel clásico de impartir conocimiento a sus estudiantes, ha establecido con firmeza el nuevo rol que impulsa como modelo de trabajo. Busca fomentar un debate constructivo sobre la problemática económica de nuestro país, para así ampliar el mundo de las ideas, que permitan a la sociedad encontrar los modos de transformar la compleja realidad.

En este sentido, el **Programa de Voluntariado Universitario**¹ –PVU- ha sido una gran contribución. En él, se ofrece a estudiantes, graduados y docentes de la Facultad de

Ciencias Económicas, la posibilidad de articular lo construido en ámbitos académicos con la vida cotidiana de la comunidad. De esta manera se aplican los conocimientos adquiridos y proponiendo diferentes soluciones o alternativas a los problemas u obstáculos que enfrentan. Asimismo, implica un contacto con la realidad, a través del trabajo voluntario, que permite plantear nuevos interrogantes para la investigación y la actividad académica. Así, el ciclo se retroalimenta de una manera positiva y constante.

El voluntariado: en búsqueda de una definición

Para entender la importancia del voluntariado para la formación, es preciso primero definirlo, construir un consenso acerca de su significado.

En primer lugar, estableceremos los rasgos prevaletentes en toda actividad voluntaria. En este sentido, el aspecto más destacable del voluntariado es el que da cuenta de la libre determinación de los individuos, a saber, de la propia decisión de emprender labores solidarias. Toda coerción, inducción o presión sobre la persona excluye la posibilidad de encontrarse frente a un trabajo voluntario.

En segundo lugar, el voluntariado se caracteriza por la realización de tareas de índole general, de manera gratuita, sin percibir intercambio monetario alguno. En este sentido, la contrapartida del voluntariado se relaciona con sentimientos y valores intrínsecos, con la ampliación del rol ciudadano; más que con la recompensa dineraria o material que se pueda llegar a recibir por cualquier otra tarea. El amor y la solidaridad son los protagonistas a la hora de hablar de los motivos que inducen al voluntariado.

Finalmente, se puede agregar que involucra a otros: una persona, una organización, la sociedad en sí. Ellos son los destinatarios del trabajo voluntario. Es decir, implica el compromiso de atender las necesidades puntuales de los miembros de la comunidad. No se trata de llevar a cabo actividades definidas por azar, sino de que las mismas se articulen de manera tal con las dificultades de los actores, que favorezcan a su superación, abriendo el camino para una nueva realidad.

Por lo tanto, podemos concluir que un voluntario es una persona que desarrolla –por su libre determinación y de un modo solidario–, tareas de interés general destinadas a la atención de necesidades sociales, tanto de manera individual como en organizaciones públicas o privadas, sin percibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación alguna.

El voluntariado, entendido como la acción voluntaria realizada de manera sostenida y sistemática, sólo tiene existencia real cuando repercute en los otros, cuando su interés es colectivo, general, público. Es un medio para dar respuesta a necesidades, problemas e intereses sociales, y no un fin en sí mismo. La acción voluntaria supone un compromiso solidario para mejorar la vida colectiva. Por eso decimos que el voluntariado es un medio para hacer posible lo necesario.

1. El Programa de Voluntariado Universitario se creó por la Resolución 457/06 del Consejo Directivo de la FCE, y funciona en el marco de la Secretaría de Bienestar Estudiantil.

Por otro lado, el voluntariado universitario tiene una particularidad. El estudiante o graduado carga con un importante bagaje de conocimientos y convivencias cultivados a lo largo de su estadía en la universidad. Este bagaje debe ser apto de volcarse y aplicarse en beneficio de la comunidad².

La práctica social del voluntariado como instancia de aprendizaje

El Programa de Voluntariado Universitario representa una herramienta fundamental para plasmar en la realidad la Responsabilidad Social, ya que brinda la posibilidad de utilizar los saberes construidos en la Facultad, a través de actividades que atiendan las necesidades y aspiraciones de la comunidad y sus organizaciones.

Ahora bien, el valor del voluntariado no sólo redundará en su característica gratuita y solidaria. Desde la SBE buscamos destacar otros aspectos; especialmente, su pertinencia para la formación profesional de los alumnos.

En esta línea, tomamos como referencia la noción de aprendizaje servicio, entendida como "una propuesta pedagógica que permite a niños, adolescentes y jóvenes desarrollar sus conocimientos y competencias a través de una práctica de servicio solidario a la comunidad".

Se trata de una metodología novedosa de enseñanza, que apunta a un mayor protagonismo e involucramiento del educando, al demandarle la puesta en juego de sus conocimientos en una situación concreta. Además, una práctica de este tipo sensibiliza a los alumnos, al ponerlos en contacto con las necesidades y la realidad de su comunidad.

En este sentido, siguiendo la caracterización de María Nieves Tapia (2006), el aprendizaje servicio articula dos experiencias educativas:

- Las tareas académicas en las que se apunta a la aplicación de conocimientos y metodología de investigación en contextos reales. Las pasantías, los trabajos de campo constituyen ejemplos de estas experiencias.
- Las actividades solidarias que emprenden los estudiantes, que implican instancias de participación ciudadana y política. Entre otros, se pueden mencionar las campañas de recaudación de fondos, o de donación, de apoyo escolar y alfabetización.

En la intersección de ambas prácticas, se encuentra el aprendizaje servicio, que mejora la calidad de aprendizaje, tornándolo significativo. Involucra al estudiante, lo interpela para la solución de una necesidad o dificultad social. Desde la SBE, por lo tanto, consideramos que las acciones del Voluntariado se enmarcan bajo esta lógica. De esta manera, se contribuye a la formación de profesionales socialmente comprometidos con la realidad de su comunidad.

Teniendo en cuenta que un proyecto social apuntan a satisfacer una necesidad y/o mejorar una situación determinada, entonces podemos decir que las actividades de los voluntarios forman parte de un proyecto social más general. De ahí la importancia para comprender los

2. Tapia, M. N. (2006) Aprendizaje y servicio solidario en el sistema educativo y las organizaciones juveniles. Buenos Aires: Ciudad Nueva.

pasos a seguir y las herramientas necesarias para trabajar con, en y para un proyecto que apuntamos a desarrollar en nuestro Seminario.

Proyectos sociales a la carta: los casos de pvu

A continuación se presentarán diversos proyectos sociales que se implementaron en el marco del Programa de Voluntariado Universitario.

Oficina de asistencia integral

Uno de los principales proyectos sociales del PVU lo constituye la Oficina de Asistencia Integral a Micro y Pequeñas Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil OAI. En ella, actualmente participan más de 150 voluntarios.

Tal como su nombre lo indica, la OAI tiene el objetivo general de mejorar el funcionamiento y perspectivas de desarrollo de este tipo de organizaciones, a través de la asistencia técnica y asesoramiento en aspectos tales como:

- Administración
- Análisis de Mercado
- Rentabilidad Económica
- Contabilidad
- Producción y Costos.
- De manera específica, este proyecto apunta a:
 - Asistir a emprendimientos, microempresas y organizaciones de la sociedad civil en aspectos tales como administración, análisis de mercado y rentabilidad económica, plan de negocios, contabilidad, producción y costos, y/o jurídicos, que no cuenten con los recursos suficientes para adquirir estos servicios en el mercado.
 - Impulsar el desarrollo empresarial en las organizaciones asistidas.
 - Promover nuevos emprendimientos innovadores y a la generación de nuevas empresas productivas y de servicios.
 - Fortalecer el desarrollo comunitario de las organizaciones de la sociedad civil asistidas.
 - Fortalecer la formación profesional de los estudiantes mediante la aplicación del conocimiento adquirido en su trayectoria académica, a una microempresa u organización de la sociedad civil.
 - Inculcar en los voluntarios valores de reciprocidad y solidaridad.
 - Conformar una red de organizaciones dedicadas a la asistencia a este tipo de microempresas.

- Difundir nuestras actividades voluntarias, a través de los diferentes canales internos dentro de la Facultad, como ser el Centro de Capacitación del Tercer Sector o el Centro Pyme pertenecientes a la misma.

Estas contribuciones resultan de vital importancia para las organizaciones sociales. En este sentido, las MiPyMEs, las Organizaciones de la Sociedad Civil y demás organismos, en tanto generadoras de empleo, así como canalizadoras de demandas y necesidades sociales, deben cumplir un apartado especial a la hora de repensar una solución viable, capaz de alcanzar un desarrollo sustentable.

Las actividades que se desarrollan en este proyecto son realizadas en grupos de trabajo de tres o cuatro voluntarios, quienes son coordinados por un docente experto en el tema específico a abordar. Los encuentros se pactan cada diez o quince días, en los que se resuelven las dudas o inquietudes encontradas, y se planifica los pasos a seguir, definiendo un programa o plan de trabajo.

Esta modalidad de trabajo permite, además, que los estudiantes obtengan una capacitación extra curricular, reforzando o complementando los contenidos estudiados en las carreras de grado.

Así lo expresan los voluntarios en sus informes, realizados una vez que finaliza su intervención, en los que consignan las tareas efectuadas y los comentarios acerca de la experiencia vivida. En ellos, se pueden encontrar expresiones como "fue interesante "jugar" a ser profesional y servir acorde a eso", y "la experiencia me sirvió para aprender y consolidar conocimientos, en especial sobre la práctica de la profesión y relacionarme con estudiantes más avanzados, ya que la parte impositiva se ve al final de la Carrera".

Desde el inicio de la OAI, en el 2006, se ha trabajado junto a y con las siguientes organizaciones, entre otras:

- Asociación Civil Papel Nonos, en la cual los voluntarios realizaron una asistencia técnica y administrativa
- Pan y Cultura Asociación Civil, donde se brindó apoyo para la gestión de micro-emprendimientos.
- Fundamind: apoyando el funcionamiento de micro-emprendimientos, y colaborando en el desarrollo de actividades de la asociación.
- Club de Dadores de Sangre del Hospital de Niños Ricardo Gutiérrez: asesorando en el área contable y administrativo. Asimismo, se realizó una campaña de marketing social para la donación voluntaria de sangre.
- Asociación Civil para el Mejoramiento de la Calidad de Vida de la Villa 21: en donde se llevó a cabo una asesoría contable y administrativa, así como también se brindó apoyo para la gestión de varios emprendimientos productivos.
- Scouts de Argentina: colaborando con la organización de la Feria Internacional de

Proyectos Sociales "Movideas".

- Asociación Civil Avanzar para el Desarrollo Humano: en la cual se contribuyó en el seguimiento de micro-créditos.
- Comedor Comunitario Juntos Somos Más: brindando apoyo escolar y realizando actividades de recreación.
- Comedor Comunitario Niños Felices: acompañando con tareas de apoyo escolar.
- Confederación de Mesa Federal de Organizaciones de Jubilados: en donde se llevó a cabo una asistencia contable y administrativa.
- Proyecto 7: elaboración de un Proyecto Productivo para el hogar "Centro de Inclusión Monteagudo" en pos de crear una fuente de recursos financieros genuinos.
- La Fundación Santa Rafaela María: colaboración al desarrollo y consolidación de estrategias de comunicación institucional.
- Fundación Ernesto Sábato: colaboración con el dictado de cursos de computación para el "Proyecto de inserción laboral y social para mujeres adolescentes".
- La Cooperativa de inmigrantes "La Fortaleza: capacitación en temas contables.
- El Barrio los Troncos del Talar: trabajo en la comunicación integral de las actividades que se desarrollan en el barrio y en la planificación y dictado de cursos en temas relacionados a las ciencias económicas

Museo de la deuda externa

Siempre que se discuta estrategias de desarrollo o modelos de país, la deuda externa es un tema recurrente para las economías dependientes de América Latina. No sólo por la presión que ejerce sobre las balanzas de pago, sino también porque condiciona la toma de decisiones en materia de política económica, afectando -aunque de manera indirecta- la soberanía de los países de la región.

El proceso de endeudamiento externo repercute en la vida cotidiana de los ciudadanos, quienes son los responsables de pagarla a través de sus contribuciones impositivas³. Además, son los perjudicados por el recorte del gasto público, que afecta la calidad del sistema educativo, de salud, entre otros.

En este marco, el Museo de la Deuda Externa se propone generar un espacio de reflexión y crítica sobre esta temática. A través de sus actividades y proyectos, difunde y explica la deuda externa al conjunto de la sociedad. Es decir, el Museo es un centro de investigación, pero también es un centro de extensión universitaria. De esta manera, el conocimiento generado en los ámbitos académicos, se pone al servicio de la comunidad, cumpliendo nuestro principio de responsabilidad social.

"Porque la solución es política y no económica"⁴ es que se torna tan importante que se

3. Teniendo en cuenta que el sistema impositivo en nuestro país es regresivo, quienes contribuyen más a pagar la deuda, son los más afectados por ella.

comprenda en qué consiste la deuda externa. La mayor participación e interés de los ciudadanos en este punto, evitará que en el futuro se continúe con un proceso de endeudamiento que comprometa el desarrollo íntegro del país. Ésta es la misión que asumimos desde el Museo de la Deuda Externa.

Para que la Deuda deje de ser un problema visto como lejano, inmutable e imposible de modificar, es necesario que los argentinos sepamos qué es y por qué ocurrió, sus orígenes y consecuencias, con el fin de construir soluciones a tal problemática.

En este marco, el MDE aporta a su comprensión, gracias a la actividad que desarrolla en:

- a) Un Centro de Documentación, en el cual un grupo de lectores catalogan documentos vinculados a la temática.
- b) Un Centro de Investigación, donde docentes especialistas en la temática orientan a investigadores en el desarrollo de sus estudios.
- c) Un Centro de Capacitación, cuya finalidad es formar a estudiantes y graduados que participan de las distintas actividades en calidad de voluntarios.
- d) Una Sala de Exposición, que cuenta con un sector estable que contempla el aspecto cronológico-histórico de la Deuda Externa; y un sector temático que va modificándose de manera periódica.

El objetivo del MDE no sólo implica la investigación y discusión sobre la temática de la deuda externa, sino que también apunta a su difusión y comprensión por la mayor parte de la población.

Por ello, encaró la tarea de diseñar y editar una serie de historietas. La elección de este género literario apunta a difundir los conceptos claves de la temática de la Deuda en una forma amena, ágil y didáctica.

De esta manera, el público en general, jóvenes y adultos, pueden llegar a comprender qué es la deuda y por qué constituye uno de los condicionantes más fuertes de nuestras economías.

En este punto, se debe destacar el aporte del trabajo voluntario en la edición de las historietas. Los estudiantes, docentes y graduados voluntarios realizan tareas de recolección de la información, corrección, de redacción y distribución de los ejemplares.

Las distintas ediciones de las historietas han sido donadas a las bibliotecas de las escuelas y colegios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Deuda Externa Un Dibujo Argentino⁵ es el primer cómic realizado por el equipo del Museo. El eje conceptual del cómic está basado en el libro ya mencionado "La nueva deuda externa explicada a todos".

Se abarcan los hechos y sucesos más relevantes de la historia argentina acaecidos desde el

4. Olmos, A. (2006). Y prefacio para los pueblos deudores. En Todo lo que usted quiso saber sobre la deuda externa y siempre se lo ocultaron. Quiénes y cómo la contrajeron. Buenos Aires: Ediciones Peña Lillo, Continente.

5. Su publicación fue financiada gracias a los aportes del Fondo de Cultura BA (Programa Metropolitano de Fomento de las Culturas, las Artes y las Ciencias) y el Programa Nacional de Voluntariado Universitario del Ministerio de Educación de la Nación.

Golpe de Estado del 24 de Marzo de 1976 hasta el año 2006 en el que la Argentina saldó la totalidad de la deuda contraída con el Fondo Monetario Internacional.

Se tratan de 30 años, en los que se impone el Modelo de Renta Financiera, inaugurado el 2 de abril de 1976 con el lanzamiento del plan económico de José Alfredo Martínez de Hoz y profundizado quince años después por el Plan de Convertibilidad, el cual fuera ideado por el entonces Ministro de Economía Domingo F. Cavallo.

La segunda historieta editada se titula **50 años de relaciones con el FMI⁶**, en la que narra el infortunio de la familia Nogradas, a través de los años.

La trama argumental y los personajes que se perfilan son una alegoría de la relación entre la Argentina y el FMI, desde su origen histórico (el gobierno de facto autodenominado Revolución Libertadora) hasta el año 2006.

Las condiciones del FMI expresadas en sus recetas, la complicidad de sectores internos de los países deudores, así como también la ignorancia de otros junto al agregado de la ilegitimidad del contexto, aparecen como los núcleos temáticos de tan compleja relación.

La historieta se inicia hacia mediados de la década del cincuenta, poco tiempo antes del golpe que derrocó al Presidente Juan Domingo Perón. Con el advenimiento del gobierno de facto del general Pedro Eugenio Aramburu y la consecuente inclusión de la Argentina en los organismos multilaterales de crédito, la soberanía económica argentina comienza un proceso de retroceso paulatino frente a la injerencia de estos últimos.

En la publicación, Francis Maelstrom Inverness (FMI), se adueña progresivamente, mediante engaños y mentiras, del manejo económico de la familia Nogradas, llevándolos a la especulación y el abandono de todo emprendimiento productivo, lo que desemboca en su ruina.

El tercer cómic de la serie hace referencia al **Canje Deuda x Educación⁷**, como una posible solución innovadora frente a la problemática de la Deuda Externa. En esta publicación, un maestro se encarga de explicar un canje bilateral, a través del cual un país acreedor acepta reducir la deuda de un país deudor, a cambio de que éste se comprometa a invertir la misma cantidad en gasto social, en este caso, en educación.

Los recursos deberán destinarse a programas que estimulen la educación en los sectores más vulnerables, justamente los más perjudicados por el proceso de endeudamiento. De esta manera, se logra reducir considerablemente las "dos deudas". Por lado, las asumidas con la banca internacional. Por otro, las pendientes con el conjunto de la sociedad.

Finalmente, el cuarto comic, **EnDEUDA2 (los Imperios contraatacan)**, enfoca sobre los orígenes del endeudamiento público hasta el año 1976.

De la experiencia de los comics se pudo desarrollar un dibujo animado, **Marcianos (Cronología de la Deuda Externa)**, que fuera emitido con el canal Encuentro en 6 emisiones.

6. En esta oportunidad se recibió el apoyo financiero del Programa Nacional de Voluntariado Universitario del Ministerio de Educación de la Nación.

7. La publicación fue financiada con aportes del Programa Nacional de Voluntariado Universitario, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Fundación SES.

En definitiva, todas las actividades y proyectos que lleva a cabo el Museo de la Deuda Externa tienen una orientación pedagógica.

Consideramos que el MDE constituye un proyecto social, dado que apunta a la reflexión, discusión y difusión de uno de los principales condicionantes que afecta a las economías argentina y latinoamericanas. Dado que la cancelación y las implicancias del endeudamiento nos incumben a todos, la deuda externa no debe ser sólo materia de tratamiento de especialistas en ciencias económicas. En este sentido, el Museo de la Deuda Externa apunta a la construcción de una conciencia y conocimiento colectivo.

UN CASO ESPECIAL:

Dale vida! Y la donación voluntaria de sangre

El proyecto se originó a mediados del 2007, momento en el que la Secretaría de Bienestar Estudiantil actuó como nexo entre dos grupos o actores. Por un lado, el todavía "Club de Donantes Voluntarios de Sangre del Hospital Ricardo Gutiérrez", se había acercado para demandar la asistencia y acompañamiento en el proceso de obtención de la personería jurídica.

Por otro, un grupo de estudiantes de la materia "Dirección General", a cargo del Profesor Gustavo Tondi, concurren a la Secretaría en búsqueda de orientación y tutoría en la realización de su trabajo práctico. El mismo consistía en la elaboración de un proyecto social sostenible en el tiempo.

De esta manera, se unieron las demandas y las ofertas de trabajo social desencontrados. Justamente, una de las metas que nos proponemos cumplir desde la Secretaría de Bienestar.

Como resultado de esta interacción, los alumnos elaboraron un proyecto social y comunitario, el que fue efectuado junto al Programa de Voluntariado Universitario. En éste, se incluía una serie de actividades. En primer lugar, se apuntaba al fortalecimiento de la organización propiamente dicha, a partir de la asistencia técnica en materia de las ciencias económicas. En segundo término, y complementando al punto anterior, se llevaría a cabo una campaña de "marketing social", con el objetivo de concientizar y difundir la temática en cuestión.

Actualmente, las acciones que se realizan con la organización Dale vida!, mantienen estas dos líneas de acción.

En relación a la asistencia, la asociación ya obtuvo su personería jurídica en el año 2008. Ahora se está procediendo a asesoría en materia contable, específicamente en cuanto a los libros requeridos, y los registros que se deban cargar en cada uno. Además, un grupo de voluntarios se encuentran actualizando la base de datos de los donantes voluntarios, así como también participan en la organización de los distintos eventos que lleva a cabo la Asociación.

Afortunadamente, en el 2009, en el marco del Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales, un grupo de estudiantes confeccionó un nuevo proyecto, que asumía como

objetivo el fortalecimiento de dicha Asociación. Gracias al compromiso entre los actores, se logró un importante padrinazgo para Dale Vida, que le significa un mayor acceso a recursos económicos y financieros.

Posteriormente en 2011, otro grupo del Seminario, ha trabajado con la organización interna de Dale Vida, para facilitar los procesos de administración.

Por otro lado, las campañas de concientización y difusión culminan con la colecta externa, que se realiza en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Con el objetivo de generar un hábito en nuestra comunidad, se programan dos encuentros de donación voluntaria en el año, uno por cada cuatrimestre. En ella, los voluntarios contribuyen en el diseño y ejecución de la campaña de donación de sangre.

A modo de cierre

El Programa de Voluntariado Universitario apunta a la formación de una generación de profesionales conscientes y comprometidos con su realidad social. Se trata de una herramienta de la Responsabilidad Social que tomamos como guía de nuestras actividades.

Los proyectos del PVU aquí relatados son proyectos sociales. En ellos, no sólo se logra contribuir a satisfacer una necesidad, o mejorar la calidad de vida de un determinado sector de la población. Además, los voluntarios participantes atraviesan un proceso de enseñanza-aprendizaje de sumo valor.

Se implementan los conocimientos y técnicas, dictadas en las aulas de nuestra Facultad, en situaciones concretas. Se trabaja con organizaciones sociales reales; las sugerencias, mejoras o decisiones que se tomen afectan a las personas reales.

Pero también los voluntarios enseñan. Se imparten saberes entre sí, pero además brindan a los actores involucrados las herramientas necesarias para que ellos mismos sean los encargados de utilizarlas en el futuro. Desde el PVU apuntamos al crecimiento autónomo de las OSC, de manera tal que no dependan exclusivamente de otro para resolver sus dificultades. Más bien, buscamos la interrelación, la interdependencia de cada uno de los actores sociales, de manera tal que ninguno determine la evolución de otro.

Por lo tanto, el Programa de Voluntariado contribuye al mejoramiento de múltiples organizaciones: la Universidad, las Organizaciones de la Sociedad Civil, los micro-emprendimientos, las escuelas y colegios, y la lista podría seguir.

En este sentido, los frutos de la actividad académica y científica llegan a todos los rincones de la comunidad, abriendo las puertas hacia un modelo de país con igualdad de oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos sus miembros.

Refuerza el concepto de Responsabilidad Social, al mismo tiempo que nos hace profesionales éticos y ciudadanos comprometidos.

El Capital Social: entre lo público y lo privado

Por Daniel Berenblum

DANIEL BERENBLUM

Lic. en Administración (UBA). Diploma Superior de Gestión y Control de Políticas Públicas (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO). Maestrando en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social (FLACSO). Director de Desarrollo Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Docente de las materias Gerencia Social para el Desarrollo Humano, Prácticas para la Inclusión Social, y Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales de la FCE-UBA.

¿Por dónde empezar?

Las marcadas desigualdades en la distribución de riquezas y la falta de oportunidades que se presentan en nuestro país, imposibilitan a amplios sectores de la población vivir de manera saludable, alimentarse correctamente, educarse y trabajar.

La pobreza tiene como consecuencia el sufrimiento de las personas que la padecen, que se ven obligadas a vivir en condiciones adversas. La extrema precariedad económica condena al hambre, a la mala salud y al sacrificio a millones de personas en nuestro país. Actualmente, cerca del 30 % de la población argentina tiene problemas de este tipo.

A causa de la actual crisis financiera internacional, se repiten los casos de empresas privadas que recortan sus plantas de personal, suspenden trabajadores o reciben subsidios del Estado comprometiéndose a no producir despidos. Esta situación no hace más que acrecentar los problemas sociales, desmejorando los indicadores, ya de por sí preocupantes. La corrupción público-privada, la desatención de los funcionarios del Estado de su rol de protección social, y los comportamientos irresponsables de muchas de las grandes empresas, brindan un acercamiento a las causas de la crisis, marcando una actitud de buena parte de la clase dirigente que no pareciera tener al bienestar de la sociedad como su objetivo.

Cabe mencionar que las desigualdades de oportunidades generan distancias y recelos entre los distintos sectores de la sociedad y que los diferentes modos de vida y culturas alejan (geográfica y emocionalmente) a los habitantes de un mismo país, creando barreras ideológicas, miedos y desconfianza entre ellos.

En este contexto, es apropiado rescatar el concepto de Capital Social como una herramienta de análisis sobre la forma en que las personas se relacionan con sus semejantes y con las instituciones, y como una invitación a reflexionar sobre los valores que dan mayor o menor sustento a los vínculos humanos.

El presente trabajo no pretende agotar las múltiples causas e interrelaciones de las temáticas mencionadas, pero intenta brindar un acercamiento a problemas de gran complejidad, como son los relacionados con los valores y las conductas humanas.

¿Qué es eso de la ética?

La crisis de valores que afecta nuestra sociedad y el desinterés por el prójimo - reflejados en las conductas dañinas de gran parte de la clase dirigente, generalizadas en organizaciones privadas y públicas hasta formar parte de las prácticas cotidianas- tienen su consecuencia

directa en el deterioro de la calidad de vida de un gran porcentaje de la población, que queda afuera del sistema educativo y/ o del mercado de trabajo, viendo dificultados tanto su acceso a bienes de consumo como su posibilidad de vivir una vida digna. Es este grupo el receptor mayoritario de los programas sociales de empresas, Estado y ONG's.

Por otro lado, otra buena parte de la población vive entre el conformismo y la apatía ante lo que lo rodea, insegura y con miedo ante la creciente criminalidad, absorbida por el exceso de trabajo y refugiada en la vigilancia privada, o atrapada en adicciones destructivas (drogas y alcohol –que golpean fuerte y preocupantemente en las generaciones jóvenes-, tecnología, consumismo, etc.) que generan más violencia, soledad y deterioran las relaciones afectivas entre los seres humanos:

Así como naturalizamos o toleramos la pobreza extrema y la corrupción, y aprendemos a ser indiferentes a los problemas de nuestros compatriotas –con la excusa de tener nuestros propios problemas o trabajar demasiado y no tener tiempo para ocuparnos de los demás-, es hora de reflexionar seriamente sobre nuestras conductas y nuestra forma de pensar. Es evidente que no puede estar bien que tantos chicos se mueran de hambre o que la contaminación del hábitat pueda llegar hasta el extremo de hacer peligrar la propia vida de la especie humana, y que tampoco puede estar bien que no nos importe o que esperemos que algún "otro" lo solucione.

Las estrategias de defensa para no pensar en lo que nos duele, son absolutamente válidas y entendibles. No obstante, es necesario que todos los actores sociales hagan la autocrítica de su función en la generación y mantenimiento de esta situación, y tomen conciencia de su capacidad de modificarla, así como de la necesidad de actuar en forma articulada, generando redes, y actuando sobre problemas complejos y variados con respuestas que abarquen las causas estructurales de los mismos y no sólo las consecuencias o síntomas (que, sin duda, deben atenderse con urgencia).

La exigencia ética de tener en cuenta al otro en nuestras acciones, de velar por su bienestar, no tendría que ser considerada una molestia, un obstáculo para el logro de objetivos personales, sino todo lo contrario.

A partir de esa toma de conciencia, del registro del otro como interlocutor válido e importante para la propia vida, se comienza a correr el eje de preponderancia de lo privado por sobre lo público, y pierde lugar, al decir de Ana Wortman, el discurso ficticio de logros sociales a partir de la realización individual y la satisfacción a través del consumo, impulsado por los medios de comunicación en general y la televisión en particular.

La mencionada autora es categórica en este sentido, sentenciando que "la instalación de la sociedad de consumo como hecho material y simbólico puso un velo sobre el creciente proceso de empobrecimiento del conjunto de la sociedad e inhibió la construcción de imaginarios colectivos, del logro de metas sociales".

La reconfiguración del Estado durante el apogeo del neoliberalismo, no sólo se vio reflejado en el abandono de buena parte de su función de proveedor de bienes y servicios públicos,

sino que tuvo su repercusión en la pérdida de su rol como articulador social, referente de bien general y de protección social, delegando tal responsabilidad en un mercado sin posibilidad para ni interés en cumplirla.

Silvia Duschatzky y Cristina Corea, mencionan que "a diferencia del Estado, el mercado no impone un orden simbólico articulador, un sustrato normativo que comprende a todos por igual". Y agregan, con gran tino: "El mercado se dirige a un sujeto que sólo tiene derechos de consumidor, y no los derechos y obligaciones conferidos al ciudadano. El consumo, entonces, no requiere la ley ni los otros, dado que es en la relación con el objeto y no con el sujeto donde se asienta la ilusión de satisfacción."²

El mercado, desregulado y sin límites, concentración de riquezas mediante, dejó mucha gente afuera, excluida de su posibilidad de ser a través del tener. El Estado -hoy revalorado luego del fracaso social del intento neoliberal- aparece como un actor fundamental de la vida en sociedad, para la integración de las personas en instituciones que las protejan de la voracidad del capitalismo globalizado.

¿Y el Estado dónde está?

En los últimos años se han repetido las acusaciones hacia altos funcionarios públicos, que son denunciados y destituidos a causa de su implicancia en actos de corrupción. Ministros y ex-Presidentes, entre otras figuras del quehacer político, son sentados en el banquillo de los acusados, bajo sospecha de malversación de fondos, mal desempeño en sus funciones, pedido de coimas, y otras artimañas propias de un sistema corrupto.

La corrupción en las altas esferas del poder daña la institucionalidad de los países, va en contra de la confianza del pueblo en la clase dirigente, en las instituciones, y en el sistema político en general. Esto, sumado a la impunidad con la que suelen actuar los gobernantes, influye en el malestar de la sociedad y deteriora la relación entre gobernantes y gobernados.

Estos funcionarios le dan la espalda al pueblo que los votó, incumplen las promesas hechas en campañas electorales y favorecen con diversos beneficios a amigos y socios.

Ricardo Luis Toledo explica en relación a este tema: "Cuando la dimensión política, en sentido amplio, como rectora de la vida social se desentiende del bien común, del servicio público, cuando lo estatal o institucional pasan a estar en función de algunos pocos, la promesa colectiva, el esfuerzo común se denigra, los valores se trastocan subrepticamente, se extravía la noción de reciprocidad y gradualmente las conductas se tornan masivamente autoreferenciales y equívocas en sus orientaciones fundantes, quebrando la cohesión social."³

Este autor analiza en su libro *Argentina Sociedad Anómica*, las consecuencias socio-culturales del accionar delictivo y corrupto de los gobiernos argentinos desde la década del 70 del siglo pasado, cuando el Estado mismo fue fuente de violencia y violación a los derechos humanos

1. Wortman, Ana, *Construcción imaginaria de la desigualdad social*, CLACSO, Buenos Aires, 2007.

2. Duschatzky, Silvia y Corea, Cristina, *Chicos en Banda. Los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones*, Paidós, Buenos Aires, 2002.

3. Toledo, Ricardo Luis (2007), *Argentina Sociedad Anómica*, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.

que debía defender.

Esta alteración de la función pública –sumada a la impunidad con la que funciona- conlleva a la separación del Estado de la sociedad civil y es fuente de anomia (situación de transgresión sistemática, rechazo o indiferencia hacia leyes y normas sociales vigentes). Según Toledo, la lógica perversa que guió la conducta de los gobernantes las últimas décadas “fue y nos fue preparando para admitir cualquier comportamiento con prescindencia de que fueran legítimos, éticos, ilegales, etc. En última instancia fue haciendo descender los umbrales de tolerancia social y política hasta el ‘todo vale’ contemporáneo”.⁴

Esta situación, potenciada por los procesos de concentración de la riqueza y empobrecimiento de gran parte de la población, ha resultado en una fragmentación social de gran magnitud. Las desigualdades –como se menciona anteriormente- generan distancias, barreras entre los miembros de una sociedad, que se traducen en celos, rechazos que no parecen encontrar solución.

Comenta Ralph Dahrendorf que “nada es más sintomático de la desintegración social que el constante sentimiento de amenaza. El miedo ante los peligros que encierra la anomia ha pasado a formar parte de la vida de todos y a menudo está acompañado del desconocimiento de las posibilidades de ponerle fin, y en estas circunstancias es natural la seducción por recetas burdas: más policía en las calles, juicios más severos y penas más duras para los culpables.”

Esta realidad genera un alto grado de escepticismo sobre la posibilidad de una mejora en la situación que atraviesa el país. Ernesto Isuani propone que “sólo una conducta profundamente ética de la dirigencia y la valentía para denunciar transgresiones pueden generar una promesa de revertir el gran daño que la presencia de elites transgresoras ha implicado para la desintegración social argentina. Deben luchar contra décadas (¿siglos?) de dirigentes transgresores, contra la incredulidad de que pueda existir otro tipo de dirigencia y contra la idea de que transgredir no es un problema.”⁶

El desprestigio de la clase gobernante se vio reflejado en los magros índices de participación de la población en partidos políticos tradicionales⁷, que encuentra en las acciones comunitarias y el trabajo voluntario una alternativa para volcar sus preocupaciones sociales.

Otra alternativa de participación fue, a comienzos del nuevo milenio, la conformación o el involucramiento en movimientos sociales o de base, con anclaje territorial, tales como asambleas barriales, grupos piqueteros o los movimientos de trabajadores desocupados.

Pierre Rosanvallon, analiza el fenómeno del descontento con la política y la nueva dirección que puede tomar la participación en cuestiones públicas. Hace mención entonces a la “participación no convencional”, que incluye las huelgas, manifestaciones, firma de petitorios y otras actitudes de solidaridad ante situaciones extremas, que evidencia que “conviene más hablar de mutación que de declinación de la ciudadanía”.⁸

Así, mientras se erosionan los partidos, se desarrollan otros grupos de interpelación y

⁴ op. cit.

⁵ Dahrendorf, Ralph. En busca de un nuevo orden: una política de la libertad para el siglo XXI. Ediciones Paidós Ibérica, 2005.

⁶ Isuani, Ernesto. Anomia social y anemía estatal. Sobre integración social en Argentina. Trabajo presentado al II Congreso Nacional de Ciencia Política SAAP/U N. de Cuyo, Mendoza, 1-4 de Noviembre de 1995.

asociaciones de todo tipo. En otras palabras, con la reconfiguración del rol del Estado, aparece la sociedad civil como espacio de reconstrucción de ciudadanía, brindando nuevas alternativas para aquellos que no se sienten identificados con las instituciones políticas tradicionales.

Es interesante destacar que, no obstante existe descontento con varias de las instancias de representación estatal, la democracia como sistema generalmente no es cuestionada, sino que se reclama a la clase dirigente más democracia, de mejor calidad, con mayor respeto a las instituciones y atención a las demandas sociales. Asimismo, actualmente no se concibe un desarrollo social posible sin la intervención activa del Estado, promoviendo la equidad en la distribución de las riquezas y la protección social a los más desfavorecidos.

Es la mala política la que aleja a la sociedad civil de la cuestión pública. La pasividad con la que solemos presenciar las injusticias, las desgracias prevenibles, y el deterioro de los bienes públicos, es un impedimento para buscar y reclamar al Estado alternativas a un modelo que genera y perpetúa la desigualdad social.⁹ El buen ejemplo de las clases dirigentes, políticas y empresariales es necesario para revertir los indignantes indicadores sociales de nuestro país, a partir de la puesta en marcha de políticas activas de inclusión social y reducción de la pobreza, y la promoción de conductas solidarias, que fomenten la conciencia cívica de la sociedad y su respeto por los demás.¹⁰

¿Estamos todos en el mismo barco?

Se destaca entonces la importancia de la generación de capital social, expresado en la capacidad de asociatividad de un grupo humano, organización o sociedad, basada en la confianza y el conocimiento mutuo, y sustentada en valores fundamentales compartidos. La confianza a priori en la honestidad y buenas intenciones del prójimo es el primer paso para el desarrollo de acciones conjuntas, que deriven en beneficios para todos los involucrados.

El capital social está conformado entonces por los siguientes elementos, interrelacionados entre sí:

- Grado de Confianza existente entre las personas, entre las personas y las instituciones, y entre las instituciones.

La confianza entre las personas, la fe que se deposita en los demás, es reflejo de la previsibilidad de los comportamientos ajenos, y afecta entonces la seguridad y estabilidad de las relaciones sociales. En un contexto de inseguridad, de desconfianza en el otro –alimentada por miedos y prejuicios- es difícil pensar en una sociedad unida, con objetivos y proyectos comunes.

⁷ Una encuesta a 895 jóvenes realizada por la Universidad de Palermo y TNS Gallup, destaca que casi el 75% de los consultados se siente lejos de la política. Los resultados de la encuesta fueron publicados por el diario Clarín en su edición del 1 de septiembre de 2008, en una nota donde se hace referencia a que solo el 1% participa en partidos políticos.

⁸ Rosanvallon, Pierre. La Contrademocracia. La política en la era de la desconfianza. Manantial, Buenos Aires, 2007.

⁹ Es interesante sobre este punto el trabajo realizado por la jueza Eva Joly en su libro Impunidad. La corrupción en las entrañas del poder, sobre corrupción en altos niveles corporativos. En estos casos, el crimen es tan espectacular y los montos tan imponentes, que no se llega a aprehender sobre los efectos directos que tiene en la vida cotidiana.

¹⁰ Las incontables personas que colaboran solidariamente con los demás o dedican sus vidas al bienestar del prójimo, como Margarita Barrientos o Juan Carr, entre muchos otros, son una muestra clara de que –aunque sobren ejemplos opuestos- la bondad y la generosidad humana no tienen límites.

La confianza entre las personas y las instituciones está vinculada a la percepción que se tiene del Estado, de las relaciones que se entablan entre la sociedad y sus gobernantes. Dado que las instituciones tienen una imagen precaria en la Argentina (producto de la corrupción, la ineficiencia y el desinterés demostrado frecuentemente por las autoridades), la confianza que se deposita en ellas es muy escasa.

Es muy preocupante, en términos de la estabilidad de los vínculos sociales, que la población tenga tan poca confianza en las instituciones que están llamadas a protegerla. Por ejemplo, cuando la policía y la justicia no inspiran suficiente confianza, se presenta un grave problema, dado que se genera una situación en la cual la gente puede experimentar mayor indefensión o desprotección, lo que promueve el sentimiento de aislamiento, y lleva a que porciones significativas de la población busquen seguridad y justicia por otros medios –en el mejor de los casos, se recurre a seguridad privada, y en el peor, a la justicia por mano propia.

- La capacidad de asociatividad de una sociedad, o sea de poder desarrollar proyectos comunes, de generar alianzas, y consensos entre actores de diferentes sectores de la sociedad. Este punto se vincula con el anterior, en sentido de que si no hay confianza entre los actores, o credibilidad en que los pactos previstos serán respetados, difícilmente se formalicen alianzas con una mirada a largo plazo y atentas a que los resultados satisfagan a todos los involucrados.

La confianza entre las instituciones se hace necesaria para que exista interrelación entre distintos actores sociales (Estado, Empresas, ONG's, Universidades, etc.), para llevar adelante proyectos con objetivos comunes –sin hablar, por cierto, de un proyecto de país que involucre a todos-, dado que, sin dicha confianza, muchas actividades y proyectos a desarrollar no son viables, o no se obtienen los resultados óptimos, con la participación individual, aislada, de un solo actor.

- La conciencia cívica, que abarca el grado en que lo público, lo que es de todos, tiene preponderancia por sobre lo privado, lo que es de uno o de un sector particular. El cumplimiento de las normas y leyes es un reflejo de este componente del capital social. Un individuo tenderá en mayor proporción a cumplir con las normas, si tiene registro de los demás, si es consciente de que sus actos repercuten en los otros, y de que las acciones de uno influyen en los demás¹¹, para bien o para mal. Asimismo, es de gran relevancia la percepción que se tiene de las autoridades gubernamentales, de aquellos que deben hacer cumplir la ley. El delito por parte de aquellos que tienen que controlarlo o evitarlo, es una acción totalmente reprochable –como cualquier delito- y altamente dañina para la generación de capital social, como se plantea a lo largo de este trabajo.

Aquí es necesario introducir un elemento fundamental de la vida en comunidad: la alteridad, que es una medida de la conciencia, del registro, que tenemos de los otros que nos rodean; de la importancia que les damos. El filósofo Tzvetan Todorov dice que la alteridad implica la

11. Para mayor información ver Todorov, Tzvetan, El miedo a los bárbaros. Círculo de lectores S A (Sociedad Unipersonal) / Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2008
12. Ver Primavera, Heloisa, Gerencia social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención, en Fried Schnitman, D y Schnitman, J., Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos, Buenos Aires, Granica, 2000.

capacidad de reconocer humanidad en los demás. El reconocimiento del otro como un ser humano válido, legítimo, que merece respeto y tiene los mismos derechos que uno, es la base de una convivencia pacífica y un requisito básico para el establecimiento del diálogo y el consenso.¹² El ejercicio de la alteridad fomenta, asimismo, la actitud solidaria hacia los más desprotegidos.

- Los valores éticos imperantes, que representan una suerte de base moral para la vida en sociedad. Son acuerdos de mínima: principios que uno no está dispuesto a abandonar, tales como la honestidad, el respeto por el prójimo, el altruismo, la solidaridad. Estos valores guían el comportamiento de las personas y son también el fundamento de los vínculos sociales. Potenciados por el ejercicio de la alteridad, los valores compartidos facilitan la convivencia en comunión pese a las diferencias (de origen, físicas, sociales, económicas, políticas, culturales, religiosas, etc.) presentes en toda sociedad, sobre todo en un contexto de globalización.

El capital social refiere entonces a los vínculos sociales que nos atan a la sociedad, que nos hacen formar parte de algo mayor, e integrarnos a un grupo que estimamos y que supera nuestra individualidad.

El interés por el prójimo, la importancia que le damos a su bienestar, aparece aquí como un elemento clave para entender la fortaleza o debilidad de los lazos sociales. La comprensión de la dependencia mutua y la necesidad de actuar solidariamente (no en términos de caridad, sino de conciencia del prójimo, de la necesidad de los otros y de la convivencia en paz) es quizá el mayor desafío que tenemos como sociedad. De esta toma de conciencia, del ejercicio de la alteridad, se desprende –naturalmente– el comportamiento responsable.

Sin embargo, la asociación con otros, la toma de conciencia de que los comportamientos propios afectan a los demás, la posibilidad de tener proyectos compartidos, encuentran un estorbo de gran peso: el individualismo y la preponderancia de los intereses particulares por sobre los públicos.

Es ilusorio pensar que una sociedad pueda lograr un desarrollo sostenido, que implique una mejora en el bienestar de la gente y en la calidad y calidez de las relaciones humanas, si las prácticas cotidianas de las personas tienen como objetivo principal la búsqueda de beneficio personal, sectorial o partidario –ya sea aumentar las ventas de la empresa sin importar los costos sociales y ambientales u obtener tan sólo algún tipo de rédito político a la hora de tomar decisiones– y las relaciones entre las personas se encuentran mediadas por el temor de cada uno a ser defraudado o lastimado por el otro.

Eduardo Galeano describe sin anestesia este mundo, que está al revés, patas arriba, según titula su libro; un mundo que “desprecia la honestidad, castiga el trabajo, recompensa la falta de escrúpulos y alimenta el canibalismo”; un mundo que “nos entrena para ver el prójimo como una amenaza y no como una promesa, nos reduce a la soledad y nos consuela con drogas químicas y con amigos cibernéticos”.¹³

13. Galeano, Eduardo. Patas Arriba. La Escuela del Mundo al Revés. Catálogos. Buenos Aires. 1998

El individualismo es, definitivamente, un flagelo que impregna nuestras mentes y nos ciega, aísla y vuelve avaros e insensibles. Carlos Matus opina que el individualismo es la consecuencia de necesidades impuestas por las carencias extremas: los postergados o excluidos no pueden hacer otra cosa que pensar en atender sus acuciantes necesidades básicas insatisfechas, y los otros, las minorías, toman conciencia de que para vivir sin traumas no deben sufrir como personas el dolor ético, estético y afectivo de pensar en las mayorías postergadas.

Para facilitar este proceso, Matus destaca que la educación de las minorías cumple un papel fundamental: "necesitan una ideología que les permita defender la desigualdad y los privilegios, o ignorar el problema".¹⁴

Y es, precisamente, la dificultad de pensar en el bienestar de los demás, de tomarlos en cuenta en las decisiones y conductas propias, la reclusión interior desinteresada del destino de los otros (que no conozco porque no me interesa conocerlos), lo que imposibilita pensar en una salida conjunta a una situación crítica que afecta e implica –en diferente medida– a toda la sociedad. Son los miembros de esta sociedad los que deben hacerse cargo de sus responsabilidades, ya sea como empresarios, como funcionarios del Estado, como profesionales, como comunicadores, como consumidores, como educadores, como voluntarios, como participantes de programas sociales, como ciudadanos, etc.

Esa utopía puede no estar tan lejos; se perciben fenómenos muy alentadores en este sentido.

Las propuestas de la gerencia social y la Responsabilidad Social Empresarial, las organizaciones de la economía social y las iniciativas personales de ayuda y colaboración social, son parte de la realidad, y es creciente el número de personas que trabaja y estudia estas temáticas, que se están incorporando a las ofertas académicas universitarias. El crecimiento del voluntariado y la participación en organizaciones de la sociedad civil¹⁵ en nuestro país a partir de la crisis de 2001, es un indicio de que la solidaridad es un valor que el pueblo no está dispuesto a resignar, pese a los avances de mensajes que promueven el Sálvese quien pueda o el Si no me ayudo yo, no me ayuda nadie.

Asimismo, la articulación con las iniciativas de economía social o del tercer sector, forma parte de la agenda del Estado y de las estrategias competitivas de las empresas privadas, que conforman alianzas para el diseño de actividades conjuntas o las apoyan económica y técnicamente. Esto constituye un promisorio comienzo para que las organizaciones incorporen una forma gerencial responsable, atenta al desarrollo humano y el cuidado medioambiental. La universidad, como formadora de dirigentes y empresarios, como difusora de conocimiento y valores, es fundamental para que esta tendencia se instale en el corazón de la sociedad y sus organizaciones.

Se vislumbra el surgimiento de un cambio de índole cultural, que abarca una serie de disciplinas teórico-prácticas que se van generando desde diferentes líneas de pensamiento y de actores que van tomando conciencia de su papel en la sociedad, para revertir indignantes indicadores

¹⁴ Matus, Carlos. Teoría del Juego Social. Ediciones de la UNLa – Universidad Nacional de Lanús, Buenos Aires, 2007.

¹⁵ Se calculan que existen cerca de 70.000 organizaciones de este tipo en Argentina.

sociales y modificar conductas delictivas y corruptas y formas de vida individualistas. El capital social constituye una de estas líneas de pensamiento que intentan buscar una salida al pensamiento único y a la reducción de las inquietudes humanas a las variables económicas.

Este "movimiento" incluye el consumo responsable para "premiar" a las empresas responsables, el comercio justo para apoyar a productores independientes o de economías tradicionales, la inversión responsable que desvía sus fondos de empresas irresponsables y las llamadas industrias controversiales (armas, alcohol, cigarrillos, etc.), la conciencia ambiental ante la crisis energética y el cambio climático, la contabilidad social-ambiental para registrar las implicancias sociales y ambientales de las acciones de las empresas, la Responsabilidad Social Universitaria que se incorpora a los ámbitos de educación, investigación y gestión de las universidades, el debate sobre el rol del Estado en la economía debido a las nefastas consecuencias del neoliberalismo, entre otras.

¿Los programas sociales fomentan el capital social?

El sujeto destinatario de los programas sociales suele ser objeto de discriminación, y de maltrato, y frecuentemente está condenado a vivir una existencia con muchas carencias, esfuerzos extremos y sufrimiento. En este contexto, las opciones de vida se ven acotadas a la supervivencia diaria y en muchas zonas y en determinadas circunstancias, la violencia y la muerte son acontecimientos cotidianos.

Las estrategias de supervivencia ante la falta de contención y de espacios de integración y socialización (como la familia, la escuela, el trabajo), son muchas y, lamentablemente, algunas tienen como consecuencia la repetición de esa violencia. Estas circunstancias (sumando la frustración, desesperación, falta de oportunidades, la falta de referentes positivos, etc.) pueden promover la delincuencia.

La consecuencia de esta situación es mayor tensión social y enfrentamientos dentro de la sociedad, generando pérdidas humanas irreparables y dañando considerablemente el capital social.

La intervención social exitosa y respetuosa permite reparar los vínculos sociales que, por diversos motivos, fueron cortados. Estos vínculos pueden establecerse con el ámbito educativo-laboral, pero también con los afectos y el barrio. Es además, una manera de devolver la esperanza perdida, de contener, de acompañar a grupos humanos acostumbrados a la incertidumbre, a la discriminación y al aislamiento.

Esto es así tanto para los proyectos impulsados desde el Estado, como para los desarrollados por empresas y ONG's. Todos ellos buscan -o deberían buscar- la mejora en la calidad de vida de la gente participante, que incluye la posibilidad de afianzar sus relaciones con el resto de la comunidad. Este trabajo requiere de esfuerzo de los grupos más favorecidos de la sociedad, en cuanto a la comprensión de la situación de las poblaciones vulnerables.

La promoción de valores positivos, el fomento de la solidaridad, acompañan todo el proceso

de los proyectos sociales, cuyos resultados exceden las metas específicas de las actividades desarrolladas, si son conocidos por más personas, originalmente despreocupadas por los problemas sociales.

Como se mencionara anteriormente, el ejemplo de los que trabajan por el bienestar del prójimo, en forma desinteresada y con compromiso genuino, invita a cuestionar los valores nocivos como el individualismo o el materialismo, así como las actitudes de indiferencia hacia el sufrimiento ajeno.

Para el caso específico del sector público, las políticas sociales son, de alguna manera, herramientas de Relegitimación Política, al devolver a la población la confianza en el Estado. La corrupción, en cambio, tiene el efecto opuesto. Degenera la función del funcionario público (valga la redundancia) y atenta contra la confianza que en él se deposita, con los efectos negativos sobre la credibilidad del sistema político que ello trae aparejado.

¿Palabras finales?

Levantar la cabeza y mirar alrededor es un ejercicio poco común y necesario. No es sencillo, sin embargo. Como escribe Todorov: "Todos los días, alrededor nuestro, se perpetran actos de injusticia, y nosotros no intervenimos para impedirlos (...). Nos habituamos a ver la pobreza extrema en torno nuestro y a no pensar en ella. Las razones que invocamos son siempre las mismas: yo no sabía, y si lo hubiera sabido no hubiera podido hacer nada. Conocemos, nosotros también, la ceguera voluntaria y el fatalismo".¹⁶

También es importante el mirarse a uno mismo, reflexionar sobre el accionar propio. Desobedecer las normas es sencillo cuando todos lo hacen; pagar los impuestos parece una carga excesiva si se presupone que el gobierno de turno le dará un uso inadecuado; votar a conciencia no tiene sentido cuando se piensa que nada va a cambiar gane quien gane; el delito es una opción válida cuando no se avizora otra alternativa.

Sin embargo, el cumplimiento de las normas (escritas o no) es la única manera de lograr que la sociedad funcione en forma armoniosa. La paz y la seguridad no pueden esperarse en una sociedad donde la corrupción y el delito son moneda corriente. El propio sistema social se basa en la interdependencia de los distintos actores; cuando las reglas no son respetadas, cuando parte del conjunto se desentiende de sus responsabilidades, todo el sistema tambalea.

Lograr el equilibrio sólo es posible si todas las funciones son cumplidas como las normas mandan. Si el respeto de la ley es la excepción, y la trampa es la ley, el contrato social es imposible, la convivencia se dificulta.

Cuando la pobreza castiga con saña a millones de personas y la dirigencia no ofrece una respuesta, su autoridad es cuestionada y la justicia por mano propia gana legitimidad. El resultado es una sociedad donde rige la violencia, la inseguridad y el miedo.

Cuando la violencia se propaga de esta manera, cuando la justicia por mano propia gana lugar

¹⁶ Todorov, Tzvetan, *Frente al límite*, Siglo XXI, México, 2004

a la ley, el Estado, como regulador social, como protector de los ciudadanos, no existe; no existe para la gente, que se siente desprotegida, indefensa ante las injusticias, y la violencia cotidiana de por sí dañina, es generadora de más violencia.

La política es, sin lugar a dudas, la herramienta más adecuada para que los conflictos y las diferencias se resuelvan por la vía pacífica. El logro de consenso no es algo sencillo: requiere de tiempo y esfuerzo, capacidad de adaptarse, negociar y ceder ante los intereses y las necesidades de los demás. Todo esto, sin diálogo y respeto por el otro, en un ambiente de desconfianza generalizada, es imposible.

La desconfianza y el miedo deterioran los vínculos con el otro, desafectan las relaciones, dando oportunidad al surgimiento de actitudes mezquinas.

El establecimiento de lazos sociales positivos perdurables, es posible gracias a cierto grado de estabilidad institucional y de previsibilidad de los comportamientos de los otros, de las expectativas de cómo actuarán éstos, de la certeza de que los vínculos se apoyan en la confianza y en el afecto (o, al menos, el respeto).

Al mismo tiempo, el camino a una sociedad más justa, implica reflexionar sobre las acciones y los valores que condujeron a millones de personas a una situación de precariedad y vulnerabilidad, generaron el deterioro de los vínculos sociales y fomentaron el individualismo, la concepción del éxito a través de logros económicos y el desinterés sobre el destino y sufrimiento ajeno.

Zygmunt Bauman y Tim May, ante la percepción de la pérdida del carácter ético de las relaciones humanas y de una creciente indiferencia hacia el destino de los conciudadanos, escriben que "una relación humana es moral cuando surge un sentimiento de responsabilidad por la protección y el bienestar del otro".

Nuestra responsabilidad no debe basarse en el miedo a ser castigado, en la mera posibilidad de ganancias personales, en las obligaciones legales, en lo que haga o deje de hacer la otra persona o en quién ésta sea, sino que es moral en tanto sea desinteresada e incondicional. Es una cuestión de voluntad y compromiso.

Siguiendo a Bauman y May: "La responsabilidad por otros seres humanos surge simplemente del hecho de que son seres humanos y el impulso moral de ayudar que acompaña no necesita más argumentación, legitimación ni prueba".

La modificación de nuestras costumbres irresponsables y dañinas es la única alternativa si se pretende un país distinto, más justo y en el cual valga la pena vivir, sin tener vergüenza de la miseria ajena ni de la propia.

Bibliografía

- Ander-Egg, Ezequiel. Formas de alienación en la sociedad burguesa, Lumen-Hvmanitas, Buenos Aires, 1998.
- Bauman, Zygmunt; May, Tim, Pensando Sociológicamente, Nueva Visión, Buenos Aires, 2007.
- Dahrendorf, Ralph. En busca de un nuevo orden: una política de la libertad para el siglo XXI. Ediciones Paidós Ibérica, 2005.
- Duschatzky, Silvia y Corea, Cristina, Chicos en Banda. Los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones, Paidos, Buenos Aires, 2002
- Galeano, Eduardo, Patas Arriba. La Escuela del Mundo al Revés, Catálogos, Buenos Aires, 1998.
- Isuani, Ernesto, Anomia social y anemia estatal. Sobre integración social en Argentina, Trabajo presentado al II Congreso Nacional de Ciencia Política SAAP/U.N. de Cuyo. Mendoza, 1-4 de Noviembre de 1995.
- Joly, Eva, Impunidad. La corrupción en las entrañas del poder, Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Matus, Carlos, Teoría del Juego Social, Ediciones de la UNLa – Universidad Nacional de Lanus, Buenos Aires, 2007.
- Morin, Edgar; Kern, Anne Brigitte, Tierra-Patria, Nueva Visión, Buenos Aires, 2004.
- Primavera, Heloisa, Gerencia social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención, en Fried Schnitman, D y Schnitman, J., Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos, Buenos Aires, Granica, 2000.
- Rosanvallon, Pierre La Contrademocracia. La política en la era de la desconfianza, Manantial, Buenos Aires, 2007.
- Todorov, Tzvetan, El miedo a los bárbaros, Círculo de lectores S.A (Sociedad Unipersonal) / Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2008
- Todorov, Tzvetan, Frente al límite, Siglo XXI, México, 2004
- Toledo, Ricardo Luis, Argentina Sociedad Anómica, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, 2007.
- Wortman, Ana, Construcción imaginaria de la desigualdad social, CLACSO, Buenos Aires, 2007.

¿Desarrollo humano? Gerencia social, capital social y redes: reflexiones en ebullición

Por Heloisa Primavera

Heloísa Primavera

Es Bióloga y Magister Scientiarum en Ciencias Sociales por la Universidad de Sao Paulo, Brasil, y candidata al Doctorado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Fue coordinadora, responsable de pasantías, docente de Epistemología y Gerencia Social en la Maestría en Administración Pública de esa unidad académica. Es docente de las Facultades de Ciencias Sociales y Psicología de la Universidad de Buenos Aires y profesora invitada de numerosas universidades extranjeras. Fue creadora de la Red Latinoamericana de Socioeconomía Solidaria (www.redlases.org.ar) y miembro del Equipo Internacional de Animación del Polo de Socioeconomía Solidaria (www.pses.org) de la Alianza para un mundo responsable, plural y solidario (www.alliance21.org). En 2007 fue electa delegada y luego Presidente del Congreso de los Pueblos (www.recim.org), desde el cual promueve programas de ciudadanía mundial especialmente focalizados en la población juvenil de América Latina.

Expresiones como Desarrollo Humano, Gerencia Social y Capital Social, que hoy aparecen como referencia casi obligatoria en ámbitos académicos de avanzada y/o en la gestión de proyectos sociales, son relativamente recientes en su origen y han evolucionado asimétricamente, permaneciendo más activas en el campo de las ideas repetidas que en el desarrollo de instrumentos para su implementación efectiva. Pero las lógicas y las prácticas de red - invasivas de todos los espacios humanos y sociales - han trastocado a las tres, tan sólo por hablar de las recién nombradas. Aunque el espacio aquí es limitado para la ambición de la tarea enunciada en el título, nos proponemos abordar algunos temas que nos parecen urgentes antes que relevantes hoy, en el contexto de esta obra.

Empezamos por el final, es decir, por reconocer que los últimos cinco años han transformado profundamente nuestras visiones y, con ellas, nuestras acciones y nuestros proyectos de campo. Es decir, las posibilidades de impacto efectivo en este mundo que corre - cada vez más - el riesgo de desaparecer como espacio de supervivencia para nuestros nietos, bajo nuestra mirada, paralizada a veces, cómplice y responsable, indefectiblemente. Hoy, la urgencia se ha vuelto ineludible, como así también una mirada sistémica "aggiornada", de la mano de la necesidad de asumir permanentemente nuestra posición de responsabilidad sobre el todo: el futuro nos interpela en cada pensamiento y en cada acto, en la observación de la cotidianeidad cercana y distante, en nuestros hábitos de consumo (¿consciente? ¿(ir) responsable?), en nuestras opciones de vida, en nuestra ética cotidiana y de mediano plazo. El planeta va bien, gracias, pero nuestra tecnocivilización no tanto.

Quizás, estemos a tiempo de cambiar un rumbo que hoy se pone de manifiesto implacable en sus formatos más evidentes: violencia sin límites en todos los órdenes, materiales y simbólicos, carteles multiplicados, inundaciones y terremotos múltiples, fenómenos climáticos catastróficos, no por su ocurrencia, sino por las posibilidades de prevención, atenuación y remediales, que siguen excluyendo a grandes masas de poblaciones "empobrecidas". Vayamos al punto: la categoría "pobres" no hace más que ocultar nuestra responsabilidad en la distribución de la única y verdadera riqueza que son los recursos naturales del planeta. ¿Cómo aceptar la oportuna amnesia colectiva de procesos de apropiación históricamente injustos, que son consolidadas por... tradiciones que por "antiguas" son tomadas como datos de la realidad? ¿Cuántas veces nos preguntamos con seriedad acerca de los orígenes de la

“riqueza” de las monarquías? ¿Y con qué consecuencias? ¿Cómo seguir aceptando el nada oscuro origen del derecho de emisión de moneda de crédito de los bancos? ¿Cómo ser cómplices de la extraña coincidencia de que (recientes) jerarcas de grandes corporaciones financieras de pronto se encuentren ocupando puestos políticos en la conducción de países en crisis? ¿Hasta cuándo seguirá victorioso el cartesianismo imperante que nos hace separar los “grandes problemas” en partes menores para comprenderlos mejor?

Volvamos ahora a nuestro compromiso inicial de de-construir / re-construir la historia de algunos conceptos que vienen intentando iluminar el camino de transformar el orden social vigente:

1. Desarrollo Humano hoy: qué nos muestra el corrimiento del discurso en casi dos décadas.
2. Gerencia Social: ¿programas sociales para el fortalecimiento de la democracia o gattopardismo crónico?
3. Un enfoque particular de Gerencia Social: una propuesta desde el paradigma de la complejidad.
4. Monitoreo para la sustentabilidad: algunas herramientas innovadoras para el diseño de futuros deseables.
5. Capital Social, redes y edupunk : expansión viral en campos alejados.

1. Desarrollo Humano hoy: qué nos muestra el corrimiento del discurso en casi dos décadas.

La noción de Desarrollo Humano (DH) es relativamente reciente en el léxico de la gestión de las políticas sociales, tanto como en el terreno de las Ciencias Sociales. Podemos re-trazar sus orígenes a los años '90, cuando el PNUD empieza la publicación anual de sus Informes sobre Desarrollo Humano (IDH), donde, más allá de una propuesta de conceptualización de desarrollo humano, se buscaba generar conocimiento comparado entre países, instalar y contribuir a catalizar un diálogo para encontrar opciones ante los dilemas planteados por las políticas de desarrollo, paz y derechos humanos.

A los efectos de verificar cómo el concepto mismo de DH se fue construyendo y re-significando a lo largo de casi dos décadas, nos parece significativo repasar históricamente los temas centrales de cada Informe. Así, observamos que en 1990, el eje fue la Conceptualización y Medición del DH; en 1991, Hacia el financiamiento del DH; en 1992, las Dimensiones globales del DH; en 1993, la Participación popular; en 1994, las Nuevas dimensiones de la seguridad humana; en 1995, Género y DH; en 1996, Crecimiento económico y DH; en 1997, DH para erradicar la pobreza; en 1998, el Consumo para el DH; en 1999, la Globalización con rostro humano; en 2000, los Derechos Humanos y DH; en 2001, Desarrollando nuevas tecnologías para el DH; en 2002, Profundizando la democracia en un mundo fragmentado; en 2003, Los objetivos del Milenio, como pacto de naciones para erradicar la pobreza; en 2004, Libertad cultural en el mundo diverso actual; en 2005, Cooperación internacional en la encrucijada:

ayuda, comercio y seguridad en un mundo desigual; en 2006, Más allá de la escasez: poder, pobreza y la crisis global del agua; en 2007, Enfrentando el cambio climático: solidaridad humana en un mundo dividido.

Este simple recorrido por palabras-clave de títulos de los Informes DH nos muestra cómo la complejidad de esa misión se ha desplegado y replegado sucesivamente, en el abanico sistémico que conocemos de cerca quiénes trabajamos en terreno. Pero también se puede reconocer que – con la excepción de los Objetivos del Milenio (2003) – los Informes no han logrado impactar significativamente ni en las instituciones multilaterales ni en los decisores políticos de los países menos “desarrollados”, desde el punto de vista de los IDH. Tampoco ha sido significativo el aporte en la generación de conocimiento actualizado en/desde/para para la academia.

O sea, hay un discurso de casi dos décadas que no logra salir plenamente del plano simbólico, es decir, pasar a la acción. Desde la perspectiva de la hoy tan propalada ética, hay ahí al menos una doble corresponsabilidad a ser revisada: ¿Cuáles son los nuevos conceptos necesarios para enfrentar la actual magnitud y complejidad de los problemas de DH? ¿Cuáles son, si existen, instrumentos posibles de lograrlo? ¿Quiénes son los responsables de monitorear y corregir esa evolución en cada caso?

Por otro lado, esa multiplicidad de temas, acompañada por un Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por el PNUD, representa, como mínimo, un claro corrimiento paradigmático de desarrollo como desarrollo económico hacia desarrollo como bienvivir de la población en su conjunto, es decir, al menos se puede constatar la puesta en evidencia de esa tensión esencial. Los Informes anuales tratan de clasificar los países a partir de variables ausentes del conjunto tradicionalmente utilizado en economía (PIB, balanza comercial, consumo energético, índice de desempleo, etc.), trasladándose hacia los sectores de educación (tasa de alfabetización, número de matriculados según nivel educacional, etc.), salud (tasa de natalidad, esperanza de vida, etc.) o en otras áreas (gasto militar). Esencialmente, ese nuevo indicador social estadístico está compuesto por tres parámetros:

- Vida larga y saludable (medida según la esperanza de vida al nacer).
- Educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria).
- Nivel de vida digno (medido por el PIB per cápita PPA en dólares).

Lo que nos parece relevante constatar aquí es - sorpresa para algunos, quizás - que en el listado de los 15 países de más alto DH, según los datos del año 2006, se encuentran, de mayor a menor: Islandia, Noruega, Canadá, Australia, Irlanda, Países Bajos, Suecia, Japón, Luxemburgo, Suiza, Francia, Finlandia, Dinamarca, Austria y... Estados Unidos.

Lejos de problematizar simplonamente el significado de tal ordenamiento, nos parece relevante intentar caracterizar los distintos tipos de sociedad que han logrado mayor DH,

entender sus procesos históricos y sociales y extraer enseñanzas de cada caso, para según criterios específicos, propios del territorio en su integralidad, tender al DH en los países que debemos partir de la indudable evolución del discurso y apuntar al campo de las acciones que faltan.

Consideramos que, dada la heterogeneidad económica y cultural existente en la actualidad, esta tarea le toca de manera singular a cada país - a las dirigencias políticas, si logran desprenderse de sus proyectos de poder, tan estrechamente localizados en tiempo y espacio; - a los liderazgos académicos, si logran desprenderse de su narcisismo crónico de defender ideas que ya demostraron que no sirven y

– last but not least – le toca a la sociedad civil organizada, en las múltiples y variadas formas desarrolladas en los últimos años, monitorear y exigir el re-direccionamiento de las políticas públicas que no se adecuen, como mínimo, al cumplimiento de los Objetivos del Milenio.

Por otro lado, nos parece significativo señalar aquí la existencia de algunas de muchas escuelas de pensamiento contemporáneo, que criticaron previamente la idea de desarrollo económico como precondition del desarrollo humano y social y que no lograron escalar posiciones de poder, ni en la academia ni en las grandes instituciones políticas o financieras. Se trata de ideas que siguen siendo marginales y casi inexploradas en el campo de la ciencias sociales, la política y la ética, quedaron generalmente reducida a grupos relativamente pequeños y con impacto local, al menos hasta el inicio del movimiento altermundialista que empezó con las manifestaciones en Seattle contra la OMC (Organización Mundial del Comercio) en 1999 y luego se afirmó con la presencia anual de los Foros Sociales Mundiales, inaugurando un nuevo tipo de participación de la sociedad civil.

Quizás, sea éste el actor de esta década, al cual deberíamos explorar en nuestras (demoradas) competencias motivadoras del accionar: las multitudes inteligentes como bien las denomina Rheingold (2002) y que consideramos responsables de algunos hechos históricos fundacionales, entre los cuales podemos citar a título de ejemplos:

- el golpe de estado frenado en Filipinas, en noviembre de 2007, por coordinación de mensajes de texto desde teléfonos celulares (http://www.elpais.com/articulo/internacional/Golpe/Estado/frustrado/Filipinas/elpepuint/20071130elpepiint_8/Tes);
- las movilizaciones juveniles en Grecia por la muerte de un adolescente de 15 años en manos de la policía, que dejaron Atenas durante varias horas sin ningún tipo de control oficial y se extendieron rápidamente a más de 10 ciudades del país, gracias a la coordinación por telefonía celular e internet, en diciembre de 2008 (<http://www.jornada.unam.mx/2008/12/09/index.php?section=mundo&article=032n1mun>),
- y, para no dejar afuera nuestro país, donde podemos recordar, además de los aparentemente ingenuos “flash mobs”, con miles de jóvenes tirándose almohadas entre ellos en los bosques de Palermo (<http://www.youtube.com/watch?v=raLOAsrd4C4>), los poco tecnificados “cacerolazos” del 2001 y extenderlos hacia la movilización desde Palermo – Belgrano - hacia la residencia presidencial de Olivos, en marzo de 2008, por

el conflicto de las retenciones a las exportaciones, que no hubiese sido posible sin una fina coordinación tecnificada, dado su carácter transcultural. (Primavera, 2009).

Se trata, sin duda, de formas de participación innovadoras que pueden cambiar el escenario político de los países y darle a la sociedad civil pistas – insuficientes, aunque efectivas – para ensanchar la democracia más allá del acto eleccionario y de manifestaciones espasmódicas.

Entre las múltiples escuelas de pensamiento que han concebido “otro” tipo de desarrollo y que han crecido al margen de la academia, algunas nos parecen relevantes, ya sea por su carácter pionero, ya sea porque fueron implementadas con éxito, aunque no alcanzaron a trascender lo suficiente para cuestionar el orden establecido:

1. Silvio Gesell (1862-1930), belga de origen, comerciante y luego teórico de la economía, fue autor de una obra monumental que está editada en 18 volúmenes y cuyo título sorprende por su actualidad: “El orden económico natural: hacia la libre tierra y la libre moneda”(1906), justificando que John Maynard Keynes dijera de él: “El futuro con seguridad le deberá más a Gesell que a Marx...” Vivió en Argentina durante algunas décadas y aquí se inspiró para escribir su obra maestra, hoy referencia fundamental para las numerosas iniciativas de monedas locales, acompañadas de un sistema de interés bancario negativo (“demurrage” u oxidación), destinado a evitar la paralización de las economías locales. Sus ideas fueron aplicadas en los años '30, en el pequeño pueblo de Wörgl (Austria) y en dos años redujeron el desempleo en un 25%. Su hijo Carlos fue el visionario creador del balneario argentino ganado a las dunas y que lleva su nombre. Las ideas de Silvio Gesell (1918) fueron y siguen siendo fuente de inspiración para numerosas iniciativas de monedas locales. (http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/SilvioGesell/SilvioGesell_EIOrdenEconomico)

2. François Partant (1926-1987), fue un economista francés que trabajó durante varias décadas como banquero del Desarrollo y logró expresar sus ideas en una obra polémica y cuestionadora, « El fin del desarrollo », publicada en 1982. Tiene hoy un importante y activo grupo de seguidores de sus teorías, críticos del “desarrollo” a punto de considerar que éste no es la solución sino el problema mismo (<http://www.lalignedhorizon.org>)

3. Jaques Duboin (1879-1976), fue un economista francés, banquero, industrial, hombre de la política y diputado por varios mandatos en su país. Concibió una propuesta radical de economía distributiva, donde cuestionó el sistema vigente de distribución de la riqueza y propuso un sistema de transición capaz de erradicar la escasez e instalar la abundancia posible, en la economía y la política. Entre sus obras principales, están “La grande relève des hommes par la machine” (El gran reemplazo de los hombres por la máquina), 1932, y “L'économie politique de l'abondance” (La Economía Política de la Abundancia), 1952. Su hija Marie Louise sigue acompañando la implantación de iniciativas basadas en la teoría de Duboin y continua su difusión a partir de una revista mensual denominada La Grande Relève (http://fr.wikipedia.org/wiki/La_Grande_Relève)

4. Patrick Viveret (1948-) es un filósofo y politólogo francés contemporáneo, que estuvo a

cargo de un Informe de Misión encargado por el Secretario de Economía Solidaria del breve gobierno socialista francés (2001-2004). Éste llevó por título "Reconsiderar la riqueza" y estuvo fuertemente influenciado por la obra de su connacional Dominique Méda: "Qué es la riqueza?" y por las experiencias de la región de Québec, Canadá. <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/024000191/0000.pdf> Actualmente, coordina un proyecto de avanzada en la instalación de sistemas de monedas complementarias denominado Proyecto Sol (<http://www.sol-reseau.org/>), cuya implantación ha sido apoyada por la Unión Europea en cinco regiones de Francia. Ha publicado un libro en castellano por iniciativa del colectivo catalán Promotions sobre "Reconsiderar la riqueza y el empleo" (<http://libreria.ajintem.com/soberania-allmentaria/reconsiderar-la-riqueza-y-el-empleo>)

5. Vivian Labrie, es miembro y referente del Colectivo "Por un Québec sin pobreza" (http://www.pauvrete.qc.ca/article.php3?id_article=149), en el cual ha sido precursora en la utilización del concepto de Producto Interno Dulce, por oposición al tradicional Producto Interno Bruto. Las iniciativas en esa provincia canadiense son numerosas y sostenidas por un gran número de actores sociales, constituyendo sin duda una inspiradora experiencia para nuestras latitudes.

Podríamos seguir enumerando distintas vertientes innovadoras, pero el objetivo de esta apertura es proponer que el concepto de Desarrollo Humano, tal como lo entendemos hoy, sea capaz de mirar hacia fuera de su torre de marfil y pueda ser fertilizado por otras teorías y enfoques que se han revelado transformadores cuando llevados a la práctica. Puesto que la ortodoxia no ha demostrado aún eficiencia para alcanzar sus ambiciosas pretensiones, es imprescindible encontrar con urgencia formas de poner la economía y la política al servicio del bienestar de las personas, a partir de la inclusión de nuevas categorías teóricas abonadas por sus resultados.

Es en este sentido que el concepto de moneda social (Primavera, 1999) que hemos propuesto para re-significar el "bono" utilizado como moneda alternativa en la Red Global del Trueque es un ejemplo que sintetiza esa doble posibilidad de renovación conceptual e instrumento, a la vez. Lo retomaremos más adelante, cuando hayamos completado el contexto con la Gerencia Social como concepto/instrumento renovador.

2. Gerencia Social: ¿programas sociales para el fortalecimiento de la democracia o gattopardismo crónico?

Al igual que Desarrollo Humano, Gerencia Social se está acercando a su mayoría de edad. Podemos re-trazarla desde procesos de capacitación para el gerenciamiento de programas sociales masivos, cuando, desde 1989, Bernardo Kliksberg y José Sulbrant instrumentaban los cursos del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) sobre ¿Cómo Formar Gerentes Sociales? Poco tiempo más tarde aparecería la obra ya clásica ¿Cómo enfrentar la pobreza? compilada por Kliksberg (1993) y difundida como apoyo de la primera oleada de difusión del enfoque de Gerencia Social a los países de América Latina.

A partir de 1993, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires tomó a su cargo la responsabilidad de difundir programas de sensibilización y formación hacia el interior del país, llegando a la creación de una Cátedra de Honor de Gerencia Social para el Desarrollo Humano en 2003, lo que evidencia la convergencia de objetivos de esa doble innovación: el Desarrollo Humano como objetivo y la Gerencia Social, como instrumento para lograrlo. (<http://www.econ.uba.ar/www/programaNUD/principal.htm>)

A lo largo de la década de los '90, Bernardo Kliksberg asumió la coordinación de programas de formación en Gerencia Social para la región, inicialmente desde el CLAD y luego desde el INDES / BID (Instituto Interamericano para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo), poniendo el foco en tres espacios complementarios: decisores políticos en actividad, académicos y periodistas. Fue sin duda el período de mayor promoción de ese novedoso enfoque que apuntaba a redefinir las competencias y responsabilidades del Gerente Social como la integración complementaria de

- 1: Administrar la incertidumbre;
- 2: Promover redes de actores sociales;
- 3: Ejercitar permanentemente la concertación intra e inter-institucional;
- 4: Gerenciar las fronteras tecnológicas, es decir, utilizar siempre la mejor (¿menor?) tecnología común a todos los sectores involucrados en los proyectos y, finalmente,
- 5: Actuar hacia el logro de los resultados planteados por objetivos sustantivos y no por intereses sectoriales o menores que el bien común.

Es evidente que ese rol no puede ser desempeñado ni por una persona ni por un sector de la sociedad, sino que es la sociedad en su conjunto – el conjunto de actores sociales que la integran – quien debe compartir esa visión y actuar responsablemente para promover y exigir el cumplimiento de tales objetivos.

De ese prestigioso autor, de presencia permanente en nuestra casa de estudios, debemos rescatar obras en las cuales la ética ha estado permanentemente como preocupación central, abordando al interior de la Gerencia Social para el Desarrollo Humano los temas de la corrupción, la construcción de capital social y, en los últimos años, el indudable y espinoso tema de la responsabilidad social empresaria, materializados en la creación del CENARSECS (Centro Nacional para la Responsabilidad Social Empresaria y Capital Social) en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, que le confirió sus máximas distinciones. (www.econ.uba.ar/centros). Los títulos incluidos en la bibliografía son testimonio del espectro de temas abordados por ese autor en su incesante labor por acercar la ética a la política y al desarrollo, incluida la obra escrita en colaboración con Amartya Sen (2009, Premio Nobel de Economía 1998) y que se publicó en castellano con el título de "Primero la gente"

En nuestro entender, un punto de inflexión en las responsabilidades de los distintos actores sociales, que afecta tanto al DH como a la GS como su instrumento privilegiado puede

ser considerado el enfoque que Joseph Stiglitz (2002), Premio Nobel de Economía 2001, que sostiene que las crisis recurrentes de los países pobres se originan en los mercados financieros caracterizados por una forma desigual de compartir la información entre los distintos actores. Ese ex economista en Jefe del Banco Mundial, alejado de su cargo por manifestar sus diferencias con las políticas institucionales del mismo Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, se ha vuelto un referente fundamental de acerca del rol de una Gerencia Social compartida por los distintos actores sociales, incluyendo prioritaria, pero no exclusivamente, a aquellos que durante décadas han dictado las políticas económicas de los países empobrecidos.

Según Stiglitz, una economía equilibrada, basada en un sistema económico plural, con un sector privado tradicional, un sector público eficaz y con un sector creciente de economía social. Si ésta es la clave del éxito económico, esta mención supone un reconocimiento y un espaldarazo a toda la pluralidad de iniciativas que componen el sector social de la economía a nivel internacional. Hace ya más de treinta años, se desarrolla en los distintos continentes ese "sector social" de la economía, apoyado por sectores organizados de la sociedad civil, nuevos tipos de asociaciones de productores, introducción de monedas complementarias y en los últimos tiempos una fuerte presión de los consumidores, que empiezan a darse cuenta de su poder oculto.

A título de ilustración, dejamos aquí una referencia a la RIPESS (Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social y Solidaria), impulsada originalmente por Canadá y Perú, con encuentros periódicos de "Globalización de la Solidaridad" realizados en Lima, Perú, 1997, Québec (2001), Dakar (2005) y Luxemburgo (2009), con participación creciente de gobiernos, universidades y organizaciones de productores de la nueva economía www.ripess.net

Para no quedarse en palabras vacías, al llegar a su mayoría de edad, la Gerencia Social que apunta al Desarrollo Humano debe abrirse a esos nuevos vientos aportados por experiencias sociales transformadoras, quizás insuficientemente teorizadas, pero legitimadas en forma crecientes por la presencia de nuevas alianzas construidas desde abajo, frente a la orfandad de las dirigencias políticas y a la falta de incidencia de los sectores académicos que no logran salir de los muros de los claustros – valga la redundancia – con la urgencia necesaria en nuestros tiempos. Sólo así dejará de ser un instrumento de la concentración de la riqueza y se convertirá en estrategia de la construcción democrática.

3. Un enfoque particular de Gerencia Social: una propuesta desde el paradigma de la complejidad.

En nuestra participación en programas de capacitación de gerentes sociales, desde la Facultad de Ciencias Económicas UBA, hemos introducido un vuelco paradigmático en busca de la sustentabilidad de los procesos, cuya sensibilización no parece alcanzar más que para el primer momento de asunción de las nuevas responsabilidades. Como agregado a las cinco competencias básicas definidas por Kliksberg (1993), hemos definido nuevas competencias

actitudinales que han demostrado eficiencia en la ejecución de los programas sociales de alta complejidad, partiendo de la ética aportada por el enfoque constructivista lingüístico (Primavera, 2000,1):

1. *Escuchar al otro como un legítimo otro*, como un socio necesario, no como un adversario a ser neutralizado (o eliminado, de alguna forma)
2. *Consensuar planes* y acciones entre los participantes, con criterios de viabilidad en el corto y mediano plazo;
3. *Implementar* las acciones convenidas, aunque no estén dadas las condiciones óptimas;
4. *Monitorear colectivamente* y seguir los procesos hasta el logro de los resultados.

En la actualidad, dados los resultados obtenidos, podríamos agregar una quinta competencia, no trivial: la de agradecer la colaboración de todos, reconocer lo que no se pudo lograr y celebrar los resultados alcanzados, nombrando *colectivos rotativos* de vigilancia de la sustentabilidad de los logros! Sobre este tema, volveremos más adelante.

Cuando nos referimos al paradigma de la complejidad, apuntamos específicamente a dos aspectos complementarios

- La ruptura de la inercia del pensamiento único, vigente en la materia considerada, con la incorporación de nuevas categorías teóricas, al mismo tiempo que
- La inclusión de nuevos instrumentos de gestión, compatibles con las nuevas conceptualizaciones y la aceptación consensuada por parte de los actores involucrados en los proyectos, como pretende aquella 4ª. competencia reclamada por Kliksberg (1993) como gerenciamiento de las fronteras tecnológicas.

Un ejemplo al que nos gusta referirnos como ejemplo de Gerencia Social exitosa es la gestión de las redes de trueque que existieron en Argentina entre 1995 y 2002, porque ellas requirieron la puesta en marcha de todos esos mecanismos, además de permitir la instalación de la discusión a nivel internacional de nuevas categorías teóricas: el "bono" utilizado por los grupos de trueque fue denominado "moneda social" y con ello transferida la responsabilidad de discutir e implementar nuevas formas de construir un mercado complementario para los sectores crecientemente excluidos del mercado tradicional. (Primavera, 2000, 1)

En este sentido, además de los trabajos pioneros de Silvio Gesell (1918) hay dos autores que son absolutamente significativos en este diálogo que pudimos lanzar desde el Grupo de Trabajo sobre Moneda Social en ocasión del primer Foro Social Mundial de Porto Alegre (Primavera, 2001, <http://money.socioeco.org/es/documents.php>).

Uno de ellos es la obra fundacional de arquitecta y urbanista Margrit Kennedy (1998) – *Dinero sin inflación ni tasas de interés*. Como crear un medio de intercambio que sirva a todo el mundo y proteja la Tierra, cuyo título por sí sólo habla de sus ambiciones totalizadoras, y en la que la autora devela, con elegancia singular y lenguaje accesible a cualquier público, cómo el sistema financiero vigente no puede salir de su contradicción constitutiva si no cambia

su pilar fundamental: los juros bancarios, simples y compuestos. De ahí se desprende una conclusión ineludible: sólo con el contrapeso de monedas complementarias que trabajan en sentido inverso, se puede revertir la tendencia concentradora de la riqueza y aspirar a lograr un desarrollo sustentable a mediano plazo. En la actualidad, Kennedy dirige un ambicioso programa de implantación de monedas regionales en Alemania, que puede ser conocido en www.regiogeld.de

No menos importante en nuestros desarrollos teóricos, pero sobre todo instrumentales, fue el aporte de Bernard Lietaer (2005) *El futuro del dinero. Como crear nueva riqueza, trabajo y un mundo más sensato*, cuyo original en inglés fue publicado en 2001, año en que lanzábamos la discusión a nivel internacional como los bonos de trueque como "moneda social", si eran acompañados de instrumentos de radicalización de la democracia (<http://money.socioeco.org>) Ese economista belga, co-autor del primer proyecto de moneda común europea y consultor de empresas que operaban con múltiples divisas, fue llevado a bucear en los misterios de nuestra relación con el dinero y esa "fatalidad" generalizada de creer que "el dinero es cómo está y no se puede cambiar en esencia". No en la economía clásica, ni en la economía política, sino en la teoría de los arquetipos inconscientes de C.G. Jung fue donde encontró las explicaciones de nuestras conductas de adhesión al paradigma de la escasez, como respuesta a la represión a la abundancia de la Pachamama o Madre-Tierra. Recientemente, hemos publicado un artículo (Primavera, 2009) donde proponemos que "pensamos como pensamos y sentimos como sentimos a causa del dinero que tenemos".

Más recientemente, Lietaer, en colaboración con Ulanowicz y Goerner (2008) han publicado un "White Paper on the Options for Managing Systemic Bank Crises" acerca de la crisis financiera posterior a las "hipotecas de riesgo", con interesantes propuestas, que aun no han sido discutidas, por la inercia de dirigencias políticas aletargadas o... de nuestras incompetencias en hacernos escuchar, si queremos compartir esa responsabilidad no menor. La propuesta de esos autores incluye, no sorpresivamente, la inclusión de una "biodiversidad" económica y financiera, entre las cuales se encuentran las monedas complementarias de distintos tipos: desde aquellas utilizadas entre negocios, como el sistema suizo WIR que funciona hace 75 años, hasta nuestras monedas sociales, democráticamente gerenciadas por las comunidades de creación y uso http://www.er.ethz.ch/inspire/systemic_bank_crises

Si los aportes de esos autores fueron fundamentales para transformar el horizonte de las redes de trueque en América Latina y en otras regiones del mundo, nos toca aclarar algunos puntos, generalmente mal conocidos en la mayor parte de los espacios colectivos, en Argentina y más allá, que hablan de la persistencia de un concepto y distintos modelos empíricos, de los cuales ni la academia ni los decisores políticos parecen haber tomado conocimiento:

1. *El trueque en Argentina no ha muerto*. Existieron dos modelos y la crisis del 2001, promovió la hegemonía del "modelo empresario", centralizado y concentrador; el "modelo solidario" se consumió gracias al triunfo del paradigma de la escasez, donde prevaleció el "sálvese quien pueda" en más de un ámbito social. (Primavera, 2002) En la actualidad, en mucha menor escala, aún sobreviven los dos modelos en distintas escalas, sin que haya tentativas

de aglutinación en grandes redes regionales o nacionales, posiblemente debido al quiebre de confianza producido en la crisis del 2001-2002. El número de iniciativas del modelo empresario sigue siendo significativamente superior a las del modelo solidario, y ello se explica por la ausencia de programas de capacitación. Una de las más importantes redes (Club del Trueque Zona Oeste) cuenta con más de 45.000 miembros inscriptos y sus ferias alcanzan a alrededor de 600 -700 usuarios, que concurren a 2 o más ferias por semana. Eso equivale a reconocer que el trueque sigue ocupando un lugar relativamente importante en muchas economías familiares. Por otro lado, han empezado a florecer iniciativas en comunidades cerradas, como es el caso de Proyecto Mutuo, donde padres de una escuela de orientación antroposófica, la corriente creada por (Rudolf Steiner, en la zona norte del conurbano bonaerense, han tomado recaudos que hicieron fracasar las experiencias locales anteriores y pusieron en marcha un sistema basado en software libre, de gestión transparente, orientados a un programa de interés comunitario, como es mantener la estructura de la escuela en óptimas condiciones para sus alumnos y docentes, presentes y futuros. *Estarán allí semillas de la sustentabilidad? De la re-creación del dinero como instrumento de creación y redistribución de la riqueza?* www.mutuo.org.ar

2. *Experiencias de monedas sociales, locales, regionales* han florecido en distintas regiones del mundo, en gran parte promovida por la experiencia "ejemplar" – en lo bueno y en lo malo – de las redes de trueque argentinas. La existencia de referencias en páginas web recientes (y serias, porque las hay "testimoniales", sin fechas y ocultadoras de las prácticas reales de nuestros días), como lo muestran <http://money.socioeco.org>, <http://www.economiasolidaria.org> <http://miani.codigolibre.net> <http://www.olccjp.net>

3. *Bancos comunitarios: monedas sociales y microcrédito*. En la actualidad, merece particularmente la atención la existencia de un modelo híbrido, similar que habíamos experimentado en Argentina en el año 2000, asociando el microcrédito a las monedas sociales para los mismos usuarios. Éste ha sido adoptado en Brasil con éxito significativo por el Banco Palmas ("banco" que no es más que una asociación de vecinos que otorga microcréditos a los sectores populares que están fuera del sistema bancario tradicional) y que ha merecido el apoyo del gobierno nacional, a través de la Secretaría Nacional de la Economía Solidaria del Ministerio del Trabajo y Empleo, y de la Fundación Banco del Brasil. En la actualidad, esas iniciativas ya suman más de 80 en todo el país www.bancopalmas.org. En el año 2002, tuvimos la oportunidad de integrar el equipo que introdujo la moneda Palmas (impresa en Mendoza!) a través del Proyecto Fomento, financiado por la organización holandesa Strohalp (www.instrodi.org.br) http://www.instrodi.org/downloads/manual_bonus_de_fomento.pdf Otra iniciativa que nos parece relevante mencionar, por la multiplicidad de actores sociales involucrados, con menor dependencia de los organismos gubernamentales y apoyada por una de las más prestigiosas escuelas de administración del país (Fundación Getulio Vargas), es la Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares www.itcpfgv.org.br: sus múltiples proyectos apuntan a incluir en forma permanente a sectores militantes de la Economía Solidaria, vinculando responsablemente sectores de la clase media con sectores excluidos

del mercado formal, alcanzando la población en situación de calle. En Sao Paulo, se crearon los primeros clubes de trueque del país y en la actualidad se busca extender a los usuarios la experiencia de los bancos comunitarios e instrumentos de democracia participativa para que el progreso emprendedor sea acompañado de la necesaria construcción de ciudadanía.

4. Monitoreo para la sustentabilidad: algunas herramientas innovadoras para el diseño de futuros deseables.

A lo largo de nuestra actividad en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, ya sea en la coordinación del Área de Gerencia Social de la Maestría en Administración Pública, desde la cual se impartieron números seminarios de formación en unidades académicas del país y del extranjero, ya sea como docente en la asignatura Gerencia Social para el Desarrollo Humano, hemos insistido permanentemente en lo que creemos ser función sustantiva de la Universidad pública: devolverles – en tiempo real – a quienes nos financian instrumentos que permitan mejorar el bien vivir de los sectores crecientemente excluidos de nuestras sociedades. (Primavera, 2000,1)

Si la creación de nuevos enfoques y conceptos es fundamental en el papel de producción de conocimiento desde la Universidad, éste quedaría trunco si la sociedad en su conjunto no beneficiara de esos avances en forma de instrumentos capaces de ser utilizados por las mayorías que los necesitan y no por las minorías que suelen concentrar la riqueza, también... de la información.

Si 1999 es el año en que Seattle vio nacer las multitudes inteligentes como nuevo actor social, también fue el año de creación de la Red Latinoamericana de Socioeconomía Solidaria (www.redlases.org.ar), desde la cual hemos buscado instaurar un Programa de Alfabetización Económica destinado a refundar la política, a partir de las experiencias innovadoras de economía social, que en ese momento atraían a la Argentina centenares de visitantes para conocer el "modelo" de la moneda complementaria. El Programa sostenía que si el "bono" apuntaba solamente a reemplazar el dinero ausente, se trataba de una simple moneda complementaria, similar a la oficial, en cuanto a su rol de concentración de la riqueza. Si, en cambio, el mismo era creado, pensado, producido y gerenciado por la comunidad involucrada, se trataba de una "moneda social" destinada al empoderamiento de la comunidad y a la construcción de ciudadanía para un nuevo modelo de desarrollo. A la moneda social consideramos, a la vez, un concepto nuevo y un instrumento de la nova economía y de la nueva política.

Luego de la crisis del 2001-2002, el Programa de Alfabetización Económica, en su versión local y en otros países de la región, ha dado lugar al Proyecto Colibrí, que pone en el centro la construcción democrática de un nuevo modelo de desarrollo y no la simple promoción de una economía para los sectores excluidos. Las principales incorporaciones conceptuales de ese Programa han sido:

- la confrontación del paradigma de la escasez con el paradigma de la abundancia, en los distintos espacios institucionales, no sólo en el terreno de la economía. El video que puede

ser recuperado en <http://www.youtube.com/watch?v=1rdKpS8AjIE> sirve como introducción al Proyecto Colibrí para explorar el rol del dinero en la hegemonía del paradigma de la escasez;

- la legitimidad de los juegos de poder en la construcción democrática;

- el principio ético de la responsabilidad ciudadana por el todo y no sólo por la parte.

Estas incorporaciones han sido consecuencia del análisis de éxitos y fracasos en variados y numerosos proyectos sociales (Primavera, 2009), acompañado de la utilización permanente de herramientas de intervención muy sencillas, adaptables a cualquier tipo de tecnología disponible, inclusive en poblaciones de bajo nivel de escolaridad.

Se trata de las herramientas de la Dinámica Grupal Explícita (De Gregori, 1978, 2003) asignación rotativa de roles y responsabilidades a los participantes de los proyectos y programas sociales de emancipación, además de la herramienta de detección y construcción de consenso denominada Delibera (www.delibera.info) (Olivella, 2001).

En 2006, el Proyecto Colibrí ha difundido en www.redlases.org.ar una publicación denominada "Moeda Social e democracia: manual para comprender e fazer" (Primavera, 2006), cuyos testimonios y aplicaciones pueden ser acompañados en un sitio web colectivo en www.proyectocolibri2008.wordpress.com, donde se pone en evidencia la posibilidad de utilización de esas herramientas como complemento de otras, incrementando significativamente los niveles de eficiencia de proyectos muy distintos.

A título de ilustración de la doble articulación nuevos conceptos /nuevas herramientas, ejemplificaremos brevemente una secuencia de desarrollo posible en el marco del Proyecto Colibrí:

a) Cuando el Proyecto recibe una demanda de algún "líder" o colectivo de una comunidad, se hace con él un pré-diagnóstico de los juegos de poder existentes en la misma, aclarando que ésa es una lectura particular que deberá ser modificada con otras lecturas de otros "líderes", para que el Proyecto pueda transferir las herramientas de gestión para la sustentabilidad. Es necesario tener en cuenta que ése es un reclamo permanente de los gestores de cambio social: ¿Cómo hacer para sostener en el tiempo la participación y los resultados exitosos? Es el momento oportuno para la introducción del paradigma de la escasez, identificado como el juego del no-cambio, de no-compartir la información y el poder con otros, de centralizar, concentrar el poder, no delegar, etc. como obstáculos a la sustentabilidad de las iniciativas. Suele ser fácil que los mismos grupos detecten esas situaciones. Se empieza, entonces, a trabajar una propuesta complementaria como visión desde el paradigma de la abundancia, en la cual se acepta que el juego puede ser distinto: un juego dinámico, con alternancia en el poder, poder compartido, delegación de tareas por cortos períodos, principios de transferencia de conocimiento, etc. Se busca en cada caso encontrar la forma de introducir esas ideas como un par de familias muy simple: escasez o abundancia de posibilidades. Si el grupo tuvo experiencia con el trueque, se invita a identificar quiénes eran los "representantes" de la escasez (competitividad y exclusión) y quiénes lo eran de la abundancia (cooperación e inclusión). Una parte importante del trabajo consiste en asistir al grupo en la reinterpretación

de las conductas de una y otra familia. Por ello, se propone convocar, lo antes posible, a la formación de un Grupo Promotor local, plural en todos sus aspectos (género, profesiones, edades) y que integre la mayor "variedad posible" de actores sociales. La primera convocatoria debe enunciar que se va a formar un grupo y no quedarse en la existencia de un grupo consolidado como proponente.

b) Se organiza la primera reunión pública con la Dinámica Grupal Explícita y la asignación de pocos roles (un promotor que trajo la iniciativa al Proyecto Colibrí), alguien que anotará los puntos principales y los hará aprobar por el grupo antes de cerrar el acta (secretario), alguien que dará la palabra a los presentes (animador), en lo posible algún "especialista" local, alguien que hará de opositor a la iniciativa (abogado del Diablo) para prever obstáculos futuros, alguien que ayudará a superar dichos obstáculos (pragmático), un recepcionista que atienda a los que lleguen fuera de horario, para no interrumpir la sesión pero a la vez incluirlos. La cantidad de roles podrá variar según el monitor del Proyecto Colibrí considere adecuado, a partir del número de participantes, el grado de conocimiento entre ellos, la formalidad o informalidad de la sesión, etc.

c) Se explica brevemente qué es el Proyecto Colibrí como proveedor de herramientas grupales para formar redes sociales sustentables en el tiempo, con la posibilidad de inclusión de la mayor cantidad de participantes de la comunidad. Se legitima la participación por poco tiempo y con funciones específicas, otorgando a cada uno la responsabilidad explícita de transferir su conocimiento a otros miembros de la comunidad. Se insiste en el carácter metodológico de la propuesta, dejando al grupo local la responsabilidad de definir las iniciativas concretas que formarán parte del proyecto local. Se muestran videos de iniciativas recientes y se contestan a preguntas, aprovechando la oportunidad para introducir la herramienta de detección/construcción de consenso Delibera. Se ofrecen distintas posibilidades de capacitación y asistencia técnica a distancia, para que los participantes evalúen el compromiso de los responsables del Proyecto Colibrí con el éxito del proyecto local.

d) En la evaluación de la actividad introductoria (taller de 6 a 14 horas de duración) se utilizan las herramientas Colibrí como promotoras del paradigma de la abundancia y se deja instalado el registro del evento y los compromisos futuros por escrito, para que pueda luego ser compartido en un blog u otra herramienta de gestión. Este podrá luego ser monitoreado por los asesores del Proyecto Colibrí e incluir a los recién iniciados en colectivos mayores de pertenencia, lo cual se asimila muy fácilmente al paradigma de la abundancia, como apertura de nuevas posibilidades. En la actualidad, formar parte de redes sociales permanentes, con intercambio de experiencias y conocimientos específicos, en estrategias horizontales como las promovidas por el movimiento de software libre, es hoy una condición de las generaciones nativas digitales. Sin duda, el costo es para nuestras generaciones de inmigrantes digitales, pero también de eso se trata: de creer que no conocemos siquiera una ínfima parte de los recursos que son movilizables en las nuevas redes digitales, como lo van mostrando Twitter, MySpace, Taringa, Orkut y la reciente avanzada de la exitosa plataforma operativa social Facebook (<http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> <http://www.collegedegree.com/library/college-life/15-facebook-apps-perfect-for-online-education>)

com/library/college-life/15-facebook-apps-perfect-for-online-education)

5. Capital Social, redes y edupunk : expansión viral en campos alejados.

Como el tema capital social está adecuadamente desarrollado en esta obra en el capítulo de D. Berenblum, no entraremos siquiera en detalle acerca de su caracterización, definiciones y relevancia. Tan sólo recordaremos algunos eventos recientes, como la llamada Primavera Árabe, los vientos de cambios que empezaron a soplar en Africa del Norte, Argelia, Egipto, Libia, pero también España, Italia, Grecia... y más recientemente la misma cuna sostenedora del capitalismo: Wall Street. ¿Qué hay de común entre ellos? Capital social previo? O a la inversa ¿descubrimiento de estrategias de construcción de un nuevo tipo de capital social efímero que - más apoyado en las redes sociales que creado por ellas - permite en muy poco tiempo un "empoderamiento" inédito en términos de eficiencia, que en el simple y sabio decir del Presidente Lula da Silva, de Brasil, puede sintetizarse en: "El gobierno no es el Estado, al contrario de lo que cree la gente, el gobierno puede muy poco; sólo el pueblo - organizado o desorganizado - puede transformar un problema de gestión de gobierno en... cuestión de Estado. Y ello es tanto más eficiente cuanto mayor es el ruido en la calle. Es ingenuo creer que la política es otra cosa". Esas palabras fueron recogidas por nosotros desde una entrevista hecha en 2009 al entonces Presidente Lula, recientemente retransmitida en un programa del Canal Encuentro, del Ministerio de Educación. O sea, son previas a los fenómenos emergentes de los "Indignados" de todas partes y nos hacen rescatar el valor mimético que tales manifestaciones pueden adquirir, como se puede apreciar en la anécdota que transcribimos más abajo.

A comienzos de 2011, hemos tenido el privilegio de participar de un proyecto financiado por IDRC, organismo de cooperación internacional del gobierno canadiense, en el cual debíamos "inventar" un formato de asociar el uso de las netbooks del Programa Conectar Igualdad (ANSES/Ministerio de Educación) en una de las primeras escuelas secundarias de gestión pública, en la Ciudad de Buenos Aires. Fue una experiencia fascinante, movilizadora, cambiante, de ensayo y error permanentes, porque teníamos muy claros sus objetivos pero ignorábamos absolutamente las estrategias capaces de lograrlos en esos plazos y contexto particulares. Su historia puede ser parcialmente reconstruida en el sitio web del proyecto (www.1a1sarmiento.com.ar) y nuestro objetivo particular como docente de la asignatura Economía en los dos cursos que reunían alumnos de 2° y 3° y 4° y 5° año respectivamente, era iniciarlos en prácticas y reflexiones del paradigma de la abundancia, con un abordaje transversal apoyado en otras asignaturas creadas "ad hoc": Diseño, Gestión y Taller. Se adoptó un modelo pedagógico altamente inspirado en "El maestro ignorante" (Rancière, 2007) y en el Manifiesto Edupunk, corregido por un grupo de docentes y alumnos de la Cátedra Datos (Facultad de Ciencias Sociales UBA), de la que formamos parte como Profesora Adjunta a cargo (www.catedradatos.com.ar). De Rancière, tomamos la urticante y arriesgada idea de que la única función del maestro es la de emancipador, puesta a prueba desde el año 2009 en nuestra misma cátedra; los resultados son muy significativos y han sido plasmados en dos libros hasta el momento: "Proyecto Facebook y la posuniversidad." (Piscitelli, Adaime y

Binder (comp.) 2010) y Rediseñar(se):..... (2011).

A su vez, el Manifiesto Edupunk, cuya primera versión fue redactada colaborativamente en agosto de 2010, se autoexplica como:

- Cualquier clase no es más que una conversación.
- Toda relación es dinámica y toda dinámica es relacional.
- Sé hipertextual y multilineal, heterogéneo y heterodoxo.
- Edupunk no es lo que pasa en el aula, es el mundo en el aula.
- Sé como el caminante: hacé camino al andar. Y disfrutálo.
- Sé mediador y no medidor del conocimiento.
- Rompé la cabeza para crear nuevos roles en tu grupo de trabajo. Luego, con estos, rompés la cabeza a los miembros del grupo.
- Los roles deber ser emergentes, polivalentes, invisibles.
- Asumí el cambio: es sólo una cuestión de actitud.
- Sentíte realmente parte de una obra colectiva.
- No seas una TV: interpelá realmente a quien está cerca.
- Expandí el mensaje: hacé explotar las cuatro paredes que te rodean. Salí siempre de los espacios cerrados.
- Mezclá, copió, copiate, apropiáte, chusmeá, jugá, transformáte, hacé, volvéio a hacer, equivocáte y seguí probando. Cultivá el prototipado.
- Al diablo la oposición real/virtual: todo es virtual.
- Sin colaboración, la educación es una ficción.
- Sé un actor en tu entorno, investigá a través de la acción.
- Hacé las cosas vos mismo, pero esencialmente hacélas con otros.
- Sé edupunk: destruí estas reglas, creá las tuyas y - dentro de poco tiempo - no te olvides de destruirlas también.

Sería demasiado largo y no pertinente describir el proceso del Aula 1ª Sarmiento, donde la utilización de las netbooks dio origen a resultados muy significativos, pero lo que nos interesa aquí es relacionar:

- la forma de introducir el paradigma de la abundancia en la asignatura Economía www.1a1economia.blogspot.com donde los textos fueron substituidos por los mismos videos que utilizamos en cursos de grado y posgrado universitario;

- la creación de una moneda social Azul, diseñada por los alumnos en un concurso abierto y sin ninguna intervención del equipo docente; la misma fue utilizada en dos ferias internas en las cuales un casi centenar de personas experimentó la creación de un mercado sin dinero, comprendiendo a la vez que "no era un club de trueque" debido a la transparencia de la gestión y la posibilidad de contabilidad de las operaciones en

un software libre... favorecedoras de la misma democratización de la información en Internet, hasta llegar a la apuesta – enunciada por los alumnos - de que las monedas sociales "pueden ser una solución para los problemas financieros de grandes grupos humanos"!

Algunos "tips" para comprender el proceso de "prototipado" permanente que implicó el proyecto:

- las comunicaciones con los alumnos, en grupos cerrados o abiertos, se hizo sobre todo a través de la red social Facebook, la más utilizada por ellos. Nos hemos acercado a ellos donde estaban, en vez de arrastrarlos hacia donde creíamos que "debían estar".
- Aceptamos sin (demasiada) angustia resultados heterogéneos, a veces espectaculares, a veces mediocres, nulos o contradictorios, comprendiendo que las estrategias son perfectibles;
- pero lo más interesante aquí es revelar que pocas semanas antes del cierre del año escolar emergieron los "Indignados del 1a1": jóvenes dispuestos a luchar por sus ideas, a utilizar las redes sociales para cambiar el mundo – empezando por su mundo - por defender un modelo pedagógico que a muchos les devolvió el placer de ir a la escuela; a otros les abrió las puertas al mercado laboral y a otros... no lo sabemos aún.

Los invitamos a seguir las huellas de esa experimentación, que seguirá transformándose y buscando ampliar su escala de aplicabilidad, en Argentina y más allá (www.1a1sarmiento.com.ar www.1a1economia.blogspot.com)

Por todo ello, somos optimistas: consideramos que hay ebullición, logros significativos y también que queda mucho por hacer para estar a la altura de la dimensión de los problemas sociales que enfrentamos hoy..

Para no cerrar estas reflexiones con los últimos logros alcanzados, que deben ser consolidados y profundizados; para no seguir reclamando a otros las soluciones que faltan, creemos que el postulado de la responsabilidad sobre el todo nos sugiere que:

1. Nos falta aún lograr eficiencia en articular las grandes ideas innovadoras de los mejores pensadores de nuestro tiempo, con el compromiso de dirigencias políticas, empresarias y de la sociedad civil organizada.
2. Nos falta aún *utilizar creativamente* las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para despertar multitudes inteligentes capaces de cambiar el rumbo del planeta, en dirección a objetivos muy superiores a los del Milenio.
3. Nos falta aún incorporar la urgencia y la paciencia como motores de las transformaciones, el prototipado como formato deseado y no caer en la tentación de evitar los errores; para ellos debemos saber cómo escuchar a nuestros jóvenes y empezar – definitivamente – a hacer con ellos y no para ellos como quizás hemos estado haciendo casi siempre.

Cuando buscamos inspiración en aquellos que consideramos nuestros maestros, no podemos dejar de pensar en Darcy Ribeiro, el extraordinario antropólogo, quien fuera asimismo Ministro de Educación en Brasil, cuando allí cursábamos la Universidad de Sao Paulo, y quien más tarde sería orientador de nuestra tesis de Maestría (Primavera, 1980). Darcy niño, allá por los años treinta, cuando el mundo se sacudía en medio a una crisis sin precedentes hasta entonces, decidió experimentar con los efectos sobre la conducta de la gente al cambiar el color del agua de su Montes Claros natal: logró echar varios paquetes de azul de metileno a los reservorios de la ciudad, que durante varios días tomó agua azul, como posible señal divina frente al Apocalipsis...

¿Qué tendríamos que hacer hoy para promover poderosas dinámicas virales, capaces de generar nuevas formas creativas? ¿Qué ideas podríamos movilizar? ¿Qué herramientas podríamos utilizar como armas de construcción masiva para desencadenar... conductas de responsabilidad sobre el todo, capaces de hacer que este pequeño, solitario y azul planeta sea viable para nuestros hijos y sus hijos y nietos?

Bibliografía general:

- De Gregori, W. (1978) Hacia la Quinta Amerindia , tesis doctoral (mimeo) São Paulo, Escola de Sociología e Política de São Paulo, 388p.
- De Gregori W. (2003) Cibernética Social y Proporcionalismo: Manifiesto para el III Milenio, Bogotá, ASICS.
- Espinosa, Ch., Dreyfus, H., Flores, F. (1997) Disclosing new worlds: entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity, Cambridge, MIT Press.
- Flores, F. (1983) "Communication and management in the office of the future", U.C. Berkeley, Ph. D. dissertation (mimeo).
- Gesell, S. (1918) Die natürlich Wirtschaftordnung durch Freiland und Freigeld, Hamburg, Gauke. (El orden economic natural hacia libre tierra y libre moneda)
- Hintze, S. (comp) (2003) Trueque y Economía Solidaria Buenos Aires, PNUD / UNGS Prometeo.
- Juruá, C., Primavera, H. (2002) Economía Solidaria y el triángulo vicioso del capitalismo financiero, en Hitos del Forum Social Mundial 2002, Buenos Aires: 37 – 42, MTDLM.
- Kennedy, M. (1998) Dinero sin inflación ni tasas de interés, Buenos Aires, Nuevo Extremo.
- Kennedy, M. Lietaer, B. (2004) Regional-währungen. Neue Wege zu nachhaltigen Wohlstand, München, Riemann.
- Kliksberg, B. (1993) Pobreza, um tema impostergable, Buenos Aires, FCE.
- Kliksberg, B. (2000) La lucha contra la pobreza en América Latina, Buenos Aires, FCE.
- Kliksberg, B. (2005) La agenda ética pendiente de América Latina. Buenos Aires, FCE.
- Kliksberg, B. (2000) Capital Social y Cultura. Buenos Aires, FCE.
- Kliksberg, B., Sen, A. (2009) Primero la gente. Barcelona, Deusto.
- Kliksberg, B. (2008) Pensamiento social estratégico. Buenos Aires, SigloXXI.
- Lietaer, B. (2001) The future of money. Creating new wealth, work and a wiser world. London, Century.
- Müller, A.R. (1953) Elementos basilares da organização humana, São Paulo, Ed. Sociología e Política, Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.
- Olivella, M. (1991) El poder del diner. La monetica, Barcelona, LABAST.
- Olivella, M. (2001) El método DELIBERA de construcción de consensos y toma de decisiones. Barcelona, www.delibera.info.
- Piscitelli, A., Adaime, I. y Binder, I. (comp) (2010) El Proyecto Facebook y la posuniversidad. Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje. Colección Fundación Telefónica. Buenos Aires, Ariel.

- Piscitelli, A. y Binder, I. (comp) (2011) Edupunk aplicado: aprender para emprender. Colección Fundación Telefónica. Buenos Aires, Ariel.
- Primavera, H. (1980) Peronismo y cambio social. (mimeo) Disertación para el título de Magister Scientiarum, Escola de Sociologia e Política, Universidade de Sao Paulo, Brasil.
- Primavera, H. (1995) Todo/nada siempre/nunca igual/distinto: acerca de la participación en redes sociales en Dabas, E. y Najmanovich, D. (comp.) Redes, el lenguaje de los vínculos, Buenos Aires, Paidós.
- Primavera, H. (1999) La moneda social de la Red Global de Trueque en Argentina: ¿barajar y dar de nuevo en el juego social? Actas del Seminario Internacional sobre "Globalización de los Mercados Financieros y sus efectos en los países emergentes", organizado por el Instituto Internacional Jacques Maritain, la CEPAL y el Gobierno de Chile, Santiago, 29 - 31.3.1999.
- Primavera, H. (2000,1) Gerencia Social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención en Fried Schnitman, D y Schnitman, J., Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos, Buenos Aires, Granica.
- Primavera, H. (2000,2) Política social, imaginación y coraje: reflexiones sobre la moneda social en Revista del CLAD Reforma y Democracia, 17: 161-188.
- Primavera, H. (2001) Moneda Social: ¿gattopardismo o ruptura de paradigma?, texto de lanzamiento del Foro Electrónico sobre Moneda Social, <http://money.socioeco.org>
- Primavera, H. (2001) La moneda social como palanca del nuevo paradigma económico, Cuadernos de Propuestas de la Alianza para un Mundo Responsable, Plural y Solidario, Polo de Socioeconomía Solidaria, Grupo de Trabajo sobre Moneda Social, París, F.P.H., <http://money.socioeco.org>
- Primavera, H. (2002) "Los clubes de trueque deben preservar el sentido solidario", Diario Clarín, 24.04.2002 – Sección Opinión. www.heloisaprimavera.com.ar.
- Primavera, H. (2003) Riqueza, dinero y poder: el efímero « milagro argentino » de las redes de trueque en Hintze, S. (comp) , Trueque y Economía Solidaria, Buenos Aires, PNUD UNGS Prometeo, 121 – 144.
- Primavera, H. (2004) Todo/nada siempre/nunca distintos/igual: participación ciudadana y nuevas redes sociales, Biblioteca Virtual de TOP (www.top.org.ar)
- Primavera, H., Ramada, C. (ed.) (2005) ¿Dónde está el dinero? Pistas para la construcción del Movimiento Monetario Mosaico, Porto Alegre, INSTRODI, www.momomo.org
- Primavera, H. (2005) Monnaie Sociale (2) en Laville, J.-L. et Cattani, A.D. (2005) (ed) Dictionnaire de l'AUTRE ECONOMIE, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 385 – 393.
- Primavera, H. (2006) Projet Colibri : un rayonnement de l'économie solidaire ? en Blanc, J. Exclusions et Liens financiers : Monnaies Sociales, Rapport 2005-6, Paris, Economica.

- Primavera, H. (2009) Proyecto Colibrí: un espacio de convergencia de intereses, aceptación del otro, compromiso efectivo e invención del futuro con/para los que vendrán. En Revista Sistemas Familiares y otros sistemas humanos, Buenos Aires, Año 25, 1, 98-121.
- Primavera, H. (2010) Coaching, producción par a par y neoaprendizajes en El Proyecto Facebook y la posuniversidad. Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje. Piscitelli, A., Adaime, I. y Binder, I. (comp.) Colección Fundación Telefónica. Buenos Aires, Ariel.
- Primavera, H. (2011) Del aula ideal al aula real. O vice versa. En Rediseñar(se): cómo trascender de sistemas cristalizados a la lógica de la mutación permanente. Piscitelli, A. y Binder, I. (comp.) Colección Fundación Telefónica. Buenos Aires, Ariel.
- Rancière, Jacques (2007) El maestro ignorante. Cinco lecciones sobre la emancipación intelectual. Buenos Aires, Libros del Zorzal.
- Rheingold, H. (2002) Smart Mobs. The next social revolution. Cambridge, Basic.
- Ribeiro, D. (1969) Las Américas y la civilización, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- Ribeiro, D. (1995) Utopía salvaje. Nostalgias de la inocencia perdida : una fábula. Buenos Aires, Ediciones del Sol.
- Sen, A. (1987) Sobre ética y economía, Buenos Aires, Alianza.
- Steiner, R. (1993) On Economics, London, New Economy Publications.
- (<http://www.associative-economics.com>)
- Stiglitz, J. (2002) El malestar de la globalización, Buenos Aires, Taurus.
- Viveret, P. (2002) . Reconsidérer la Richesse (mimeo), Rapport au Secrétariat d' Etat à l'Economie Solidaire, <http://money.socioeco.org/documents>
- Winograd, T., Flores, F. (1986) Understanding Computers and Cognition. A New Foundation for Design, New York, Addison Wesley.
- Yunus, M. (2000), Hacia un mundo sin pobreza, Buenos Aires, Andrés Bello.

La Responsabilidad Social Empresaria

Por Hector A. Larocca

Héctor A. Larocca:

Contador Público graduado en la FCE de la UBA. Es Profesor Consulto por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Consultor de organismos internacionales y autor de obras en la especialidad de Administración. Es Director del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la FCE de la UBA.

Introducción

Responsabilidad social empresaria es un tema central del siglo XXI, tal que evoluciona a través del siglo XX por la fuerte y sostenida participación de la empresa en la sociedad.

En efecto, la Revolución Industrial entre otros fenómenos que ha generado, creó uno emblemático: la organización empresaria. La empresa es la institución productora y distribuidora de la mayoría (por no decir todos) de los productos y servicios que, cotidianamente consumen o utilizan los habitantes del planeta.

De lo que ella haga y como lo haga depende la calidad de vida de la gente; por lo tanto, su impacto en la sociedad no es un tema menor, sino que merece la particular atención de todos los interesados en su funcionamiento (propietarios, empleados, clientes, proveedores, el estado, etc.).

El término contemporáneo con que se sintetizan a los interesados es Stakeholders, y abarca a más que la descripción anterior. Por ejemplo, un "interesado" es el medio ambiente.

En el siglo XX la empresa se consolida y toma enormes tamaños e influencia en la sociedad, a través del dominio de la tecnología, la concentración de capitales, la expansión territorial (globalización), y los mecanismos de influencia y penetración en la sociedad. La empresa constituye en el nuevo siglo el principal actor en el ejercicio del poder, en muchos casos aún, coloca por debajo al Estado y los respectivos Gobiernos.

El poder que ejerce sobre la sociedad es posiblemente el principal "capital" que tiene. Domina la empleabilidad, los consumos, la tecnología, los recursos públicos y de sus estrategias y comportamientos depende el destino social.

El poder genera responsabilidades múltiples sobre los stakeholders. Ello implica generar una nueva cosmovisión de la empresa, redefinir su rol y posicionarla, como así también adecuarla con enfoques innovadores, tal que el poder que detenta contribuya a una mejora continua en la calidad de la vida cotidiana de la gente. En este marco se instala la Responsabilidad Social Empresarial como una nueva cultura capaz de contribuir efectivamente, con sus acciones concretas, a la sociedad en general y particularmente a intervenir en las causas que, en términos de "malestar" generalizado, están instaladas en sociedad contemporánea.

El nuevo rol de las empresas en la sociedad

Destacada sintéticamente algunos argumentos acerca de la empresa del siglo XXI, puede confirmarse con algunos datos de por sí trascendentes de su influencia y poder¹.

1. Volpentesta, Jorge Roberto, Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, Osmar D. Buyatti, librería editorial, 2009. 3. Galeano, Eduardo, Patas Arriba La Escuela del Mundo al Revés, Catálogos, Buenos Aires, 1998.

1. De las 100 economías más grandes del mundo, 51 son corporaciones, 49 son países (basados en una comparación de las ventas corporativas y de los Producto Bruto Interno -PBI- de cada país).
2. Las ventas de las 200 mayores corporaciones crecieron a una tasa más rápida que la de la actividad económica global. Entre 1983 y 1999, sus ventas combinadas crecieron el equivalente del 25,0% al 27,5% del PBI del mundo.
3. Las ventas combinadas de las 200 mayores corporaciones son más grandes que las economías combinadas de todos los países menos los 10 más grandes.
4. Mientras que las ventas de las 200 mayores corporaciones representan el 27,5% de la actividad económica del mundo, emplean solamente el 0,78% de la mano de obra del mundo (23.000.000 de personas).
5. Entre 1983 y 1999 los beneficios de las 200 mayores corporaciones crecieron el 362,4% mientras que el número de personas empleadas creció el 14,4%.
6. El 5% de la mano de obra empleada por las 200 mayores corporaciones del mundo son empleados por Wal-Mart, este gigante de la venta al por menor es el mayor patrón privado en el mundo, con 1.140.000 trabajadores, más del doble de quien lo sucede, Daimler-Chrysler que emplea 466.938.

Sin embargo, no son exclusivamente los datos cuantitativos los representativos del poder de la empresa contemporánea. En otro orden la presencia se manifiesta en la idea instalada por Zygmunt Bauman de la "sociedad líquida".

El concepto se enfrenta, claramente, a lo "sólido". La empresa del siglo XX expresaba su solidez con la identificación del lugar físico, su presencia manifiesta en la comunidad; el trabajo humano representaba un "empleo" y como consecuencia de ello, estabilidad y carrera laboral, permitían a los trabajadores tener horizontes de largo plazo.

Para un trabajador -en el sentido amplio del término-, que en general su único capital son las habilidades para desarrollar una tarea, la seguridad en el empleo, como así también las relaciones permanentes con los compañeros de trabajo, son generadoras de valores que hacen a la conformación de la personalidad, al desarrollo de la confianza en él mismo y en la gente que lo rodea (familia, por ejemplo).

La perspectiva de mediano y largo plazo (aunque exista movilidad laboral) permite al mismo tiempo asumir compromisos, con el mismo horizonte, no sólo en la procuración de los medios económicos (remuneración) sino en la constitución y desarrollo de una "vida civil" digna: noviazgo, matrimonio, constitución de una familia, ayuda a la calidad de vida de parientes, etc.

Entre otros, existen dos componentes sustantivos para el desarrollo del tejido social: el trabajo y la familia. Del primero es proveedor sustantivo la empresa y el estado, y el segundo es consecuencia de la naturaleza y calidad del primero. A esta visión, nos referimos con la empresa sólida, confiable, con perspectivas para su gente, la empresa radicada, localizada, con nombre y apellido visible, con propietarios expuestos e identificados, que "están cerca",

que se involucran, asumen compromisos generando una cultura responsable, desde adentro (la gente) hacia afuera (la comunidad).

En Argentina, a lo largo del siglo XX, se desarrollaron empresas cuya identificación constituyeron verdaderos ejemplos del concepto de lo sólido, pues su localización e instalación generaban urbanidad; por caso: Hilanderías Flandria, Siam Di Tella, Loma Negra, Sancor, Arcor, etc. son algunos de los ejemplos representativos.

Un tema ausente en la formación profesional tiene que ver con esto: la historia de las empresas, las capacidades innovadoras de los pioneros, hoy llamados micro emprendedores, aquellos que transforman una "idea", en un negocio viable.

Pero a este límite inferior de los microemprendimientos, es decir en su origen más pequeños que la pequeña empresa, se han instalado en el límite superior las empresas más grandes que las grandes: las empresarias planetarias.

Tan enormes son, y tanto poder tienen, que ni siquiera se sabe dónde están, producen atomizadamente en algún lugar del planeta, en algún otro lugar integran las partes y en todos los lugares venden y distribuyen sus productos y/o servicios.

Es la empresa "líquida", invisible, con un "bunker" estratégico formado por un grupo de talentos, trabajando en cualquier lugar, generando productos, servicios, tecnologías, etc. buscando ventajas "comparativas", para obtener ventajas "competitivas".

Sus objetivos son el "mercado", donde está la gente para consumir y generarle "necesidades". Es la lógica contemporánea, del siglo XXI.

En este marco se llega a la Responsabilidad Social Empresaria, luego de muchos años, décadas, de su antecesora más firme y prolongada: la filantropía.

Aproximaciones al concepto de RSE

La discusión en los últimos años se ha centrado en un cambio conceptual que permitiese desarraigar el enfoque reduccionista propuesto por Milton Friedman en los años 70': "la empresa está para producir ganancias para sus accionistas, y del resto se deben encargar otros": Es evidente, que el enunciado producido, nada menos que por un Premio Nobel de Economía, amparó el comportamiento empresario en esa dirección, protegiendo el funcionamiento de la empresa hacia ese objetivo. Obviamente una adopción por conveniencia.

Nada malo hay en ello. Sin embargo, las preguntas son: ¿la empresa está solo para producir ganancias a sus propietarios?; ¿está para producirla de cualquier forma?; ¿no interesan los medios y procedimientos sino los fines?; ¿la empresa debe o no tener principios, valores, ética demostrable, transparencia, etc.?

Por lo tanto, de la visión reduccionista, se requiere ir pasando a una visión holística, a la necesidad de que este fenómeno, ya excesivamente relevante en su capacidad de influir a través de sus productos y servicios en la vida cotidiana de la gente, asuma un rol comprometido

y destacado, transparente y ético, confiable para la sociedad, abarcativo de responsabilidades múltiples, etc.

A las preguntas precedentes tratan de responder los enunciados contemporáneos que se elaboran desde las propias empresas, universidades, foros organizacionales, congresos, seminarios, academias y autores preocupados por dilucidar e ilustrar acerca del nuevo rol de la empresa, aproximando ideas, conceptos, metodologías de implementación y productos intelectuales capaces de influir sobre este fenómeno, para que tome conciencia y asuma los compromisos y responsabilidades que la sociedad le demanda.

• World Business Council for Sustainable Development:

“La decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la comunidad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida”.

• González García, López Mato y Silvestre:

“La responsabilidad social empresaria supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa”.

• Cantarelli, Liarte-Vejrup, Morillo y Zuazaga, 2004

“Es la obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, de buscar metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad”.

• Organización Internacional del Trabajo (OIT)

“La responsabilidad social es la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse”.

Un espacio destacado merece la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, pues su producción de junio de 2007 en el marco de “Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible”, es abarcativa de la frontera del conocimiento en la materia. Expresa en la introducción: “la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) está en el centro del debate económico, social y políticos en todo el mundo desarrollado. Existen grandes controversias sobre su alcance en el ámbito de la empresa y se plantea la pregunta de si estamos ante una auténtica, potente y novedosa herramienta de gestión empresarial que comporta una nueva economía de la empresa y, como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal”.

La nueva cosmovisión de la empresa y su rol contemporáneo se trata de: “un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RSE voluntaria y autorregulada, un nuevo paradigma empresarial más rentable que se instale articulado en una globalización más eficiente y más humana” (RACEF).

Por ello, con independencia de la calidad de los conceptos y definiciones se trata de un cambio revolucionario en los paradigmas tradicionales instalados durante el siglo XX.

La Real Academia reconociendo que el espacio epistemológico está en exploración en ámbitos diversificados del saber (estado, universidades, foros, cámaras, etc.) sintetiza un concepto integrado en los siguientes términos: “La RSE en la empresa estaría conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal”.

En el concepto se destacan tres aspectos sustantivos a tener en cuenta:

- Cadena de valor
- Ámbito triple y en igualdad de condiciones: económico, social, ambiental
- Más allá del cumplimiento legal.

Milton Friedman forma parte del pasado y las empresas de hoy deben mirar hacia el futuro, “surfeando” en un mundo incierto y complejo, ampliando su responsabilidad y compromiso para que la gente viva en un mundo mejor.

La empresa como generadora de conocimientos

Uno de los valores intangibles que la empresa genera cotidianamente lo constituyen los conocimientos, tecnología y saberes, distribuidos entre todo su personal, producto de la necesidad de tomar decisiones todo el tiempo. En efecto, la actividad estratégica y operativa distribuidas en las funciones en términos de contribución de cada agente al logro de los objetivos, implica un acumulamiento de saberes continuo, como así también acciones para resolver situaciones en la práctica cotidiana.

Ello representa una enorme diversidad de know how, que si bien se acumula en las capacidades personales, no se registra, se “viente”, se diluye; es un capital intelectual producido por los talentos desarrollados en la empresa con independencia de las jerarquías, cargos o puestos de trabajo.

La empresa, por su propia naturaleza, desarrolla “saber hacer”, práctica cotidiana, constituye un trabajo que agrega permanentemente valor a la actividad para producir resultados. Es la gestión que, si bien no se escribe, no se registra, está instalada en cada persona. Todo ese saber que la empresa aprovecha para transformar sus objetivos en resultados, puede ser organizado y estructurado para ofrecerlo a la sociedad (comunidad), como transferencia gratuita, solidaria, aplicado a causas necesarias de resolución técnica.

Ello requiere de mecanismos de articulación entre oferta de saberes de la empresa y necesidades de demanda de la sociedad, como así también de acuerdos ínter empresarios compartidos, cuando las necesidades, por su volumen o complejidad sobrepasan la capacidad de una empresa.

Particularmente, las Cámaras Empresarias, tienen posibilidad de jugar un rol importante en este tema, pues ellas involucran empresas de actividades homogéneas y pueden organizar y planear emprendimientos de vínculos con la comunidad, teniendo en cuenta su representatividad.

A ello se agrega un elemento a favor como lo es la dispersión geográfica de muchas empresas que a partir de una casa central están localizadas en todo el país, representando en cada lugar cierta institucionalidad, representatividad y reconocimiento.

A modo de ejemplo: bancos, supermercados, compañías de seguros, concesionarios de automotores, correos, etc. tal que, articulados con municipios, iglesias, clubes locales pueden potenciar la sinergia para emprendimientos sociales de proyección y cambio de situaciones, que cada empresa sola no podría producir.

La constelación de organizaciones existentes constituye un verdadero capital social en potencia; el desarrollo de las tecnologías administrativas existentes ha producido en los últimos años modelos gerenciales capaces de articular redes inter organizacionales asociadas a las organizaciones de la sociedad civil. Son los aportes innovadores del modelo de Gerencia Social, una gerencia, que entre otros aspectos es capaz de producir impactos sociales importantes para cambiar situaciones críticas.

La instrumentación que aprovecha los saberes tecnológicos de la empresa para brindar a la sociedad tiene manifestación concreta a través del desarrollo del voluntariado. Ello consiste en mecanismos de motivación hacia todo el personal para participar en programas organizados de ayuda a la comunidad, uniendo esfuerzos compartidos. Este tipo de iniciativas no resiente las actividades propias funcionales del personal en la empresa y representa una inclinación hacia el trabajo cooperativo y solidario, fortalece las relaciones y la sumatoria de horas entregadas para la acción puede representar un volumen, muchas veces, importantes.

Los efectos colaterales tienen que ver con la productividad interna, pues, en general el trabajo voluntario disminuye -y a veces elimina- las jerarquías, permitiendo un involucramiento para causas donde los resultados de las acciones se logran cotidianamente. La fuerza laboral desplegada bajo estos dispositivos redundan directamente en el incremento de la identificación con la empresa.

Estas capacidades y habilidades no representan esfuerzos económicos, sino más bien intencionales y motivacionales por lo cual sus resultados tienen más trascendencia pues crean capital social, es decir lazos de confianza, asociatividad e incremento del civismo.

Hacer cosas por otros, prestigia, al mismo tiempo, a la empresa en su imagen, ofreciendo beneficios sustentables a la comunidad. Desarrollar capacidades para "hacer el bien" retribuye primero al que lo hace, al potenciar cualidades humanas relacionadas con las habilidades laborales.

Restricciones a la RSE

Como se ha desarrollado hasta ahora, la RSE está en construcción y desarrollo en distintos

ámbitos productores de conocimientos. La malversación conceptual puede llevar a la RSE a entenderla como una "moda", como un beneficio del cual se apropia la empresa en términos de estrategia de marketing, de relaciones institucionales, etc.

"Hay que hacerlo porque los demás lo hacen"; "hay que hacerlo porque es una moda". Las modas, cualesquiera sean, son efímeras, volátiles, aparecen y desaparecen; por ello la consideramos como una restricción, no exenta de peligros, en el sentido de debilitar la intencionalidad del concepto, que, con los mejores propósitos se la asimile como un comportamiento que se debe asumir presionado por la corriente.

En este sentido apelamos a un ciclo elemental, pero sustantivo. La RSE, debe primero sentirse, luego pensarse, más tarde expresarla y por último hacerla. Tiene una fuerte impronta pragmática, una vez dilucidada la identidad auténtica de lo que es RSE en siglo XXI y el rol de la empresa contemporánea. Asumirla ligeramente la predestina a considerarla como moda. Discutirla y diseñar los dispositivos adecuados para cada empresa y su impacto en el conjunto de stakeholders y la cadena de valor, le agrega la dimensión de sustentabilidad, es decir de permanencia en el tiempo.

De allí la importancia de valor agregado proveniente de la academia y las empresas, trabajando en conjunto la RSE, influyendo sobre el estado y los gobiernos para incorporar sus contenidos en la política pública, para ser asumida por sindicatos, asociaciones de consumidores en defensa de modelos competitivos transparentes y que operen en beneficio de la sociedad; extender hacia toda la cadena de valor que participa en los procesos de producción y distribución en términos de alinearse a la RSE como una cosmovisión y rol para estos tiempos de la empresa.

Resulta en definitiva en una cuestión de valores, de principios, de involucramiento. Por ello, se entiende como aquellas cuestiones que son irrenunciables, que no se pueden transgredir y que reclamadas por los de afuera (la sociedad) las cumplen los de adentro (la empresa). Una empresa confiable en su accionar, es reconocida por los stakeholders y por lo tanto es mirada como para inclinar hacia ella inversiones (mercado de capitales), elegida por los proveedores para los suministros y abastecimientos, seleccionada por la fuerza laboral para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, pues un entorno de empresa socialmente responsable enorgullece a los que en ella trabajan, y del mismo modo ocurre con los clientes y consumidores que a ella recurrirán para satisfacer sus necesidades. El modelo es *ganar-ganar*, ganan todos los actores implicados y la sociedad en su conjunto.

El futuro inmediato de la RSE

A medida que avanzan los conocimientos acerca de la RSE y se adquieren prácticas de implementación, con decisiones vinculadas a acciones de los actores y la participación en la cadena de valor, del mismo modo que la formación de profesionales, se produce la curva de experiencias acumuladas y su difusión.

La tendencia observada consiste en desarrollar la RSE hacia un Modelo de Gestión Empresarial

con las expectativas instaladas acerca del nuevo capitalismo; un capitalismo con rostro humano que preserve las condiciones de competitividad pero bajo el criterio de la cooperación y las apuestas tendientes a mejorar la calidad de vida de la gente.

De esta forma, RSE se articula y forma parte de otros desarrollos en marcha relacionados con economías solidarias y cooperativas, comercio justo, desarrollo local, articulación empresa-estado-sociedad civil, capital social y gerencia social que, vistos en conjunto se enmarcan en las nuevas disciplinas del conocimiento vinculadas al desarrollo social y gerencia.

En este sentido la RSE se instalaría como un modelo de gestión abarcativo de toda la empresa, formando parte de su identidad y la de sus participantes internos y externos, para ser reconocida como "empresa responsable".

Los modelos de gestión son integrales, parten de una filosofía donde se explicitan los valores, visión y misión, objetivos estratégicos y metas a alcanzar, como así también las fases de programación y presupuestación compatibles con los principios anteriores y que constituyen la orientación estratégica para luego operacionalizarlos a través de la acción.

El modelo de gestión refiere a las formas de desarrollo funcional de cada una de las áreas componentes de la estructura organizativa llevando a cabo sus acciones bajo los criterios de la RSE, a partir del involucramiento y la participación de los agentes internos en el modelo de RSE.

La implementación de modelos de gestión de este tipo requiere de una prolija programación de actividades participativas (talleres) que interconecten jerarquías y especialidades para alcanzar la transversalidad y distribución en toda la empresa. Requiere de una fuerte convicción de la dirección e impulsos concretos, tal que fortalezcan la estructura interna en el sentido de la RSE, para luego poder expandir el modelo hacia fuera.

Se trata de alinear a los actores externos (particularmente proveedores, clientes, potenciales empleados e inversores) que forman parte de la constelación empresaria produciendo alianzas estratégicas y actividades en conjunto para afrontar y resolver situaciones de la comunidad y/ o la sociedad que requieren de estrategias organizativas innovadoras y articuladas para aprovechar las fortalezas del conjunto.

Tender hacia modelos de gestión identificados con la RSE, implica llevar a la práctica cotidiana, tanto en la estrategia como en la operación, los conceptos básicos y multiplicadores de la RSE para producir impactos y modificaciones demostrables sustentables en el tiempo, en los espacios donde se decide intervenir. La agenda de intervención es múltiple y variada y sólo puede ser afrontada cuando, mediando un modelo de gestión socialmente responsable, se proyecta de adentro hacia fuera.

El concepto de intervención refiere a la elección y decisión por parte de la empresa en su conjunto de cuál es el espacio concreto para actuar y cómo organiza el conjunto de recursos para las acciones.

Vulnerabilidad y acceso son dos términos que refieren, sintéticamente, a las restricciones de

mucha gente para vivir una vida digna y plena (desde la niñez hasta la ancianidad). Disminuir la vulnerabilidad y viabilizar el acceso a la salud, la educación, la vivienda, el trabajo, la nutrición, etc. son ejes sustantivos a resolver en la sociedad contemporánea y pueden entenderse como el puente a transitar entre la exclusión y la inclusión. No sólo están interconectados sino que tienen cierta linealidad en el sentido que vulnerabilidades nutricionales, deterioran la salud y no permiten el acceso a la educación.

Los temas de la vivienda resultan al mismo tiempo sustantivos pues no sólo es el espacio de desarrollo de la familia, sino que las carencias básicas (agua, energía, etc.) repercuten en la formación de las personas, deterioran la dignidad humana y no permiten el acceso a instancias de desarrollo personal (el trabajo, por ejemplo).

Otras dimensiones del modelo de gestión hacia donde apunta la RSE refieren a la brecha de remuneraciones, al equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar y a la igualdad de género.

En cuanto a la primera, la disminución de la brecha entre los que más ganan y los que menos ganan en una empresa, requiere al menos una planificación de mediano plazo, para que las diferencias se acorten y produzcan más equidad. Refiere a la distribución más equitativa de los ingresos y no se relaciona con las conquistas salariales, sino con como se administra la "masa salarial" en términos de distribución entre los que la producen, remunerando equitativamente al capital y al trabajo.

En los últimos tiempos (2008) se ha asistido a la caída de numerosas empresas importantes habiéndose puesto el foco de atención en las remuneraciones de los responsables de la conducción (ejecutivos) y los sofisticados sistemas de compensación ligados a éxitos efímeros, no sustentables, que fueron identificados como un comportamiento "codicioso", o remuneraciones "tóxicas" capaces de pervertir hasta el final el funcionamiento del propio sistema capitalista de mercado. Esta burbuja de remuneraciones perversas van a fondo de la "irresponsabilidad social empresaria", despreciada de los valores y principios elementales de la dignidad.

En el segundo orden, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, refiere a la responsabilidad de la empresa para garantizar ambos espacios de la vida humana.

La empresa aprovecha, y está bien, las capacidades y calificaciones de las personas que desarrollan sus actividades en ella; pero debe tener en cuenta que la vida de cada uno es una vida compartida entre ese y otros espacios, y deben ser respetados.

Las formas que ha asumido el trabajo contemporáneo, influido particularmente por las tecnologías, lo ha colocado "a tiempo completo", bajo el criterio de "alcanzar los objetivos y las metas". Tiempo completo no es el tradicional "full time", sino jornada completa: 24 horas conectado y disponible, durante 365 días. El impacto de la jornada laboral sobre la familia es relevante, pues además de aprovechar la mayor energía de la persona, llega vencido al espacio familiar donde tiene también un rol importante que compartir. A ello se agregan las condiciones de "confort" en el trabajo, en el sentido de que cuando las instalaciones de la empresa son mejores que las de la vivienda, el mismo empleado prolonga su jornada, bajo

argumentos de "cumplir objetivos".

Es RSE, bajo el modelo de gestión, tender a proteger el equilibrio entre ambos espacios, pues se interrelacionan fuertemente originando productividades recíprocas. Los excesos laborales, producen enfermedades ya demostradas, del mismo modo que hacen perder oportunidades irrecuperables, por ejemplo la atención de los hijos en los primeros años, que requieren más de la figura del padre que de sus éxitos económicos.

Por último, en esta nómina sólo enunciativa de RSE "hacia adentro", está la igualdad de género. Si bien la mujer ha venido cada vez más aceleradamente cubriendo espacios laborales en lo profesional y técnico, falta mucho por hacer, en igualdad de acceso e igualdad de remuneraciones. Las diferencias de género en estos dos aspectos subsisten y están expandidas, por lo cual se requiere de una política empresaria en este sentido, al menos de corto y mediano plazo, tendiendo a equilibrar en los puestos de trabajo la igualdad de género, como un desafío de equidad, en todos los atributos demandados en los puestos de trabajo, tanto directivos como operativos.

Aún no se ha tomado conciencia de la potencialidad de género en este sentido, donde la participación efectiva de la mujer está tomando relevancia, pues su visión, sensibilidad y humanismo, resultan aportes de enorme valor agregado, para mejorar el desarrollo del modelo de gestión bajo el marco de la RSE.

Conclusión

El presente capítulo se ha centrado en explorar un campo de las disciplinas empresariales en pleno desarrollo. Aproximando los aspectos conceptuales y llegando a las posibilidades de instalar la RSE dentro de un modelo de gestión empresaria, que mejore en forma continua el rol de la empresa en la sociedad contemporánea.

El capítulo se complementa con otros de la obra, motivo por el cual no se han abordado algunos de los temas de RSE, en cuyo desarrollo participaron especialistas colegas.

Se ofrece una bibliografía generosa para profundizar y avanzar sobre el tema, sin embargo debe tenerse en cuenta el equilibrio entre teoría y práctica de la RSE,

En este sentido hemos partido de una conceptualización del fenómeno empresa, convencidos de que requiere de una nueva cosmovisión, la empresa, por su impacto en la sociedad, debe ser mirada de otra forma. Esta invitación refiere a la enorme dependencia que tienen las personas de lo que las empresas hacen. De lo que hacen y de cómo lo hacen, en términos de influencia sobre la vida cotidiana, en términos de dependencia, la empresa se ha transformado en modeladora de la personalidad humana y ello es una restricción a la libertad de las personas. Ejercen un enorme poder y el requerimiento es que ese poder lo ejerzan responsablemente, en lo económico, lo social y lo ambiental, no más que por instalar una tríada que se ha ido transformando en los pilares básicos donde se debe apoyar el fenómeno empresario.

Una cosmovisión requiere de largo plazo y de esfuerzos sostenidos, para quedar instalada

como "paradigma normal", tal que no pueda ser concebida de otra forma.

La responsabilidad no refiere sólo a la empresa, sino también a otros actores. Como la obra lo está demostrando, responsabilidad social de las universidades refiere también a estos temas en su triple misión de formar profesionales, investigar y extender sus saberes a la sociedad. Del mismo modo la responsabilidad social del estado, como actor e impulsor de las políticas públicas, articuladas con otros actores de la sociedad. La sociedad civil a través de sus múltiples expresiones, se transforma en el órgano de control por excelencia, a través de su manifestación en el voto, dentro de los sistemas políticos democráticos, como así también de la participación activa, cuando situaciones que la afectan en su devenir toman estado manifiesto.

En RSE hablamos de la empresa no como un fenómeno aislado en busca de maximizar utilidades, sino de un fenómeno integrado a la sociedad, que es en definitiva la que le otorga legitimidad y permiso para operar a través de la demanda de sus productos y servicios. Ello la identifica como un "ciudadano corporativo", es decir con derechos y obligaciones, una óptica recursiva que permite asumir el rol trascendente y los desafíos de nuestros tiempos.

La RSE ha llegado para quedarse, después de la extensa influencia de la filantropía como el voluntarismo de la empresa por acercarse y contribuir con la sociedad con aquello que ella creía conveniente o impulsada por motivaciones sentidas para "hacer el bien".

RSE más que voluntarista es comprometida, requiere el tomar conciencia de la vulnerabilidad e impedimentos de acceso y colocar sus capacidades para resolverlas.

Se trata entonces, de aprovechar esas capacidades que hacen exitosos sus negocios, para brindarlas solidaria y desinteresadamente a la comunidad de la cual extraen sus beneficios. Tienen mucho más que productos y servicios, tienen talentos y saber hacer, know how. Por lo tanto, se trata de desarrollar una arquitectura, cuyo modelo de gestión esté basado en los principios y valores de la responsabilidad social.

A partir de los aspectos conceptuales, se impone un criterio pragmático para desarrollar acciones, en agendas de dos dimensiones: hacia adentro y hacia fuera; que aborden temas prioritarios, que modifiquen situaciones instaladas y sean sustentables en el tiempo y no recursivas.

La sociedad necesita mucho de las empresas, más que de productos y servicios, de comportamientos éticos y transparentes, confiar en las mismas fortalece el tejido social y produce cohesión de los valores, generando confianza extendida.

Bibliografía

- Etkin, J., "Construyendo empresas responsables en un medio competitivo", trabajo presentado para el Congreso Internacional "RSE, Universidad y Desarrollo", FCE-UBA, Septiembre de 2006
- Gardetti, M. A., Textos de sustentabilidad empresarial: integrando las construcciones sociales, ambientales y económicas en el corto y el largo plazo, La Bell, Buenos Aires, 2005.
- Giannetti, E., "¿Vicios privados, beneficios públicos?", Paidós, Buenos Aires, 2006.
- Hupperts, P., "Responsabilidad social empresarial, comunicación y cooperación en el área de la RSE", Valletta, Buenos Aires, 2005.
- Kliksberg, B., RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ¿MODA O DEMANDA SOCIAL? Trabajo preparado originalmente a invitación de la Fundación Carolina de España y publicado por la misma.
- Kliksberg, B., Después de Enron, Artículo publicado por el universal.com, caracas, Venezuela, junio 2006.
- Larocca, H. A., "Responsabilidad Social Empresaria" en Los límites de la Responsabilidad Social de la Empresa, AEDem Ediciones, Madrid, España, 2006.
- Paladino, M. y Álvarez Teijeiro C., "Comunicación empresarial responsable: las organizaciones: escuelas de cultura", Temas, Buenos Aires, 2006.
- Rifkin, J., "La era del acceso, la revolución de la nueva economía", Paidós, Barcelona, 2000.
- Sturzenegger, A.; Sturzenegger, G.; Flores Vidal, M., "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", documento preparado para el Foro Ecuménico Social, Buenos Aires, Argentina, 2003. www.foroecumenico.com.ar
- Vallaes, F., "La responsabilidad social de las organizaciones", Artículo publicado por la Universidad de las Américas Puebla, <http://www.udlap.mx/>
- Volpentesta, J. R., "Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria, Osmar D. Buyatti", librería editorial, 2009.

Hacia una comunicación más responsable

Por Lic. Gonzalo Arias y Lic. Andrea Mallimaci

Gonzalo Arias

Gonzalo Arias es Licenciado en Sociología de la Universidad de Buenos Aires y ha realizado estudios de posgrado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y en la Universidad Complutense de Madrid en comunicación política, opinión pública y gestión pública. Es profesor titular en la Universidad Nacional de la Plata, en la Facultad de Ciencias Económicas y en el CBC de la Universidad de Buenos Aires.

Andrea Mallimaci

Andrea Mallimaci es Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires y ha realizado estudios en creación publicitaria en la Escuela Superior de Creativos Publicitarios. Participó en seminarios y grupos de investigación en la Universidad de Buenos Aires y fue colaboradora de la materia Sociedad y Estado del Ciclo Básico Común. Trabajó en medios gráficos, productoras de televisión y canales privados y públicos.

Pensar el concepto de responsabilidad social y su relación con la actividad de los medios de comunicación nos exige partir de algunas presunciones conceptuales que son necesarias para comenzar con nuestro análisis.

Los medios de comunicación son instituciones centrales en la configuración de las democracias modernas y cobran cada vez más fuerza como actores relevantes en la esfera pública. Sin duda, tienen una enorme influencia en nuestra vida cotidiana, pero también poseen gran peso a la hora de pensar un proyecto de país o un programa regional.

Articular la idea de responsabilidad social con los medios de comunicación nos permite hacer más visible su rol como articuladores de la nación, fundamentales, por ende, en la determinación de qué tipo de democracia se elige construir.

Estas dos ideas juntas, la de medios y responsabilidad social, también vuelven visibles al receptor en el proceso de comunicación. Incorporar al sujeto que recibe significa poner el eje en múltiples posiciones. Fundamentalmente, echar luz sobre la posibilidad que tienen los sujetos de acceder a los medios de manera democrática, en igualdad de condiciones materiales y territoriales. También, incorporar al sujeto implica pensar en un proceso de comunicación amplio, que excede a la vieja fórmula de emisor-receptor entendiendo a la comunicación como un proceso social y no como un circuito unilateral de transmisión de mensajes. Para autores como María Cristina Mata, la noción que permitirá pensar y re-pensar el intercambio y la vinculación simbólica de los individuos en espacio vuelto común por las tecnologías de producción y distribución de información y productos mediáticos es la de "ciudadanía", asumiendo que "el ejercicio de la ciudadanía ha desbordado hace tiempo, en el marco de la teoría política, la estrecha esfera de la titularidad y ejercicio de los derechos civiles y políticos de carácter universal íntimamente relacionados con el sistema de gobierno y la estructura social y económica de un país" (Mata, 2002: 66)

En el siglo XXI la ciudadanía plena solo puede ejercerse en aquellos lugares y estamentos sociales donde está garantizado el derecho a la información.

Hablar de medios, entonces, implica hablar de comunicación, de ciudadanía, de acceso, de responsabilidad y de democracia, entre otras cosas. Trataremos de abarcar todas estas

dimensiones –que responden centralmente a motivaciones políticas, económicas y culturales-, desde una matriz de análisis que abarca tres esferas, que se mezclan, intercambian e interrelacionan en todo el proceso social de comunicación. Éstas son los medios, los actores y los intereses.

Los medios

Probablemente éste sea el momento más movido en la historia de Argentina en términos de propiedades y emergencias de medios, un terreno que hasta hace poco tiempo se presentó como estático e inmutable. Sobre todo en el terreno en el que nos explayaremos, el de los medios en tanto empresas que buscan su necesaria rentabilidad.

La situación de concentración extrema de propiedades de medios redundó en una estructura en la que algunos pocos eran dueños de casi todo, situación que provocó una paulatina y sostenida uniformación de los discursos y relatos generados por los medios de comunicación. La aparición y la posterior explosión del formato en materia televisiva es un claro ejemplo de esta tendencia de sentido único.

Como bien citan los especialistas Marino, Mastrini y Becerra, este desarrollo mediático no fue sólo configurado por la fuerza del mercado sino que también fue construido en un marco de políticas públicas comunicacionales débiles y permisivas.

Los autores citados sostienen que las políticas llevadas a cabo por los últimos gobiernos, sobre todo por la dictadura y el menemismo, determinaron una situación en la que: el 78 % de los medios, (televisión abierta y por cable; prensa escrita y radio) estaban en manos de los primeros cuatro operadores de cada uno de esos mercados; los principales grupos de comunicación de la Argentina eran conglomerados y estaban presentes en casi todos los sectores (por ejemplo: el Grupo Clarín cuenta con emisoras de televisión abierta, señales y empresas prestadoras de servicio de televisión de pago, estaciones de radio, diarios, portales noticiosos en Internet, fábrica de papel para diarios, entre otras actividades que controla de modo directo) y, finalmente, la producción de contenidos se encontraba profundamente centralizada en términos geográficos. Sobre todo en los medios audiovisuales, los contenidos se producen en la zona metropolitana de Buenos Aires y se reproducen el resto de los medios del país. (Marino, Mastrini y Becerra, 2011)

Si bien la mayoría de estas situaciones aún se mantienen al día de hoy, podemos encontrar experiencias del campo de la comunicación que nos marca una transformación incipiente del paradigma mediático, en un contexto de nuevos marcos regulatorios, debate y discusión. Los que estudiamos la comunicación en las últimas décadas nos enfrentamos a hitos como la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, a dos años de su sanción, que hacen de este tiempo histórico realmente singular y revolucionario, tanto por las decisiones políticas que encarna como por las posibilidades que brindan los nuevos desarrollos tecnológicos. Es decir, vivimos una época donde la política acompaña los cambios tecnológicos y modifica las reglas

del juego que ponen en cuestión la estructura de medios y su actividad.

Vale destacar, en un barrido rápido, que la sanción de la nueva ley –tomada como bandera por amplios sectores sociales desde la recuperación de la democracia– dejó atrás el decreto-ley de la dictadura, el 22.285, reprochable en términos históricos y obsoleto para el siglo XXI.

Cabe recordar también que la democracia ya había modificado parcialmente la ley de la dictadura pero lejos de abrir nuevas oportunidades permitió la creación de los multimedios, asentando las bases de un sistema de medios monopólico y basado exclusivamente en la lógica de mercado. Fue el Gobierno de Carlos Menem quien amplió por decreto la posibilidad de licencias de cuatro a veinticuatro en una sola firma.

No es propósito de este trabajo hacer un análisis de las políticas de comunicación, pero este repaso nos sirve para comprender los dos procesos que se están dando en simultáneo en términos mediáticos. Un Estado presente y activo que ejerce su rol a través de la regulación y los avances tecnológicos impulsados por la Televisión Digital.

La nueva ley genera, principalmente, una apertura en las posibilidades de administrar medios. Al mismo tiempo que la creación de un compendio de medios públicos, la determinación del 30 % a organizaciones sin fines de lucro y el llamado a nuevas licitaciones parecen abrir el panorama en cuanto a la administración de los medios.

El segundo proceso se da en paralelo y responde en algún punto a la misma voluntad política pero también a un momento histórico mundial de cambio de paradigma. Hablamos del arribo de la televisión digital, lo cual significa, sin mayores complejizaciones, que donde antes había un medio, hoy existe la posibilidad técnica de optimizar y multiplicar ese espacio lo que redundará en más señales.

Entonces, una nueva ley de medios y un momento histórico que digitaliza las porciones del espectro se encuentran para refundar inevitablemente un espacio radioeléctrico que se presentaba hermético y que ahora comienza a transformarse. Aparece, después de muchos años en la historia argentina, la posibilidad de emergencia de nuevos medios, nuevas voces y nuevas construcciones.

Teniendo claro que los medios son empresas de comunicación que buscan su rentabilidad económica (dimensión económica), que necesariamente se relacionan con el Estado a través de la regulación de ese mercado en el que interactúan (dimensión política), y que, al mismo tiempo, deben aggiornarse para no quedar afuera de los nuevos vientos tecnológicos (dimensión tecnológica / cultural), nos permitiremos avanzar en una segunda cuestión que tiene que ver con aquello que construyen los medios en términos culturales.

¿Qué dicen, qué muestran y qué definen estos medios. Más específicamente: ¿cuál es la construcción de realidad que proponen hoy los medios y bajo qué intereses.

Haciendo foco en el sistema de medios de televisión abierta, encontramos que los cinco canales presentan una programación genérica. Esto es: variedad de contenido para variedad de destinatarios. Sin embargo, más allá de los contenidos específicos de cada franja horaria,

lo que pone en juego cada uno de los canales de televisión es una visión de mundo, un recorte sobre lo que ellos llamarán "realidad", una construcción de un horizonte de posibilidad, en cuyos márgenes se darán las posibles luchas por el sentido.

Si avanzamos en reflexionar acerca del cómo se da esta lucha y de aquel discurso que cada medio –en el uso de sus libertades- pone en circulación, consideramos oportuno y necesario volver a preguntarnos por la responsabilidad que conlleva ejercer esa función social. Los medios tienen intereses que son legítimos, pero la pregunta del cómo esos intereses se relacionan con los intereses de la comunidad toda, es una de las claves del escenario que viene.

Los intereses.

Así como fue necesario, luego del feroz avance de los medios durante la década del 90, hacerse la pregunta por la propiedad de los medios; hoy, superada esa instancia del debate y con la claridad de conocer a los dueños de los medios y que los mismos tienen intereses, lo que nos queda como tarea es pensar los mecanismos que permiten agregarle a esas actividades impulsadas por intereses (económicos, culturales y políticos) que legítimamente detenta un medio de comunicación, el componente de hacerlo de manera responsable.

Avanzando en el análisis, se puede partir en dos conjuntos de discusión el tema. Por un lado, si hablamos de medios privados, hay un interés claro y preponderante que tiene que ver con la búsqueda de rentabilidad. Extremando la simplificación, y como ya señalamos, diremos que a ésta se llega eminentemente mediante las ventas y la publicidad, a las cuales se llega, entre otras cosas pero sobre todo, mediante el rating.

En este punto cabe preguntarnos, ¿cuál es la libertad de acción de los medios respecto a las empresas anunciantes en sus propias empresas? ¿Hasta que punto se podrá informar sobre cuestiones que alteren los intereses de ciertos grupos económicos que sostengan a determinados medios? Un barrido por las noticias que publican los diarios y que recogen los noticieros televisivos o los informativos de las radios para dar cuenta de que no son muchas las noticias negativas que se pueden leer, escuchar o mirar acerca de lo que ocurre con los bancos, los grandes supermercados, las telefónicas o los laboratorios médicos, por citar algunos ejemplos. Nos enteramos de ellos porque los vemos en las tandas publicitarias, invirtiendo en su imagen a través de la publicidad en los medios, lo cual genera la publicidad lisa y llana, pero también el condicionamiento derivado de la inversión monetaria en una empresa privada, lo cual seguramente le va a generar mayores beneficios (noticias positivas, omisiones de aquellas negativas, etc) en tanto y en cuanto mayor sea la inversión.

La búsqueda de la rentabilidad tiene otra arista que debemos explorar. Continuando este análisis podríamos preguntarnos: si los canales privados hoy en día apuntan eminentemente a la rentabilidad ¿cuánto espacio podrán tener problemáticas que no gozan de popularidad? ¿cómo se realiza la cobertura de un tema que no es considerado "preferido" por la audiencia? ¿cómo se mantiene la atención de un espectador multi-convocado si no es mediante el impacto como modo de interpelar?

Las experiencias de nuestra televisión, medidas en términos de rating, demuestran que el impacto, el golpe directo, aunque rose no sólo el mal gusto sino sobre todo la línea de la ley, muchas veces parece gobernar la pelea. Los límites se corren todos los días y en pos del punto de rating o las ventas de ejemplares todo puede ponerse en primer plano, siempre que lleve consigo la certeza de éxito. En este punto de las cosas no sólo se llega a cierta mediocridad creativa, sino fundamentalmente a la repetición de la lógica del impacto y al borramiento de espacios novedosos o problemáticas invisibles.

La segunda parte de la pregunta por los intereses tiene que ver con los medios como actores políticos en la discusión nacional. Ya lo dijimos, los medios tienen intereses, generan posturas ante la realidad y defienden una forma de concebir el mundo. Esta operación se hace mediante el recorte de las noticias, desde lo temático, lo retórico o lo enunciativo, esto es, desde aquello que se dice de la noticia, pero también desde aquello que se omite, desde la imagen que la ilustra, las palabras que se utilizan o las fuentes que se consultan para la creación y profundización de la misma.

Los medios abonan a una construcción de mundo, la cual proponen iluminando determinada arista de determinado hecho, haciendo sus propios recortes y decidiendo sobre el enfoque. Los medios, en fin, buscan plantear, con su tratamiento de cada tema, la agenda pública y en esta construcción de realidad hay voces voluntariamente visibilizadas e invisibilizadas.

En los últimos años esta cuestión se hizo evidente una discusión que pocas veces se presenta en el terreno de la vida cotidiana de las personas que no están implicadas en los medios de comunicación. En la discusión Clarín – Gobierno se pusieron en evidencia dos construcciones de realidad enfrentadas, dos visiones del mundo en pugna y, sobre todo, la existencia de un medio como actor político, con intereses claros y específicos.

Que cada enfoque sea un recorte de la realidad es un hecho que no debe ser reprochable, porque deriva de las propias condiciones del dispositivo, siempre que echemos luz sobre algún lugar, estamos invariablemente oscureciendo otro. Sin embargo cabe preguntarnos ¿cuál es el límite de este recorte? ¿cuándo una acción que responde a las propias reglas del medio se puede convertir en un vehículo de manipulación o de engaño a las audiencias? En definitiva, ¿qué pasa con la responsabilidad de los medios? ¿podemos construir un horizonte de responsabilidad social para los medios? ¿Una comunicación más responsable es posible sin cercenar las libertades de los medios?

Los actores

Todos los interrogantes expuestos son tan complejos como potentes a la hora de pensar el futuro de nuestro sistema de medios. La última pregunta que debemos hacernos es acerca de los actores. Vimos que hasta hace poco teníamos un sistema de medios hegemónico, apuntando a un discurso único, que hoy encuentra fisuras y se enfrenta a una apertura tecnológica y legal. Vimos, también, que los medios responden a intereses, que pueden ser explícitos o no y que los múltiples intereses, que exceden el meramente económico generan

recortes y construcciones de horizontes de realidad.

Nos interesa en este último punto plantear la pregunta por los actores, por los sujetos del discurso, por los agentes de la comunicación. Quiénes son, cómo llegan, bajo qué reglas y con qué formación. Hablaremos aquí de los periodistas, eligiendo este rol mediático entre otros, por su lugar de relevancia en la construcción del discurso y por ser agentes privilegiados para abonar a una construcción de mundo. Stella Martini dice respecto a la profesión: "El trabajo periodístico, ubicado en el espacio de la subjetividad y en el poder, tiene la capacidad para que el mundo 'se vuelva a ver'" (Martini y Luchessi, 2004:17). Ésta es la definición de periodista que queremos tomar en este trabajo, aquella que la considera productor de la noticia, constructor de la realidad y sujeto de poder.

Proponemos en este apartado abarcar esta tercera dimensión desde la génesis de este sujeto de análisis. Cómo se forma y conforma, cómo accede a este trabajo, cuáles son las reglas que debe cumplir.

En primera instancia, sabemos que los periodistas que vemos en la televisión o leemos en los diarios más importantes son una mínima porción de su grupo. En las escuelas de periodismo se hace un fuerte hincapié en la cuestión del acceso. Parte de la formación parecería ser por momentos la preparación para el duro momento de salida al campo laboral, lo que genera, y se vuelve difícil creer que es inocente, cierto salvajismo en la salida al campo laboral y, ante todo, la aceptación de condiciones precarias desde la promesa del acceso. Entonces, la primera entrada suele ser bajo la condición "ad honorem", esto es, sin sueldo, seguramente sin contrato, por muchas horas al día y sin posibilidad de queja, pues afuera hay diez jóvenes que esperan ansiosos su oportunidad.

En estas condiciones se lleva a cabo la entrada al medio por parte de la mayoría de los periodistas que la albergan. Resulta casi redundante imaginar, en esta situación, que los márgenes de acción de estos sujetos de la comunicación comienza siendo, al menos, precario. Pero, ¿cuál es el margen de acción con el paso del tiempo? Imaginemos a un joven cualquiera, que entró a un medio después de una larga búsqueda, sin contrato, pagando el "derecho de piso", sin opinar, obedeciendo las líneas impuestas y encontrando de a poco su lugar en el medio. Imaginémoslo ahora con una trayectoria mediana, con un lugar de presentador o redactor ganado, siendo cara o firma de las noticias, y preguntémonos ¿este joven tiene libertad de acción?

Los medios han acostumbrado a sus trabajadores a relaciones de obediencia, basadas en la docilidad de los actores frente a los condicionamientos subjetivos de cada medio, a tal punto que a pocos parece sorprenderle. Que hoy, un periodista reproduzca la lógica argumentativa de poder del medio que lo alberga no genera sorpresa para ninguno de los ámbitos de la sociedad, incluido las asociaciones de prensa o los sindicatos de medios. De esta manera, los periodistas suelen quedar, en muchos casos, relegados a lugares de meros transmisores de la línea editorial del medio al que pertenecen.

El problema fundamental de esta situación es que hoy en día los trabajadores de prensa

se encuentran desprotegidos ante las condiciones de trabajo y las (im) posibilidades de independencia ideológica: no existen hoy sindicatos que logren romper las lógicas de contratación y permanencia, tampoco la cláusula de objeción de conciencia y el estatuto del periodista tiene poca incidencia en términos reales.

Continuando con la conformación de los trabajadores de prensa, si consideramos a los periodistas como uno de los agentes fundamentales en la construcción de comunicación, corresponde preguntarnos por su formación.

¿Dónde se aprende a ser periodista? En la ciudad de Buenos Aires, ciudad en la que, como ya se mencionó, se produce la mayoría de los contenidos periodísticos del país y en la que habitan los grandes medios, ha triunfado una lógica privada de la formación periodística. La Universidad de Buenos Aires ofrece como formación periodística una orientación de seis materias en una de las carreras más largas de la casa de estudios, la carrera de Ciencias de la Comunicación. Esta opción suele quedar desestimada por falta de tiempo, de ganas o de capacidad de invertir entre seis y diez años para llegar a una orientación que se presenta muy lejana. De esta manera, parte de la receta para un desembarco seguro en los medios comienza con la inscripción en terciarios rentados en donde enseñan, en no más de dos o tres años, el "oficio del periodismo".

Al mismo tiempo, los medios suelen preferir estos egresados, que no llegan desde la complejidad de la universidad pública, que saben "el oficio" y que muy probablemente sean más dóciles que otros. Y así la lógica mercantil de formación de periodismo encuentra su cierre perfecto.

Entonces, nos encontramos en esta dimensión con un problema doble en cuanto a los comunicadores de los medios: por un lado, la concentración de medios genera un achicamiento feroz de la entrada al mercado laboral, lo que genera reglas inquebrantables de obediencia y docilidad en pos de la permanencia. Por otro, la formación en terciarios privados que sólo se basan en la trasmisión del oficio gana el terreno de la formación, generando, muchas veces, comunicadores con poca formación, lo que los vuelve más receptivos a las directivas de los medios y su reproducción.

Creemos que no se debe perder de vista esta última dimensión que pone el eje en actores de la comunicación relevantes como son las y los periodistas, ya que en esta construcción de realidad que venimos analizando, el lugar del cronista genera el acontecimiento, instala la diferencia determinando lo extraordinario. Por esta capacidad constructora es que debemos interesarnos por su libertad ideológica, por su formación como profesional y trabajador, garantizando espacios de libertad para su accionar, pero también exigiendo responsabilidad acorde a su lugar de relevancia.

¿Es posible una comunicación más responsable?

En este breve trayecto recorrimos tres dimensiones que nos parecen relevantes a la hora de plantear la posibilidad de una comunicación más responsable: los medios, los intereses y los actores. Vimos que la situación actual en términos de concentración de medios es profunda, pero con un movimiento inusitado que propone una apertura de voces gracias, por un lado, a la Ley de Servicios Audiovisuales y, por el otro, al desembarco de la televisión digital. La idea de analizar la concentración de medios nos dio la posibilidad de preguntarnos por los intereses de cada medio, encontrando que cada uno de ellos los tenía, ya sean económicos, políticos o sociales. Encontramos que desde estos intereses, los medios abonan a una construcción de realidad, desde aquello que dicen, muestran y manifiestan, pero también, y sobre todo, desde aquello que omiten, silencian u ocultan.

Vimos, también, que los periodistas abonan como actores fundamentales a esta construcción de mundo desde sus lugares privilegiados en el campo de la comunicación y la producción de sentido. Desde esta certeza, se propuso aquí indagar en sus posibilidades de acceso, sus condiciones de existencia y su capacidad de actuar libremente. Encontramos, en este análisis, que el acceso a los grandes medios es dificultoso, generando esta situación condiciones precarias de contratación y permanencia. Vimos también que los márgenes de libertad ideológica son estrechos y que frente a estas situaciones se encuentran desprotegidos. Por último, nos preguntamos por su formación y allí encontramos que la universidad pública no los convoca, siendo las escuelas privadas de formación rápida y eficaz las que forman a la mayoría de los periodistas de los grandes medios. Esta última situación cierra una suerte de círculo perfecto en el que la lógica mercantil se une al ejercicio del periodismo de manera estrecha.

En este estado de las cosas ¿es posible pensar en una comunicación más responsable? ¿se puede pensar en lograr más responsabilidad sin restringir el derecho a expresarse? ¿cómo se logra el equilibrio entre la búsqueda de rentabilidad y la responsabilidad?. Básicamente, ¿es posible avanzar en mecanismos que permitan construir una comunicación más responsable?

Creemos que la respuesta a todos interrogantes encierra una afirmación, sostenida por el momento histórico y social que el mundo de los medios está atravesando.

Como ya se mencionó, la Ley de Servicios Audiovisuales y la digitalización de la televisión hacen de éste, un momento histórico único para pensar posibilidades que parecían vedadas y alternativas que parecían cerradas.

Por primera vez en la Argentina nos enfrentamos a un momento de proliferación de nuevos medios. Nuevas posibilidades técnicas, nuevos espacios construidos políticamente. Desde este lugar creemos que se puede avanzar a un sistema de medios más responsable, porque más medios significa más voces.

Más voces que garanticen la participación ciudadana, la inclusión y la representación de la diversidad que es propia de nuestra sociedad. Esto es, más subjetividades, cada una con sus intereses particulares, cada una plasmando su construcción de realidad.

Creemos que no se trata de regular contenidos o de eliminar jugadores del campo de la comunicación, sino todo lo contrario. Se trata de agregar jugadores a un campo más amplio, de garantizar, desde el Estado, una plataforma de pluralidad comunicacional en la que cada voz tenga su propio peso, en un ambiente de diversidad y tolerancia. Pretender eliminar la subjetividad de cada medio es no entender que cada representación mediática es un recorte de la realidad, es una decisión en la comunicación y una intención de interpelación. Al contrario, cada medio debe tener sus intereses, debe abonar a una construcción de mundo, debe, en última instancia, develar las condiciones de producción de su mensaje, generando de este modo una relación honesta con el espectador, en la que todas las partes están enteradas de la construcción. Si cada medio sincera sus condiciones de producción y convive con otras subjetividades construidas, definitivamente tendremos una comunicación más responsable.

Por otro lado, la apertura a nuevos medios garantiza también el derecho a la comunicación de toda la sociedad, porque el principio de libertad de expresión requiere que los medios estén abiertos a las sociedades, esto es, que no haya grupos o individuos que estén excluidos de los relatos, logrando de este modo que los medios sean instrumentos para la libertad y no vehículos para restringirla (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 1985).

Al mismo tiempo, para los actores es fundamental esta apertura, porque, en principio, generará menos condicionamientos en su entrada. Evitando el "cuello de botella" que estaba instaurado, los periodistas tienen la oportunidad de pelear por mejores condiciones, formarse responsablemente, agruparse mediante organizaciones con fuerte capacidad de hacer respetar las condiciones de trabajo y la libertad personal e intelectual. Cuando se amplían los espacios de trabajo posibles, los trabajadores ganan capacidad de lucha y negociación. Y este es el momento histórico que deben aprovechar los periodistas.

En conclusión, creemos que el camino hacia la responsabilidad social está en la senda de la pluralidad de voces, en la pelea para su concreción y la fuerza en su defensa. En éste ámbito de pluralidad, no sólo no es negativo sino que corresponde que cada medio haga caer el velo de sus intereses, mostrando sus condiciones de producción, sus voluntades como actores políticos y sociales, generando una relación más honesta con el televidente.

En este mismo proceso, dos desencadenantes son inevitables. Por un lado, tendremos actores más responsables, porque sus propias posibilidades de acción los obligarán a serlo, actores que, con más posibilidades de trabajos, ganarán libertad de acción y al mismo tiempo más exigencia de formación. Actores, finalmente, que dejen de ser meros transmisores de las voces de otros, para convertirse en formadores de opinión, hombres y mujeres responsables de sus propias palabras, silencios y omisiones.

Finalmente, este proceso redonda en un lector y televidente más responsable, que frente a la proliferación de oferta mediática puede convertirse en un espectador y lector crítico, contrastando las informaciones recibidas, accediendo a múltiples fuentes y haciendo elecciones libres sobre una multitud de voces garantizada.

Bibliografía

- Corte IDH. "La libertad de pensamiento y de expresión" Opinión Consultiva OC-5/85. 13 de noviembre de 1985.
- Marino Santiago, Mastrini Guillermo y Becerra Martín (2011) "Argentina: el proceso de regulación democrática de la comunicación" en Koschützke Alberto y Elisabet Gerber (Ed). Progresismo y políticas de comunicación: manos a la obra, Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires.
- Martini Stella y Luchessi Lila (2004): Los que hacen la noticia: periodismo, información y poder, Biblos, Buenos Aires.
- Mata, María Cristina (2002): "Comunicación, ciudadanía y poder. Pistas para pensar su articulación" en Diálogos de la comunicación Nro. 54, Felafacs, Lima,

Criterios generales para la redacción y la presentación de proyectos

Por Lic. Alejandra Bello.

Alejandra Bello

Licenciada en Cs. de la Educación (UBA), con especialización en Tecnologías Educativas y Comunicación. Docente en el Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales de la Carrera de Administración de la Facultad de Cs. Económicas (FCE) de la UBA. Realizó cursos de posgrados en Capacitación Laboral (Facultad de FyL - UBA), Ética, Transparencia y Lucha contra la Corrupción (Facultad de Derecho - UBA) y el curso de posgrado internacional "Ecology, Gaia and the System View of Life (Schumacher College, Inglaterra). Consultora en Comunicación Educativa, Ingeniería de la Formación, Comunidades de Aprendizaje y Nuevos Medios. Consultora en Desarrollo Creativo de Proyectos y Comunicación.

Desde 1993 hasta la actualidad, estudia e investiga en Nuevos Paradigmas en Comunicación, Cultura y Educación, realizando su formación en Argentina, Francia e Inglaterra con artistas, comunicadores e investigadores y científicos. En el año 2006 comienza a formarse en Ética y Transparencia, Responsabilidad Social y Gestión Cultural, formación que continúa.

La producción escrita sobre un proyecto tiene como finalidad la sistematización y el relato de la experiencia de trabajo realizada. Al tratarse de un texto escrito, corresponde respetar las reglas que hacen a la lengua escrita para evitar malos entendidos y contribuir a la comprensión durante su lectura.

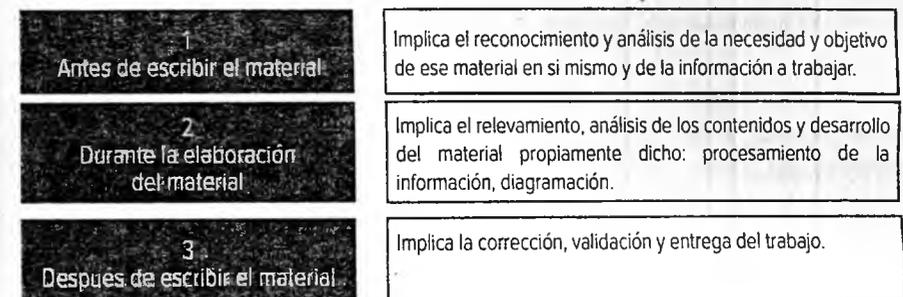
Tanto para los textos escritos como para las presentaciones orales, la intención es transmitir un mensaje claro y definido, de manera tal que se facilite la atención, la comprensión y el recuerdo de la información.

En este capítulo se presentarán algunos criterios generales a tener en cuenta para:

- La redacción de trabajos y tesinas.
- La presentación oral de dichos trabajos.

Una metodología sencilla para la redacción de textos

El proceso para la elaboración de textos escritos puede describirse a través de tres etapas:



A continuación se presenta la descripción de cada una de estas etapas.

Etapas 1: antes de escribir el material

La elaboración de materiales escritos, responde a una necesidad concreta u objetivo. Por esta razón, **antes** de comenzar a escribir es importante responder a la siguiente pregunta ¿Para qué estoy o estamos realizando este material? ¿Qué finalidad tiene este trabajo escrito?

En el caso de tesis y proyectos, una finalidad puede ser "informar y dar cuenta del trabajo realizado". A la vez, se recomienda explorar la existencia de otros objetivos vinculados a la producción de dicho material.

En esta etapa también es muy importante:

1. **Identificar las características principales de los lectores de dicho material.** Será necesario relevar y conocer sus sistemas de valores para comunicar los contenidos de manera tal que puedan ser recibidos y comprendidos.
2. **Tener en cuenta la situación especial en la que aparece el material:** ¿es una modificación de algo que está en vigencia? ¿Se trata de una propuesta completamente nueva?
3. **Definir los contenidos que entrarán dentro del material** y organizarlos en una macroestructura.

La **macroestructura** consiste en el esquema de organización de todo el material. A veces es una lista de temas a incluir que es necesario ordenar, teniendo en cuenta la secuencia lógica y la relación entre las diferentes partes. Esto implica mantener la jerarquía conceptual entre los diferentes temas que se están presentando (dicha jerarquía se refleja en el uso de títulos, subtítulos, etc.).

También se puede plantear la estructura de cada sección del material. Un ejemplo de esta estructura interna puede ser:

- Introducción del tema, explicando qué se desarrollará en esa sección.
- Desarrollo del contenido propiamente dicho, con muestras, ejemplos, gráficos, etc.
- Resumen con ideas principales.

Etapa 2: durante la elaboración del material

Una vez tomadas las decisiones de la etapa 1, se procede a la elaboración propiamente dicha o realización del material. Los aspectos a tener en cuenta en la redacción de materiales escritos son los ortográficos, sintácticos, semánticos y discursivos.

Aspectos ortográficos

Se trata de las reglas que le dan sentido a la lengua en su medio gráfico, como lo es el texto escrito. Estas reglas es necesario respetarlas para evitar malos entendidos y facilitar la comprensión. Por esta razón, es preciso aplicar de manera correcta las reglas de ortografía,

las tildes (acentos) y el uso de mayúsculas / minúsculas.

Aspectos sintácticos

La sintaxis se refiere al modo en que se combinan las palabras para formar oraciones con sentido. Algunas de las reglas sintácticas que le dan sentido a lo escrito tratan sobre:

- La concordancia de género (masculino y femenino) y número (singular y plural).
- La correlación con los tiempos verbales.
- Los conectores internos en una oración, también denominados intraoracionales, por ejemplo, las preposiciones.
- El uso de pronombres personales.

El empleo de los pronombres personales marca un estilo de comunicación con la audiencia. La elección del tipo de estilo está directamente relacionada con las características, sistemas de valores y cultura de los destinatarios.

El empleo de la **segunda persona** (usted) involucra al lector en el desarrollo del material e indica que eso que se dice está dirigido a él.

Si se emplea la **primera persona del singular** (yo), el que escribe queda caracterizado como quien hace la declaración y se establece una distancia con el destinatario.

Por otro lado, el uso del **nosotros inclusivo o primera persona del plural** acorta la distancia entre emisor y receptor y establece una relación de paridad, generando empatía con el lector.

El **impersonal** se puede utilizar para no tomar posición sobre un tema o para dirigirse a una audiencia con características diferentes entre sí (por ejemplo un grupo de destinatarios con edades muy dispares).

Aspectos semánticos

Los aspectos semánticos se refieren al significado de las palabras y sus combinaciones, es decir, el significado del mensaje escrito

La precisión de un texto se consigue, en principio, al seleccionar las palabras adecuadas. Por esta razón, es importante explicitar el sentido apropiado de las palabras ambiguas y definir los términos nuevos o técnicos cuando sean fundamentales para comprender el texto. La definición de un término también se puede incorporar en un glosario al final del trabajo.

Se aconseja **evitar la repetición innecesaria de palabras**. Para ello, se puede buscar sinónimos.

Al escribir, es importante **utilizar palabras y frases breves y sencillas**. Algunas teorías del

conocimiento sostienen que al leer, el cerebro trabaja reconociendo e interpretando cada palabra con relación a imágenes visuales que están almacenadas en la memoria. Cuanto más corta sea la palabra, más probable es que esté almacenada una imagen referida a ella. Cuanto más corta sea la frase, más fácil será la construcción de la imagen apropiada. Estas operaciones facilitan la comprensión de los contenidos transmitidos en el material.

También es necesario **cuidar que el lenguaje sea claro, afirmativo y positivo** para que el mensaje sea más directo y evitar los rodeos posteriores, necesarios para explicar una negación. Cuando se emplean enfoques negativos (por ejemplo, decir lo que no se debe hacer al comienzo), los lectores pueden tener dificultades para captar el mensaje que está por detrás. Es bastante sencillo garantizar que la redacción sea afirmativa y positiva: simplemente hay que omitir la palabra no en lo que se escribe.

Por último, se recomienda tener en cuenta el **uso de palabras blandas o suaves**. Cuando las personas leen, aunque no puedan reconocer las causas, a veces perciben al texto duro y áspero. Esto suele responder al uso de palabras duras. Si se emplean palabras blandas o suaves para escribir, los lectores encontrarán al mensaje más aceptable. Las palabras suaves son aquellas que permiten cierta alternativa, determinada libertad de expresión, buscan acuerdo y apoyo. He aquí algunos ejemplos de palabras duras y suaves:

DURAS	SUAVES
Cuando	Si
Pero	Y
Usted debe	Es necesario
Deberá	Podría
Consejo	Sugerencia
Falta	Problema
Atacar el problema	Abordar / Explorar el problema
Culpa	Razón / Responsabilidad

Aspectos discursivos y textuales

Un texto correctamente escrito es aquel que resulta adecuado a la situación de comunicación correspondiente y que es claro en la información que brinda. En la tabla que figura a continuación, se presentan algunas condiciones discursivas a tener en cuenta durante la redacción de un material.

Puntuación

El uso correcto de los signos de puntuación es decisivo para dar sentido a las oraciones y a cada párrafo. Por ejemplo, dada una misma frase, la ubicación de la coma puede implicar sentidos distintos: María, vino Juan o Maria vino, Juan.

Cohesión

Los conectores y otros recursos que dan unidad al texto determinan las relaciones entre las ideas y los hechos a los que se refiere.

Organización de la información

Es importante proveer la información progresivamente y evitar ausencias o lagunas de información. También se aconseja evitar la repetición innecesaria de ideas.

Discriminación Visual

Aquello que se quiere transmitir tiene que poder encontrarse rápidamente y ser claro visualmente. Para ello, se puede usar recuadros, negritas, subrayados, tamaños de letra, declaraciones explícitas que indican cambios de tema, etc. A la vez, es importante no abusar del uso de estos recursos gráficos porque, en ese caso, la sobrecarga visual confundiría en lugar de ayudar a la discriminación.

Atracción

Es importante que el material provoque curiosidad y la sensación de fácil acceso. Acá interviene el manejo de la diagramación y la imagen: espacios, cajas de textos, uso de gráficos, tablas y columnas, empleo de colores, etc.

Comprensión

Algunas pautas a tener en cuenta para ayudar a la comprensión del texto son:

- Redactar, escribir y comunicar sin dar por supuesto que el lector conoce el tema que se está desarrollando.
- Utilizar gráficos que muestren un circuito en su totalidad y, luego, detenerse en las partes. El empleo de medios visuales tales como mapas, diagramas, ilustraciones, fotografías y cuadros ayudan a la comprensión de contenido complejo.
- Utilizar ejemplos que ayuden a concretar las ideas abstractas y a relacionar los contenidos con la experiencia o situaciones de la vida cotidiana.

zación dentro de un material escrito

Existen diferentes formas de señalar el texto escrito que facilitan y organizan la lectura. Entre ellos, se destacan:

- Especificar el orden en que se presentarán los contenidos. Por ejemplo "Primero se tratará..., en segundo lugar..."
- Presentar previamente el tema sobre el que tratará ese apartado o los objetivos de esa sección.
- Presentar resúmenes o síntesis al final de cada sección. En este caso se destacan las ideas, temas o conceptos principales.
- Utilizar frases indicadoras que ayudan a la lectura e indican dónde focalizar la atención. Ejemplo de estas frases son: "Es importante recordar...", "Es de destacar...", "Lo más importante es..."
- Utilizar diferencias de jerarquía visual entre títulos, subtítulos y cuerpo de texto.

Uso de las citas bibliográficas

En un trabajo final correspondiente a una materia, tesis o tesina se suelen citar muchos textos de otros autores. Las citas, según Humberto Eco (1977), son de dos tipos:

- a. Se cita un texto que después se interpreta.
- b. Se cita un texto para apoyar una interpretación u opinión personal.

Citar es similar a aportar testigos en un juicio: la referencia debe ser exacta, puntual y verificable por todos.

A menudo, se utiliza la cita para confirmar una idea que se comparte con el autor citado, a menos que el fragmento vaya precedido por o sea seguido de una aclaración crítica.

Si se cita un texto que es objeto de análisis, el mismo debe tener una amplitud razonable (uno o dos párrafos, no más). En este caso, se aconseja que la cita vaya separada del texto que se está escribiendo, para facilitar su visualización y jerarquización.

En cambio, si la cita es de dos o tres líneas, se puede colocar dentro del párrafo que se está escribiendo y entre comillas dobles.

Tanto la cita al pie de página como las que figuran en la bibliografía utilizada deben estar completas y correctamente escritas. En las tesis, la cita de un autor extranjero debe ir en la lengua original y su traducción abajo, entre paréntesis, o como nota al pie de página.

Todas las citas están compuestas por los siguientes elementos ubicados en el siguiente orden y formato:

1. AUTOR / res, se persona o institución.
2. Título de la publicación. Subtítulo de la publicación. Si es revista corresponde colocar el "Nombre de artículo entre comillas".

3. Número de edición (si la hubiera), a partir de la segunda edición.
4. Lugar.
5. Editorial.
6. Año de publicación.
7. Número de páginas correspondientes. Si se trata de obras de más de un volumen se indica el número de los volúmenes sin mencionar las páginas.

A continuación se presentan tres ejemplos de citas que se recomiendan utilizar en el desarrollo de trabajos escritos y tesinas.

PARA LIBRO

KLITGAARD, R. Controlando la corrupción. Buenos Aires, Sudamericana, 1992.

PARA ARTÍCULO o CAPÍTULO DE LIBRO

BARAGLI, N. "Políticas públicas de transparencia". Publicado en Derecho Comparado de la Información, México D.F. Universidad Nacional Autónoma de México – UNAM – Instituto de Investigaciones Jurídicas. Número 5, Enero-Junio 2005, págs. 21 a 42.

PARA ARTÍCULOS E INFORMACIÓN TOMADA DE INTERNET

HARNACK, Andrew. "Beyond the MLA Handbook [en línea]: documento de Fuentes electrónicas en Internet. 1996 [fecha de consulta: 4/04/97]. Disponible en: <http://falcon.eku.edu/honors/beyond-mla/>.

Etapa 3: Después

Una vez finalizada la redacción del material es muy importante corregirlo y validar su comprensión con personas que conocen el tema, por ejemplo otro colega o un docente. Se valida la estructura del material y el desarrollo de su contenido: cómo está organizada la información, si están desarrollados todos los temas, si es claro lo que dice, si resulta preciso, etc.

También es conveniente probar el material con algunas personas que no conozcan el tema, para saber si se entiende, qué partes no están claras, etc.

Encontrarán información útil para la redacción de sus trabajos en:

• <http://www.elcastellano.org>

• <http://reglasdeortografia.com>

Criterios generales para elaborar presentaciones orales

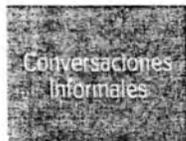
Se puede definir una presentación como un proceso de comunicación en el que la responsabilidad principal la tiene el orador.

Las presentaciones pueden ser informales (por ejemplo: una conversación accidental con colegas) o formales, las cuales requieren de cierta preparación. En cualquiera de los dos casos, al presentarnos generamos impresiones en los otros y, de esa impresión primera, dependerá la atención que se reciba.

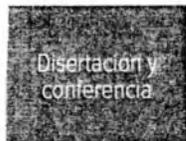
La posibilidad de mantener la atención del que escucha depende de nuestra capacidad de interesar. En este sentido, los primeros 4 minutos de una conversación o presentación son definitivos.

Tipos de presentaciones

Los tipos de presentación se definen según una serie de variables, entre ellas: tipo de evento, audiencia, lugar, tiempo, contenido, etc. Una posible clasificación de presentaciones puede ser la siguiente:



Se trata de un proceso de intercambio espontáneo que puede suceder en cualquier momento y lugar. Generalmente el tiempo destinado a presentarse es corto y forma parte de la conversación.



Es un proceso de comunicación unilateral en el que no se prevé participación del auditorio. Los participantes pueden escribir sus preguntas y comentarios en hojas entregadas a tal efecto y recibirán las respuestas una vez concluida la presentación.



El o la presentador/ra incluye activamente comentarios y preguntas de los participantes durante la presentación del tema. Sostener este intercambio requiere flexibilidad, apertura y conocer muy bien el tema por parte de quien realiza la presentación.

Esta modalidad genera resultados mucho más efectivos en la audiencia.



Consiste en una reunión o un panel de especialistas con un moderador que controla el encuadre [reglas del juego] para que todos los presentadores tengan la oportunidad de expresarse. Generalmente se plantea un tema y cada integrante del panel expresa su postura al respecto.



Al finalizar la exposición de cada especialista, se abre un espacio para que la audiencia haga preguntas y comentarios dirigidos a alguien específico o al panel en general.

Situaciones en las que es posible realizar una presentación:

- Encuentro casual con una persona.
- Llamado telefónico de un cliente, socio o inversor potencial.
- Reunión de trabajo o reunión social.
- Evento de networking.
- Inauguraciones, estrenos, lanzamientos.
- Informe del propio proyecto, productos y/o servicios.

Etapas en la elaboración de presentaciones formales

Las presentaciones formales implican un nivel de exposición mayor de quien se presenta y, por esta razón, se aconseja dedicarle tiempo a su preparación. El proceso para el diseño y elaboración de presentaciones también está integrado por tres etapas:

- **Etapas 1: análisis y preparación.** Implica el reconocimiento y análisis del contexto en el cual se inscribe la presentación a realizar y el relevamiento, selección y organización de los contenidos
- **Etapas 2: presentación propiamente dicha.** Implica la implementación de lo realizado en la etapa 1 de acuerdo a una estructura y planificación previa.
- **Etapas 3: evaluación de los resultados.** Después de realizarla, se sugiere abrir un espacio para dudas y consultas y comprobar cómo resultó la presentación realizada.

A continuación se presenta la descripción de cada una de estas etapas.

Etapas 1: análisis y preparación

El diseño y la producción de una presentación responden siempre a una necesidad concreta u objetivo. Si bien puede haber diferentes objetivos según el tipo de presentación que se realizará, todas las presentaciones coinciden en un objetivo general y primero: **comunicar algo a alguien**. Por esta razón, antes de comenzar a realizar una presentación oral, al igual que en la redacción de materiales, es importante:

- **Identificar las características principales de los destinatarios o audiencia de la presentación.** Ellos asumen un rol central en este punto.
- **Tener en cuenta la situación especial en la que se realiza esta presentación:** ¿es la descripción de un proyecto realizado? Se presentarán los resultados de una investigación? ¿Es una presentación profesional?

- **Analizar y seleccionar los contenidos** que entrarán dentro de la presentación y organizarlos en una macroestructura.

La **macroestructura** consiste en un esquema de organización de toda la presentación. A veces es una lista de grandes temas e ideas principales a incluir. Esa lista hay que ordenarla teniendo en cuenta la secuencia de desarrollo de los temas y la relación entre las partes que integrarán a la presentación. Los pasos básicos para armar la macroestructura de una presentación oral son:

1. Seleccionar los grandes temas o ideas principales.
2. Analizar y seleccionar el contenido correspondiente a cada gran tema o idea, e incluir ejemplos que ilustren el contenido.
3. Buscar y seleccionar imágenes que acompañen al contenido seleccionado.

A continuación se presenta una tabla con los aspectos fundamentales a tener en cuenta durante la preparación de una presentación.

¿Quiénes?	Audiencia	Conocer a la futura audiencia ayuda a organizar la presentación, seleccionar los temas y elegir el lenguaje a utilizar. Algunas preguntas a realizar son: ¿quiénes son? ¿Qué posiciones ocupan? ¿Qué formación tienen? ¿De dónde vienen?
¿Cuánto durará?	Tiempo Duración	Tener en cuenta la variable tiempo permite organizar la información de manera tal que el desarrollo de los temas quede balanceado en la presentación.
¿Dónde?	Lugar Espacio	Conocer el lugar previamente permite manejar el espacio para garantizar la mejor forma de ubicar al auditorio y a uno/a mismo/a.
¿Dónde?	Lugar Espacio	Conocer el lugar previamente permite manejar el espacio para garantizar la mejor forma de ubicar al auditorio y a uno/a mismo/a.

¿Para qué?	Resultado	El o los objetivos de la presentación marcarán una dirección y ayudarán a la organización de los contenidos. Se refiere también al sentido por el cual la audiencia se encuentra allí presente. Los objetivos se expresan en verbos en infinitivo y algunos ejemplos pueden ser: explicar, informar, analizar, entrenar, motivar, convencer, capacitar, vender, etc.
¿Qué quiero compartir?	Contenidos	Es importante tener una idea clara del contenido que se quiere transmitir y que la presentación, de alguna manera, cuente una historia. Entonces, la pregunta es ¿qué historia contaré? La historia podrá ser personal, vocacional, profesional, laboral, un proyecto, un emprendimiento, un producto.

Los contenidos y la información para armar la presentación pueden relevarse desde diferentes fuentes, por ejemplo:

- Publicaciones especializadas.
- Entrevistas con expertos en un tema.
- Relevamiento de opiniones de personas afines.
- Bibliotecas, centros de documentación virtuales y físicos, bases de datos e Internet.
- Notas de opinión y editoriales de medios de comunicación.
- Antecedentes escritos sobre el tema en cuestión.

Algunos consejos específicos para realizar diapositivas y ayudas visuales que acompañen las presentaciones

Un dicho conocido dice que las imágenes valen más que mil palabras. Por esta razón, cuando se tiene la información organizada y el guión de la presentación ya armado, es el momento de buscar imágenes que acompañen las ideas y el mensaje.

Las ayudas visuales puede reflejar las ideas expuestas, reflejar sólo parte de lo que se dice, complementar el mensaje oral mostrando algo que no puede expresarse en palabras, etc.

A continuación se presentan algunos consejos muy sencillos e importantes, para tener en cuenta a la hora de realizar las ayudas visuales que acompañen a las presentaciones.

- **Evitar el uso de diseños predeterminados de diapositivas.** Las plantillas de una aplicación informática (por ejemplo, MS Power Point) impone condicionamientos a la creatividad. Por esta razón, la sugerencia es pensar y bocetar las presentaciones en lapiz y papel, dibujando, tachando, borrando, relacionando, etc.

• **Cada diapositiva debe contener una sola idea.** Esto implica utilizar poco texto en gran tamaño y evitar, en lo posible, el uso de las viñetas que suelen fragmentar la lectura. Recordemos que lo más importante lo dirá el /la expositor/ra y la ayuda visual es un complemento de la presentación.

• **Usar fotos en lugar de clips art** y que las fotos ocupen la pantalla completa. En www.sxc.hu y en compfight.com se encuentran gran cantidad de fotos de Flickr con licencias "creative commons" que permiten ser utilizadas siempre que se mencionen las fuentes de donde provienen.

Para el diseño de las diapositivas se sugiere:

- Usar pocos colores y que combinen y un solo tipo de letra (tipografía).
- Evitar sobrecarga de transiciones y animaciones.
- Emplear fondos lisos o cubiertos por la foto seleccionada para acompañar el mensaje.

Etapa 2: Durante la presentación propiamente dicha

Tal como se señaló en el apartado anterior, para que una presentación sea eficaz debe estar apoyada en medios que la complementen y la hagan más atractiva, por ejemplo: una presentación en MS Power Point, en Prezi u otra aplicación, multimedias, videos, audios, etc. Los presentadores pueden también usar ejemplos, metáforas, el humor y el espacio físico disponible. Las presentaciones se estructuran en tres partes o momentos:

Introducción	Se presenta el contenido a desarrollar y se introduce el tema. Esta introducción puede ser a partir de una historia, frase, anécdota o pregunta. Es importante anunciarle a la audiencia la estructura de desarrollo del contenido de la presentación. Esto predispone a la escucha y facilita la comprensión.
Cuerpo central o desarrollo	Se presenta y desarrolla el tema. Es importante utilizar la voz y el cuerpo para poner en relieve aquellos puntos que se quieren destacar. También son importantes las preguntas que el presentador haga a su audiencia, ya que invita a la participación.
Conclusión o cierre	Puede ser un repaso de los conceptos abordados, un resumen o una síntesis de lo presentado, identificando ideas principales. También puede hacerse el cierre con una frase, un pensamiento o una metáfora significativa para el presentador o para el tema tratado. Otra posibilidad es cerrar la presentación haciendo preguntas abiertas o cualquier recurso que contribuya a continuar la reflexión sobre el tema presentado.

Etapa 3: evaluación de los resultados

Una vez finalizada la presentación es importante chequear cómo está la audiencia, si hay dudas o necesidad de expresar alguna opinión sobre el tema tratado. Por esta razón, se aconseja abrir un espacio para el intercambio y las preguntas del auditorio.

También puede utilizarse una pequeña evaluación de reacción que permita recibir retroalimentación o feedback del auditorio sobre la presentación realizada. Si el instrumento de evaluación está bien diseñado, permite obtener información valiosa que ayudará a mejorar y/o fortalecer la presentación.

En síntesis...

Para poder comunicar de manera eficaz un trabajo, proyecto, recorrido, investigación, idea o propuesta, es necesario realizar un proceso de diseño, edición y montaje de texto e imágenes y conseguir a una unidad de sentido coherente, que acompañe a quien presenta en su relato.

Es esa unidad lo que atrapa la atención y genera disfrute de la presentación. Es la consistencia de la información y la apropiación de lo que se dice, lo que mantiene la atención todo el tiempo.

El proceso de creación de una presentación eficaz, puede sintetizarse en estas cinco claves:

1 | Decidir el tema a presentar y desarrollarlo de manera clara, precisa y sintética.

Algunas preguntas que ayudan en este momento son: ¿Qué quiero compartir? ¿Quiero hablar de mi trabajo, de mis proyectos y de lo que hago? ¿Quiero compartir lo que pienso sobre el tema que estuve investigando?

2 | Decidir de qué manera la imagen acompañará al relato oral.

Tomar esta decisión implica responder a alguna de estas preguntas guía: ¿La representación visual apoya la palabra? ¿La imagen es una metáfora que permite contar una historia? ¿La imagen complementa el relato con información difícil de verbalizar? ¿La imagen produce una ruptura con lo que se dice?

3 | Contar una historia. Crear un muy buen guión o relato que integre la información oral con la información visual.

La historia de contar dependerá de la disciplina de la cuál provenga cada uno. Por ejemplo, en mi caso –como docente y comunicadora– me centro en lo que voy a decir. Me interesa que la presentación haga una contribución. En este sentido, tanto el contenido visual como el verbal son importantes y probablemente parte de las palabras para encontrar las imágenes que mejor se integren a eso que quiero a compartir.

4 | Conocer a fondo ese guión y creer en lo que dice.

Esta variable es fundamental y deriva del proceso de creación, diseño y desarrollo anterior. Si la historia a contar es aquella con la cuál más cómodos y cómodas se sienten, si están convencidos/as de aquello que cuentan, si se identifican con las imágenes elegidas, será sencillo comunicarse con los demás de forma convincente y sincera.

5 | Ser honesto, sincero y transparente.

Las mejores presentaciones que he visto han sido aquellas en donde los presentadores son ellos mismos y ellas mismas con sus nervios, su humor y la novedad de estar –en algunas ocasiones, por primera vez – presentando a muchos desconocidos, qué es lo que hacen y cuáles son sus sueños, proyectos e ideas. Todos agradecemos esa sinceridad, el buen humor y la capacidad de mostrarse tal como son: personas como nosotros, con deseos, dudas y convicciones.

¡Mucha suerte en tu próxima presentación!

Bibliografía utilizada

- BELLO, Alejandra. "Criterios generales para elaborar presentaciones orales eficaces". 2009.
- BELLO, Alejandra. "Elaboración de materiales impresos de capacitación". 2000.
- BELLO, Alejandra. "Cinco Claves de las Presentaciones Eficaces" [en línea] documento de fuentes electrónica en Internet. 2011 [fecha de consulta: 30/11/2011]. Disponible en: <<http://www.mundo-bello.com/2011/08/presentaciones-eficaces-para.html>>
- BRENDA, Mónica. Cuadernillo práctico para resolver los enigmas de la normativa, la gramática y la cohesión de los textos escritos. Taller de Escritura. Carrera Profesorado en Letras IES N° 1 Dra. Alicia Moreau de Justo. 2007.
- ECO, Humberto. Cómo se hace una Tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Barcelona, Gedisa. 1983.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA. Facultad de Bellas Artes, Producción de Textos. Curso de Ingreso, 2009.
- UTRERA, Amelia, CONTRERAS, Mariolsi. Presentaciones Efectivas [en línea] Disponible en: <<http://www.slideshare.net/rafael.lira/presentaciones-efectivas-15882652009>>

El desafío. La continuidad de los proyectos

Por Federico Saravia, Daniel Berenblum y Andrea Zaidel

Federico Saravia

Doctorando en el Doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de las UBA. Magíster en Administración de Negocios con Orientación en Finanzas de la Universidad de San Andrés. Licenciado en Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencias Sociales-UBA. Secretario de Bienestar Estudiantil, Director del Museo de la Deuda Externa, Director Ejecutivo del Centro Emprendedor, Coordinador General del Programa Nacional Amartya Sen y Subdirector del Centro de Estudios del Pensamiento Económico Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Profesor Asociado en la Cátedra de Honor Bernardo Kliksberg de la materia Prácticas para la Inclusión Social de la FCE-UBA. Profesor Adjunto en las Materias de Sistemas Administrativos y Administración General de la FCE-UBA.

Responsable de la elaboración del programa y presentación de la materia Prácticas para la Inclusión Social FCE-UBA.

Responsable de elaboración del Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales (Responsabilidad Social Universitaria) para las carreras de Contador Público Nacional y Licenciatura en Administración, FCE-UBA.

Responsable de elaboración del programa y presentación de la materia Pensamiento Económico Argentino, Profesores Titulares: Dr. Alfredo Eric Calcagno y Eric Calcagno, FCE-UBA.

Daniel Berenblum

Lic. en Administración (UBA). Diploma Superior de Gestión y Control de Políticas Públicas (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO). Maestrando en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social (FLACSO). Director de Desarrollo Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Docente de las materias Gerencia Social para el Desarrollo Humano y Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales de la FCE-UBA.

Andrea Zaidel

Es licenciada en Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Conducción de Recursos Humanos de la Universidad Católica Argentina. Especialista en Psicología Forense en los distintos fueros de la justicia de la Universidad de Buenos Aires y Master en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Tesis en etapa final).

Colabora con la Secretaría de Bienestar de la FCE en la coordinación del Programa Amartya Sen Nacional en tareas operativas y de docencia desde el 2010. Es profesora adjunta de la materia Prácticas para la Inclusión Social, Cátedra Mg. Federico Saravia. Fue auxiliar docente en la materia Administración Pública, Cátedra Mario Krieger y docente en la Escuela de Gestión Pública en la materia sociología de las organizaciones de la FCE. También fue profesora en la Maestría de Políticas Migratorias en la materia Políticas Públicas de la Facultad de Psicología, UBA, entre otras.

Trabaja en el Instituto de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI) desde hace más de 10 años en tareas de supervisión y trabajo de campo con personas de la tercera edad.

La experiencia del Seminario

El Seminario de Integración y Aplicación en proyectos sociales se dicta desde el año 2008. Los casi cuatro años de experiencia demuestran que la inclusión de estas temáticas despierta

importantes inquietudes en el alumnado de la Facultad de Ciencias Económicas y la comunidad académica en general.

El involucramiento en cuestiones de pobreza y propuestas para solucionarlas, o al menos colaborar con grupos de personas en situación de vulnerabilidad, permite dar una alternativa a las necesidades de participación social que tienen los estudiantes en este caso desde una materia de la Facultad.

Así, una de las principales contribuciones que realiza esta iniciativa consiste en introducir en la currícula de la carrera de Administración, instancias propias de la extensión universitaria. En el marco de un seminario (que es obligatorio para los estudiantes) se ofrece la posibilidad de poner en práctica sus conocimientos académicos. El diseño de un proyecto social implica para los estudiantes una instancia diferente de aprendizaje, ya que les muestra una inserción profesional alternativa, vinculada a la gestión y desarrollo de organizaciones de la sociedad civil.

La creación de la materia tiene lugar en el marco de una visión alternativa al economicismo imperante en la globalización neoliberal, según la cual, los estudiantes y graduados de la carrera de Licenciatura en Administración sólo estudiarían y trabajarían pensando en la empresa privada con afán de lucro como única unidad de análisis.

Desde su lanzamiento han cursado el Seminario, en 8 cuatrimestres transcurridos, cerca de 290 alumnos, generando 37 proyectos, siendo implementados parcial o totalmente, 14 de ellos.

Si bien no se ha podido viabilizar la totalidad de los proyectos elaborados durante el Seminario, los resultados son más que positivos, y tanto los alumnos como las organizaciones sociales se sumergen en un proceso de enseñanza-aprendizaje mutuo.

Sólo el trabajo de diagnóstico realizado, permite generar en las organizaciones un replanteo de sus actividades, y un conocimiento de sus fortalezas y debilidades que por momentos no pueden apreciar, dado su permanente enfoque en la tarea social cotidiana, lo que puede redundar en una pérdida de potencialidad en el cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto al trabajo interno del Seminario, cuatrimestre tras cuatrimestre, se va fortaleciendo el equipo y se van ajustando la metodología de dictado y acompañamiento a los alumnos. Las permanentes reuniones realizadas para contemplar los avances de los proyectos, y la reflexión sobre los aportes realizados, ha permitido ir ajustando detalles, para lograr mejores resultados, ya sea desde la docencia como la actividad de extensión universitaria.

El trabajo con las organizaciones sociales es siempre un gran desafío, y plantea permanentemente nuevas aristas al trabajo de los grupos de estudiantes. Si bien se pueden estandarizar procesos, y realizar recomendaciones sobre cómo aproximarse y desarrollar el proyecto, las particularidades de cada caso hacen necesario un abordaje distintivo según la problemática social en general y la realidad organizacional en particular.

Este cuidado en el abordaje, así como la preparación de los estudiantes, permiten que las

organizaciones con las que se trabaje sean más receptivas a la propuesta del seminario. Así éstas, salvo excepciones, aportaron toda la información necesaria para realizar el trabajo, así como también recibieron y acogieron adecuadamente a los estudiantes y voluntarios.

Por otra parte, todos los alumnos del Seminario brindan a las organizaciones la presentación de sus proyectos finales, una vez concluido el cuatrimestre. Esto permite dar un cierre al trabajo realizado, tanto de parte de los estudiantes, como de la organización. Una cosa que no debe pasar es que se utilice la información y el tiempo que le dedica la organización para cumplir con los requisitos del Seminario, sin tener en cuenta la utilidad de las propuestas desarrolladas para la organización.

Y aquí surge la mayor dificultad de todo el proceso y quizás el principal desafío de la iniciativa: la forma de articular la finalización de un trabajo para una materia, con las necesidades de la organización, de poner en práctica las recomendaciones realizadas durante el Seminario.

Para darle continuidad a los proyectos generados, se promueve entonces la vinculación con otras propuestas de la Secretaría de Bienestar Estudiantil, en el marco del Programa de Prácticas Sociales y Voluntarias:

- El Programa de Voluntariado Universitario.
- La Cátedra de Honor Dr. Bernardo Kliksberg "Prácticas para la Inclusión Social"

El Programa de Voluntariado Universitario

La principal dificultad de todo proyecto de voluntariado consiste en la permanencia y continuidad de los voluntarios participantes, así como en la coordinación de los diversos intereses y objetivos de los participantes, combinados con las expectativas de las organizaciones o grupos destinatarios de la acción voluntaria.

Una de las herramientas claves para fomentar la continuidad del voluntariado consiste en ofrecer a los voluntarios buenas y atractivas experiencias, promoviendo instancias de capacitación e involucramiento en actividades en donde estos puedan aplicar sus conocimientos académico-profesionales y sus intereses personales. De ello depende, fundamentalmente, su permanencia en el proyecto.

Además, se refuerza la participación de los voluntarios (estudiantes y docentes) con una retroalimentación sobre el trabajo realizado, generando aprendizajes sobre la experiencia y conclusiones de la misma.

El Seminario permite dotar de nuevos proyectos al Programa de Voluntariado Universitario y de voluntarios que se suman para darle continuidad a sus propuestas. Asimismo parte del proceso de formación que atraviesa el voluntario, se obtiene ya a través de la cursada del Seminario, facilitando la incorporación al Programa y potenciando su desempeño.

Prácticas para la Inclusión Social

Desde la materia Prácticas para la Inclusión Social se relaciona a los estudiantes con organizaciones con las que trabajarán durante el cuatrimestre.

Los grupos de estudiantes pueden presentar a la cátedra propuestas de trabajo con organizaciones de su conocimiento, y de no ser así la coordinación de la cátedra les asigna alguna organización para trabajar. En su mayoría son organizaciones que vienen trabajando con equipos de voluntarios y surgidos de propuestas realizadas en el Seminario. Así, la materia permite dar nuevas ideas y propuestas al trabajo realizado por el equipo original.

Los grupos establecen contacto con referentes de las organizaciones y coordinan reuniones en las cuales se genera un trabajo entre ambas partes de acuerdo a un diagnóstico social y en función de lo que cada disciplina de la Facultad puede aportar. Estos primeros intercambios con representantes de las organizaciones y trabajos internos de los grupos, foman la base de la práctica social que desarrollan a lo largo del cuatrimestre.

En dichas reuniones, el contacto cara a cara genera un impacto considerable tanto en los estudiantes como en los integrantes de las organizaciones. Los primeros, en muchos casos, toman contacto directo con facetas de la realidad social que hasta ese momento le resultaban difusas, lejanas y a veces hasta ajenas; los segundos, llegan con la expectativa de tener integrantes de uno de los claustros de la Universidad Pública (en este caso puntual, la UBA) para tratar de solucionar problemas de gestión.

Palabras de cierre

El Seminario nació como un proyecto de vinculación entre la docencia y la extensión, dos de las misiones fundamentales de la universidad pública. Los años de experiencia han permitido generar proyectos que abordan una gran gama de temáticas, tales como la educación, el medio ambiente, el trabajo, las microfinanzas, el capital social, la responsabilidad social empresarial, entre otras.

Todas ellas forman un giro a la forma en que se entienden las ciencias económicas en cuanto a su rol con la sociedad, y la manera en que se enseñan sus contenidos en las aulas universitarias.

Así, mediante la identificación de las necesidades sociales de las organizaciones y los proyectos desarrollados a partir de las mismas, los estudiantes experimentan verdaderas transformaciones con respecto a su cosmovisión y sus intereses, tomando conciencia de su incidencia en la realidad social.

La posibilidad de viabilizar los proyectos, le da una dimensión no muy explorada, de articulación con la realidad, que requiere una nueva mirada de parte del alumnado, que el proceso de trabajo no termina con el final del cuatrimestre, sino que es el comienzo.

Es necesario promover esta continuidad ya que las experiencias realizadas han sido muy gratificantes, y aquellos estudiantes que continúan en el voluntariado o acompañando a los cursantes de la materia Prácticas para la inclusión social, han facilitado mucho las propuestas

de trabajo con las organizaciones.

La posibilidad de contar como colaboradores con los estudiantes que cursaron el Seminario, dada la capacitación y orientación recibida, genera un valor agregado a las iniciativas en que se incorporan, aportando sus conocimientos sobre las problemáticas sociales y herramientas técnicas de intervención social.

Es este entonces un proceso de trabajo virtuoso, donde personas formadas en disciplinas sociales acompañan proyectos y prácticas de colaboración comunitaria, y la sistematización de la experiencia sirve a su vez para la formación en el aula de los estudiantes de la Facultad.

Este es entonces el desafío: trabajar desde la docencia y la extensión en forma conjunta, para potenciar los resultados formativos y de impacto social en el mismo proceso. Hacia este objetivo se dirige el Seminario, y esta obra también.

ANEXOS I

El Museo de la Deuda Externa

Por Juan Ignacio Marutian

Juan Ignacio Marutian

Sociólogo. Coordinador de Actividades y encargado de Prensa y Difusión del Museo de la Deuda Externa de la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (desde junio de 2006 hasta la fecha).

Colaborador en la edición de la Colección de Historietas Temáticas del Museo de la Deuda Externa (SBE-FCE-UBA).

Ayudante de la Cátedra de Honor Profesor Honorario Doctor Honoris Causa de la UBA Bernardo Kliksberg Prácticas para la Inclusión Social (desde agosto de 2010 hasta la fecha)

Trabajó en la Dirección de Desarrollo Sociocultural del Ministerio de Gestión Pública y Descentralización del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (noviembre de 2006-diciembre de 2007).

Introducción

El Museo de la Deuda Externa surgió como un Proyecto Social, ideado por Voluntarios (estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires), así como graduados de otras Facultades de la UBA.

Para comprender el desarrollo del proyecto Museo, debemos remontarnos a mediados del año 2001. En ese año, en los cuales situamos los últimos tiempos de implementación del Plan de Convertibilidad, la Deuda Externa seguía siendo un tema poco difundido. Paradojicamente, cuando más crecía la deuda, menos se hablaba de ella.

Para entender el devenir del Museo de la Deuda Externa como Proyecto Social, debemos hacer referencia al concepto de Responsabilidad Social Universitaria, del cual el Museo es una clara manifestación.

La Responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es un concepto complejo que hace referencia a la gestión social integral que la Universidad hace de los impactos que produce en sus alumnos, graduados, docentes y trabajadores no docentes, en sus colaboradores, en la gestión y en la sociedad que la sostiene y a la que sirve. Es entonces, la capacidad de la que la Universidad dispone para promover e implementar los valores y principios que sostiene a través de:

- La Docencia, firmeza en la formación y capacitación, calidad académica y arraigada conciencia social, en procura de la excelencia.
- La Investigación, de sólido sustento científico y con definidos objetivos de contribución al bienestar general.
- La Extensión Universitaria entendida como la compleja interrelación entre la comunidad universitaria y todos los actores sociales, con una actitud de servicio, aplicando toda la

potencialidad de su producción de saber con sentido social. En la Extensión Universitaria se enmarcan la mayor parte de estas acciones, ya que requiere de un amplio conocimiento del ámbito social en que se aplicará.

Para comprender en forma precisa el alcance del concepto de Responsabilidad Social Universitaria, citamos a Bernardo Kliksberg, quien se refiere al tema en su obra *Escándalos éticos*. Kliksberg señala la situación paradójica que atraviesa América Latina a comienzos del Tercer Milenio, expresada en la brecha importante entre su dotación privilegiada de recursos naturales y los agudos déficits sociales de la región. Las asimetrías se dan no sólo con respecto a otras regiones del mundo, sino dentro de la región y dentro de los estados que la integran. El autor se refiere a los retos que se le presentan a la Universidad Latinoamericana en pos de corregir las asimetrías e inequidades, convirtiéndose en un actor sociopolítico activo, dinámico y socialmente responsable.

Dice Kliksberg, la Universidad Latinoamericana...

Primero deber ser relevante. Debe orientar sus actividades de docencia, investigación y extensión a las prioridades reales de la sociedad. Debe aunar esfuerzos para que el desarrollo de los distintos saberes científicos y su aplicación tecnológica se orienten en pos de las mejoras en la calidad de vida de vastos sectores de la población que fueron progresivamente excluidos durante el período comprendido entre 1975 y 2000.

Segundo, debe ser de excelencia...Sus integrantes (alumnos, docentes y graduados) tienen que esforzarse en que se distinga por su búsqueda incesante, su modernidad, su productividad y su autoexigencia.

Tercero, no basta con preparar técnicos capacitados, es necesario que tengan alta responsabilidad ética.

Kliksberg concluye que se debe recuperar el espíritu y los valores que alentaron la Reforma Universitaria de 1918 (desarrollo de una Universidad de excelencia en docencia e investigación y que estuviera compenetrada con los problemas sociales en pos de contribuir al bienestar general) en la Argentina, logrando que la Universidad pueda estar en primera línea de los esfuerzos nacionales para que desaparezcan las paradojas inadmisibles.

Tomando el paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria, fue reformulado y mejorado el sistema de voluntariado, sumándose nuevos y entusiastas participantes, tanto estudiantes y graduados de Económicas como del resto de las Facultades de la UBA.

Un poco de Historia

El 13 de julio de 2000, el Juez Federal Jorge Luis Ballesterero había emitido un fallo que convalidaba las denuncias contenidas en la causa iniciada por el periodista Alejandro Olmos el 4 de abril de 1982, en plena dictadura cívico-militar. Habían pasado dieciocho años y cuatro presidencias democráticas hasta la fecha, por lo cual, la causa penal había prescripto. Así y

todo, el fallo que fue enviado al Congreso de la Nación para que se expidiera sobre la cuestión, había reinstalado tibiamente una cuestión que muchos analistas consideraban superada o perimida: la Deuda Externa.

Fue en ese mes de junio de 2001 cuando un grupo de graduados de la Facultad de Ciencias Económicas, junto a estudiantes y graduados de otras Facultades de la Universidad de Buenos Aires comenzaron a reunirse periódicamente con el fin de fundar un foro de debate y difusión del endeudamiento público argentino.

Alentaba a estos voluntarios, el dictamen del Juez Ballesterero sobre la materia, así como la aparición de un libro que se había publicado en 1999: "La Deuda Externa explicada a todos (Los que tienen que pagarla)" de Alfredo Eric Calcagno y Eric Calcagno. En dicha obra se abordaba la cuestión, vislumbrando dos etapas de la historia argentina reciente en la cual la Deuda había crecido en forma estrepitosa: la última dictadura cívico militar, instaurada con el golpe de estado del 24 de marzo de 1976 y la etapa de implementación del Plan de Convertibilidad (desde abril de 1991 en adelante).

Los voluntarios tomaron dicha obra como piedra angular de su tarea de estudio, para el esclarecimiento de la población acerca de la temática. En las reuniones de organización surgieron varios proyectos, siendo la instalación de una muestra de exposición temporaria sobre la historia del endeudamiento externo argentino, uno entre tantos.

Desde que la idea fue planteada se pensó en que debía tratarse de:

- Un proyecto que tuviera el aval institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires;
- El trabajo Voluntario de alumnos, graduados y docentes de dicha Facultad y de otras casas de altos estudios de la UBA fuera el motor del emprendimiento.

Apertura del Museo

Fue en febrero de 2003 cuando el grupo de voluntarios consiguió que, por Resolución N° 800 del Consejo Directivo de la FCE- UBA, el proyecto de instalación de la muestra sobre deuda externa obtuvo el aval institucional de la FCE, así como que se le destinó un espacio físico dentro de la Facultad a dicha actividad.

Por otro lado, se firmó un convenio con la Dirección General de Museos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a fin de conjugar el aporte académico interdisciplinario con el saber museológico y sus disciplinas auxiliares. Todo se encaminaba hacia el comienzo de la concreción del proyecto.

El 28 de abril de 2005 el Museo de la Deuda Externa abrió sus puertas en un predio que antes ocupaba el gimnasio de la Facultad, contiguo al recientemente inaugurado Centro Cultural Ernesto Sábato. La muestra, actualmente en exhibición, expresaba un anhelo y consigna: "Deuda Externa. Nunca Más", creyendo en aquella vieja máxima que expresa que la Historia

puede algún día convertirse en Maestra de la Vida, es decir, que se puede recurrir al estudio del pasado en pos de construir un presente más justo y un futuro promisorio.

En el ámbito del Museo trabajaron desde entonces dos grupos de voluntarios:

- Los Lectores: quienes se sumaban para imbuirse de la temática del endeudamiento público argentino, coordinados por voluntarios más antiguos. Se dedicaban a la recopilación, análisis y fichado de documentación y bibliografía sobre la temática, abriéndose un Centro de Documentación.
- Los Docentes del Museo: se trata de aquellos voluntarios que habiendo participado de la etapa fundacional del proyecto, pasaban a formar a los nuevos, contribuyendo al crecimiento del incipiente Centro de Documentación así como coordinando las visitas guiadas, que se brindaban a escuelas primarias y secundarias, así como a otras organizaciones que lo solicitaban.

El Museo como actividad de extensión universitaria

Con el cambio de gestión en la Facultad de Ciencias Económicas, el proyecto Museo tomó nuevos bríos, adquiriendo anclaje institucional y perfil propio. Desde la asunción de Federico Saravia como Secretario de Extensión Universitaria, el Museo pasó a depender orgánicamente de dicha Secretaría, pasando a ser el Secretario de Extensión, Director del mismo. El Museo había sido hasta ese momento una muestra de exposición temporaria montada por voluntarios con el aval de la Facultad; desde entonces pasaba a ser una actividad de extensión universitaria, es decir, una actividad de vinculación de la Facultad con la Comunidad de la cual forma parte. Asimismo, se convirtió en una clara manifestación de la Responsabilidad Social asumida por la Facultad respecto al conjunto social.

La itinerancia: llegar a nuevos públicos

Por otra parte, se creó la Muestra Itinerante del Museo de la Deuda Externa, advirtiendo a la nueva gestión las dificultades que muchos posibles beneficiarios del proyecto tenían para llegar hasta la Sala de Exposiciones. Para ello, fueron generadas desde las Secretarías de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, distintas herramientas.

El Documental del Museo

Se filmó una película de 45 minutos de duración que aborda la historia del endeudamiento público argentino, principalmente desde el golpe de Estado del 24 de marzo de 1976 hasta nuestros días, intercalando imágenes de la Sala de Exposiciones del Museo con fragmentos de noticieros, documentales y películas argentinas de ficción.

En la película, aparecen explicando el tema:

- el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Profesor Doctor Alberto Edgardo Barbieri,
- el Secretario de Bienestar Estudiantil y Director del Museo, Mg. Federico Saravia,
- integrantes del Equipo de Voluntarios, tanto estudiantes como graduados de la Facultad de Ciencias Económicas como de otras Facultades de la Universidad de Buenos Aires.

Hubo una primera versión de 60 minutos, la cual fue evaluada por distintos públicos, arribando a la conclusión que tenía que acortarse. Se realizó el trabajo de edición, obteniendo como producto la versión de 45 minutos, titulada Historia de un Engaño.

El documental fue proyectado en más de 700 instituciones educativas de Capital Federal y el Conurbano Bonaerense desde octubre de 2006 hasta nuestros días.

Las Colección de Historietas del Museo

Las Historietas Temáticas (comics) del Museo surgieron de conversaciones entre integrantes del Equipo de la Secretaría de Bienestar Estudiantil, el Prof. Eric Calcagno y un grupo de Historietistas llamado El Dragón de Humahuaca, quienes pensaron en traducir al formato Historieta, teniendo en cuenta el arraigo popular y la tradición del comic en la Argentina.

Desde sus inicios, la Colección de Historietas fue planteada como un emprendimiento social desde la Universidad Pública. Para su financiamiento se recurrió al trabajo mancomunado con otras instituciones:

- el Fondo Metropolitano para el Fomento de las Ciencias, las Artes y la Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;
- el Ministerio de Educación de la Nación mediante el Programa de Voluntariado Universitario;
- el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación;
- la Fundación Banco Ciudad;
- la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI);
- la Fundación Solidaridad, Educación y Sustentabilidad (SES)

Los cuatro tomos editados hasta el momento hacen referencia a la cuestión del endeudamiento público, con coloridas imágenes y un texto simple, ameno y directo, destinado en primer término a la juventud.

Por gestión del Ministerio de Educación de la Nación fue repartida a los Ministerios de Educación de las Provincias, llegando así a pueblos y ciudades de las distintas regiones del país. Junto con las historietas, se repartieron cartas de invitación para participar de las

actividades del Museo: visitas guiadas en el salón de exposiciones y salidas de la muestra itinerante a instituciones.

Se observó de esta manera un verdadero efecto multiplicador de actividades y la retroalimentación entre las mismas y los productos del Museo (documental- historietas- visitas guiadas- salidas itinerantes)

La proyección del documental es el punto de partida para charlas debate en distintas organizaciones. Tal recurso permitió la llegada del Museo a las quince comunas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como a los partidos del Conurbano y localidades del interior de la Provincia de Buenos Aires y la Costa Atlántica. Asimismo, la Muestra Itinerante fue llevada a las provincias de Tierra del Fuego, Santa Cruz y Entre Ríos, Córdoba, Neuquén y Corrientes.

Las historietas temáticas cuentan ya con cuatro tomos:

“D.E.U.D.A. (Deuda Externa Un Dibujo Argentino)”, editada en diciembre de 2006, la cual versa sobre los avatares del endeudamiento público desde la última dictadura hasta el pago de la totalidad de la Deuda con el Fondo Monetario Internacional. La historieta cuenta la historia de un grupo de extraterrestres que llega a la Tierra devastada después de la hecatombe nuclear. Ante la imposibilidad de establecer contacto con la especie humana buscan vestigios que dieran cuenta de su existencia. Encuentran un DVD con una investigación sobre la historia de la deuda externa argentina, como ejemplo de la tendencia al autoexterminio de la Humanidad.

“Un Intruso en la Familia (50 años de relaciones con el Fondo Monetario Internacional)”, editada en enero de 2008, aborda los cincuenta años de membresía argentina en dicho organismo multilateral de crédito, desde su entrada en el mismo durante el gobierno de facto autodenominado “Revolución Libertadora”. Se toma como metáfora la historia familiar de los Nogracias quienes son embaucados por el joven Francis Maelstrom Inverness (FMI), con la complicidad de algunos miembros de la familia.

“Canje: Deuda por Educación”, editada en abril de 2009, comenta el proyecto de canje de deuda por educación presentado por los Ministerios de Educación del Brasil y la Argentina en el año 2004 en el seno de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas.

“EnDEUDA2 (los Imperios contraatacan)”, editada en junio de 2009, retoma el argumento de la primera historieta, para retrotraerse en el tiempo en busca de los orígenes del endeudamiento público en la Argentina desde los primeros años de vida independiente hasta la antesala de la última dictadura cívico-militar (1810-1976). Aparecen en la historieta personajes como Bernardino Rivadavia; Manuel José García, Bartolomé Mitre, Norberto de la Riestra, Lucas Gonzalez, Manuel Quintana, Federico Pinedo, Álvaro Alsogaray y Adalbert Krieger Vasena, entre otros.

Las historietas fueron también repartidas en todas las escuelas primarias y secundarias, tanto de gestión estatal como privada de la Ciudad de Buenos Aires, logrando difundir las actividades del Museo y multiplicar el número de beneficiarios del proyecto en forma tangible.

Actualmente, está proyectado editar dos nuevos tomos de la Colección:

- uno referido a la temática de la Inflación;
- otro referido a los Paraísos Fiscales.

Marcianos: la Deuda animada

A partir del lanzamiento de la colección de historietas, surgió una iniciativa, que dio lugar un nuevo emprendimiento. Se trata de **Marcianos (Cronología de la Deuda Externa)**, el dibujo animado del Museo.

En la elaboración del novedoso producto trabajaron en forma mancomunada el equipo multidisciplinario del Museo, el Grupo de Historietistas El Dragón de Humahuaca, la productora Yoquer y Canal Encuentro.

La miniserie contiene seis capítulos de 28 minutos de duración cada uno que ilustran la historia del endeudamiento en forma pintoresca. El argumento está basado en las historietas del Museo y cuenta la historia de Ónoro, Ciano y el Dr. Ojo, tres extraterrestres que llegan a la Tierra en búsqueda de establecer contacto con la especie humana. Por un error de cálculo aparecen en el cuarto milenio, cuando la Humanidad ya se había extinguido, a causa de las sucesivas guerras nucleares y el hambre.

Frente al escenario desalentador, los Marcianos encuentran a un economista argentino de principios del S. XXI que ha atravesado accidentalmente la brecha espacio temporal.

Rápidamente, establecen contacto con el economista, quien justamente estaba investigando sobre la historia del endeudamiento externo argentino, como uno de los principales exponentes de la vocación de autoexterminio de la especie. Con recursos de última generación y efectos especiales, los Marcianos van descubriendo el origen, evolución y desarrollo de la deuda, asombrándose ante las grandes iniquidades y contradicciones de dicho proceso.

Al igual que en la elaboración de la Colección de Historietas, se advierte en Marcianos, una conjunción que enaltece dicho emprendimiento social: Arte, Historia y Ciencias Económicas y Sociales, para explicar en forma amena y didáctica los avatares del endeudamiento externo.

Marcianos fue presentado el 26 de abril de 2011 en el Salón de las Mujeres del Bicentenario en Casa de Gobierno, presidiendo dicho evento, la Presidente de la Nación Cristina Fernández de Kirchner. Estuvieron presentes miembros del Gabinete Nacional, legisladores nacionales, integrantes de organizaciones no gubernamentales, organismos de derechos humanos, científicos y personalidades de la cultura.

Visitas audioguiadas

Observando la creciente afluencia de visitantes extranjeros no hispano-parlantes, fue implementado el uso de audioguías en MP3 del Museo en cuatro idiomas (castellano, inglés, francés y portugués), para lo cual se trabajó en conjunto con el Centro Universitario de Idiomas (C.U.I.), institución que cuenta con el aval de las Facultades de Ciencias Económicas

y Agronomía de la UBA. Se trata de relatos de aproximadamente treinta minutos, siguiendo el modelo ya implementado en Museos del Viejo Continente (Roma, Berlín, Londres, Manchester)

Participación en Eventos

Es conveniente mencionar que, desde su fundación, el Museo participa activamente del evento La Noche de los Museos, organizado por la Dirección General de Museos, dependiente del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En la edición 2009 de dicho evento, pasaron por la Sala de Exposición más de seiscientas personas, participando también en dicha sala las otras instituciones integrantes de la Red de Museos de la UBA, de la cual el Museo forma parte.

Como integrante de dicha Red, el Museo participó de la Expo UBA 2010 que se llevó a cabo a fines de agosto en el Predio Municipal de Exposiciones (conocido como la Rural) en el barrio de Palermo (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

En 2011, participó del Recorrido Histórico por los 190 años de la fundación de la UBA. Se trató de un megaevento que se llevó a cabo a fines de agosto en el Colegio nacional de Buenos Aires, la Iglesia San Ignacio, la Manzana de las Luces y el Museo Etnográfico de la Facultad de Filosofía y Letras.

El Museo sobre ruedas

Como último emprendimiento del Museo, aparece el Camión de la Deuda Externa. Se trata de un camión con acoplado que lleva una muestra del Museo, la cual recorrerá desde principios de 2012 las provincias argentinas, llevando los contenidos del Museo a ciudades y pueblos.

El Museo Móvil estará equipado con la más alta tecnología en pos de abordar una cuestión tan compleja como la historia del endeudamiento externo argentino con un lenguaje moderno, que comprendan las jóvenes generaciones, familiarizadas con los nuevos medios de comunicación.

De esta forma se consolida el proyecto, promoviendo el federalismo y la comunicación entre los ciudadanos de todas las regiones que integran el país.

La itinerancia se constituye en una pieza más para la consolidación de una Democracia que sea cada día más socialmente responsable.

El Museo se consolida día a día como Proyecto Social generado desde la Universidad Pública. Con el correr de los años, surgen nuevos desafíos, en pos de contribuir a la Memoria Histórica y al esclarecimiento de la ciudadanía con respecto a uno de los principales factores condicionantes del desarrollo nacional. El Museo se constituye así en un indicador de la Responsabilidad Social asumida por la Universidad de Buenos Aires con respecto a la Comunidad de la cual forma parte.

Bibliografía consultada

- Calcagno, Alfredo Eric & Calcagno, Eric; **“La Nueva Deuda Externa explicada a todos (Los que tienen que pagarla)”**; Ed. Catálogos; Buenos Aires; 2006.
- Kliksberg, Bernardo; **“Más ética, más desarrollo”**; Ed. Temas; Buenos Aires; 2005.
- Kliksberg, Bernardo; **“Escándalos Éticos”**; Ed. Temas; Buenos Aires; 2010.
- Saravia, Federico & Escobar, Juan; **“Hacia una Democracia socialmente responsable (Una reflexión desde la Universidad Pública)”**; Prometeo Libros; Buenos Aires; 2010.
- **Colección de Historietas del Museo de la Deuda Externa Argentina**, Secretaría de Bienestar Estudiantil, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, diciembre de 2006 a marzo de 2011.

ANEXOS II

Experiencia Microemprendedores

Por María José Canals

María José Canals

Licenciada en Administración de la UBA, Asistente Técnica de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Profesora Adjunta del Seminario de Gestión de la Pyme. Ayudante de 1ra en Administración General y Sistemas Administrativos. Coordinadora del Centro emprendedor Gen 21. Capacitadora en temas de Entrepreneur y tutora en proyectos del Centro Emprendedor.

Varios de nosotros pensamos, en algún momento, que rumbos tomará la carrera, o nuestras vidas, tal vez no es una pregunta regular cuando somos estudiantes, pero si se presenta a diario cuando ya hemos egresado. Las ganas de realizarnos como profesionales suelen generar que ejecutemos actos que muy probablemente no hubiéramos imaginado que podíamos lograr. Este proyecto es un ejemplo de ello y por eso es un placer compartirlo con ustedes, que están cercanos a recibirse.

A mediados del mes de marzo de 2008, en el marco del Programa de Voluntariado Universitario nació el Programa de Desarrollo Emprendedor – Prodem. En un principio el programa tenía como fin crear una incubadora de proyectos sustentables, que permitiera tanto a alumnos, graduados, docentes y público en general, encontrar en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, un lugar donde se los asista en la etapa de diseño de un plan de negocios y posteriormente en la implementación, es decir, asesoramiento en la gestión del emprendimiento.

Para presentarlo en el Programa de Voluntariado Universitario del Ministerio de Educación de la Nación, debimos respetar los formatos que nos indicó la coordinadora de voluntariado universitario perteneciente a la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Secretaría que coordina los programas de voluntariado para dicha Facultad.

El proyecto estaba planteado de la siguiente manera:

Introducción

A partir de las últimas décadas, los emprendedores han comenzado a tener un mayor peso en economías como las de Estados Unidos, más del 60 por ciento de los nuevos puestos de trabajo creados fueron desarrollados por pequeñas empresas. Por estos motivos, es que la facultad debería ser uno de los motores principales para la generación de nuevos emprendimientos, brindando el marco académico adecuado para la formación exitosa de los mismos, dentro de este concepto es que proponemos la creación del "Programa de Desarrollo Emprendedor" (ProDEm), de esta forma y siguiendo los lineamientos de la secretaria de extensión universitaria, el programa ofrecería a la sociedad no solo capacitación sino también formación de nuevos puestos de trabajo.

Objetivo General:

Nuestra misión es promover y crear nuevos emprendimientos innovadores, brindando, por un lado, una alternativa de desarrollo profesional a la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y por el otro la generación de nuevas empresas productivas y de servicios. El ProDEm ofrecerá apoyo a emprendedores que posean ideas innovadoras y potencialmente rentables, que apliquen nuevas tecnologías pero que no cuenten con los medios para llevar adelante el emprendimiento, ya sea por falta de recursos humanos adecuados, financiamiento; infraestructura; capacidad de gestión y otros.

Objetivos Específicos:

- Proveer de orientación técnica y de gestión para el desarrollo de nuevos emprendimientos en las áreas identificadas como cruciales para la exitosa consolidación de proyectos, tales como: Planeamiento estratégico, marketing, finanzas, aspectos fiscales, y legales, entre otras;
- Asesoramiento en la presentación de los Planes de Negocios a las diversas instituciones e inversores que financiarán los proyectos.
- Acompañar a los emprendedores hasta la finalización del programa según la opción de financiamiento y asistirlos en todas las dudas que puedan surgir en esta última etapa.

Ejecución

- Generar nuevos canales de comunicación que permitan a la sociedad conocer el Programa de Desarrollo Emprendedor de la Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires, y promover su uso.
- Establecer relaciones con otras instituciones académicas con el fin de enriquecer el programa ya sea con nuevos conocimientos y/o con nuevas ideas para emprendimientos.
- Asesorar y capacitar en los planes de negocios que se han de presentar para la evaluación del financiamiento.
- Asesorar y capacitar a los emprendedores para la exposición del proyecto de inversión ante potenciales inversores (En caso de fuentes de financiamiento que requieran este paso) ó
- Evaluar los proyectos planteados para analizar si cumplen con los formalismos requeridos por aquellas fuentes de financiamiento que nos deleguen esa tarea.
- Acompañar a los emprendedores hasta la finalización del programa según la opción de financiamiento y asistirlos en todas las dudas que puedan surgir en esta última etapa.

La ejecución del programa se lleva a cabo con los recursos con los que hoy cuenta la Secretaría de Bienestar Estudiantil, el más importante es el programa de voluntariado de la Facultad de

Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires, con el fin de formar equipos de trabajo para llevar a cabo las tareas del programa.

Algunas otras posibles actividades que desarrollará el programa:

- Rondas de networking
- Concursos de proyectos
- Exposición ante inversores
- Charlas y seminarios con empresarios.

Requisitos para ingresar al programa como emprendedor:

Pueden participar los alumnos de la Universidad de Buenos Aires y/o la comunidad en general, que tengan una idea innovadora o un proyecto de desarrollo y que formen un grupo de 2 personas como mínimo. Para participar en el programa es necesario tener una idea innovadora o un proyecto de desarrollo, preferentemente sustentada con cierto contenido técnico.

El ProDEm, se reserva el derecho de evaluar y admitir las ideas presentadas y de no admitir las ideas que no están alineadas con los objetivos específicos y con el espíritu de esta iniciativa.

La participación de un grupo o de alguno de los miembros y el número de ideas a presentar no tiene restricciones, es decir se pueden presentar varias ideas innovadoras por un mismo grupo o por algunos miembros del grupo.

Los interesados deberán completar un formulario donde se detallará la idea principal del proyecto, asimismo si lo posee, deberá adjuntar el plan de negocio.

Principales actores del programa

Organizadores – Coordinadores - Se conformará un equipo de trabajo el cual ejecutará y llevará a cabo todas las funciones mencionadas anteriormente para cumplir con los objetivos del programa.

Emprendedores – Los emprendedores podrán provenir de cualquier ámbito, mientras cumplan con los requisitos anteriormente mencionados.

Voluntarios – Estudiantes o graduados de cualquier Facultad de la Universidad de Buenos Aires, que se encuentren interesados en comprometerse a trabajar en equipo, con el fin de colaborar en la realización de nuevos emprendimientos, a la vez que recibirán capacitación y experiencia en la generación de los mismos.

Inversores – Podrán participar del programa aquellos inversores que consideren importante la intervención de la facultad en las tareas de colaboración y armado de la organización que se ha de crear, y el acompañamiento que la misma otorga a los emprendedores a lo largo de su vida.

Beneficios del ProDEm

Emprendedores – Le otorgará la oportunidad a aquellas personas que actualmente tienen una idea, pero que por falta de recursos o medios necesarios no pudieron o pueden llevarla a cabo, brindándoles las herramientas para que puedan ejecutarlas con el asesoramiento de un grupo de profesionales que los guiará para la concreción de las mismas.

Voluntarios – La posibilidad de ser parte de una experiencia profesional dentro de la Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires, capacitándose en un área de trabajo poco difundida en nuestro país, pero con un alto potencial de crecimiento a nivel mundial.

FCE/UBA – Apoyo a la comunidad, a través de la SBE con el programa de voluntariado, trabajando para la generación de nuevos emprendimientos que el día de mañana generarán nuevos puestos de trabajo, y mejorarán el desarrollo productivo del país.

Inversores – Para los inversores representará una interesante alternativa de inversión, pues los proyectos serán confeccionados y presentados profesionalmente, de forma tal que el inversor podrá evaluar claramente cada opción, disminuyendo sustancialmente el tiempo de análisis y evaluación.

Formas de Financiamiento

Existen otras fuentes posibles de financiamiento público y privado que serán analizados según los requerimientos de cada emprendimiento.

- a- Programa de la SePyMe – FoMicro (Link con el programa o adjuntamos manual)
- b- Programa de la SePyme – FONAPYME
- c- Programa de la SePyme – Formación de SGR
- d- Entidades bancarias privadas

ETAPAS DEL PROGRAMA - PRODEM - 2008

El Programa de Desarrollo Emprendedor cuenta con seis etapas, cada una de estas, a su vez, contienen varios puntos a desarrollarse, la más larga es la Etapa de Asistencia, ya que es el eje principal del programa, y la que amerita más tiempo y dedicación.

Cada etapa tiene un tiempo estimado de cumplimiento, los tiempos son flexibles pero controlados para que los excesos sean justificados.

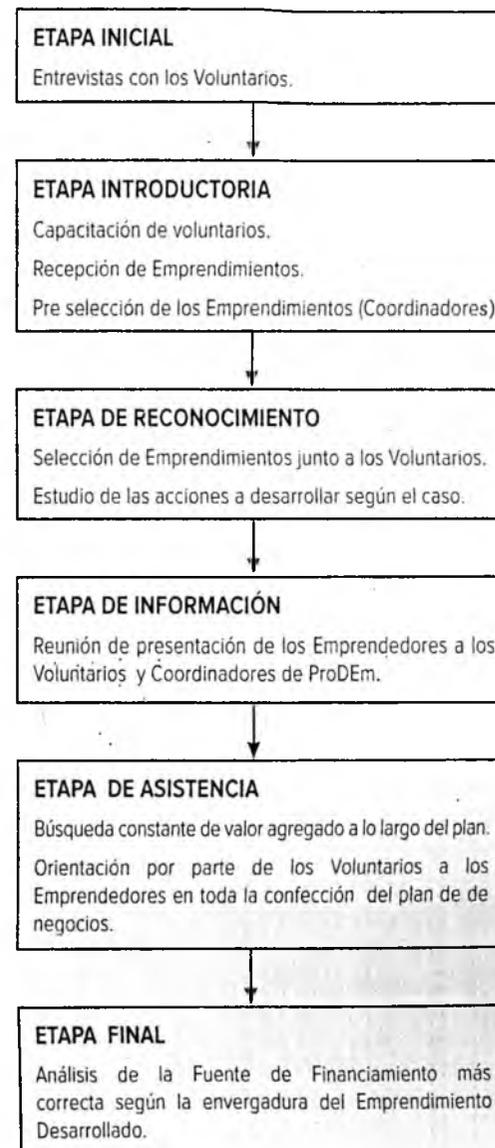
DESARROLLO DE CADA ETAPA:

ETAPA INICIAL

En esta etapa se realizan las entrevistas con los Voluntarios inscriptos al programa, estas serán

realizadas por los Coordinadores de ProDEm.

ProDEm, toma del derecho procesal el Principio de Preclusión, este indica que una vez superada una etapa del proceso no se puede volver atrás en la misma.



Pueden ser dos o tres entrevistas, dependen del número de voluntarios, lo ideal es que no superen las 15 personas. Allí se detectan conocimientos adquiridos, áreas de trabajo, experiencias, antigüedad en este tipo de programas, horarios disponibles para el programa y una primera formación de los rasgos de la persona en sí, que le gusta, porque se inscribió en el programa, que espera de él, que tan comprometido está con este tipo de actividades.

La extensión máxima de esta etapa son las tres semanas.

ETAPA INTRODUCTORIA

Aquí se realiza la capacitación introductoria, buscando nivelar los conocimientos del grupo en cuanto a temas de "Confección y Evaluación de Planes de Negocio". A lo largo del programa se realizarán otras actividades de capacitación, pero no son niveladoras.

A su vez, los Coordinadores de ProDEm como los Coordinadores del SEU, estarán recibiendo emprendimientos. Estos emprendedores interesados en el programa, deberán llenar un formulario que será posteriormente evaluado por los Coordinadores de ProDEm y de allí se hará una pre selección.

Una vez cerrada esta etapa se seguirán recibiendo emprendimientos, a lo largo del programa, pero no podrán ingresar al circuito ya comenzado, por lo cuál quedarán en lista de espera hasta la próxima llamada.

La extensión máxima de esta etapa son dos semanas.

ETAPA DE RECONOCIMIENTO

En esta etapa, los Coordinadores de ProDEm como los Voluntarios, analizarán uno por uno los proyectos presentados que pasaron la primera eliminación (formal), y elegirán los emprendimientos que serán asesorados por el grupo. Se dividirán los grupos según el interés de cada Voluntario en el rubro a desarrollar, y se plantearán los lineamientos a seguir según el caso.

La extensión máxima de esta etapa es de dos semanas.

ETAPA DE INFORMACIÓN

A partir de este momento comienza el contacto de los Coordinadores y los Voluntarios con los Emprendedores. No solo se espera que el emprendedor cuente sus experiencias con respecto al proyecto que necesita asesoramiento, sino también analizar el material que pueda llegar a tener, orientarlo sobre la base de lo que se está buscando armar, saber cuáles son sus horarios disponibles para el programa y un primer reconocimiento de la persona en sí, que le gusta, porque se inscribió en el programa, que espera de él, que tan comprometido está con su proyecto.

En esta etapa todos los que tengan acceso al emprendimiento firmarán un contrato de confidencialidad para resguardar la idea, y sobre todo, el conocimiento que de la forma de trabajarla se obtenga.

La duración máxima estimada es de dos semanas.

ETAPA DE ASISTENCIA

Esta etapa dependerá más que nada de la envergadura del proyecto. Esta es la etapa más amplia, requiere de mucho trabajo y dedicación por de todo el equipo, tanto Coordinadores, como Voluntarios y Emprendedores.

Sub-etapas:

- a) Historia del Negocio.
- b) La Misión, Visión y los objetivos.
- c) Un Análisis de la Demanda y la Competencia.
- d) Un detalle de los Productos o servicios que se van a ofrecer.
- e) Una Planificación de la Producción y Dimensionamiento del Negocio.
- f) Un Análisis Económico Financiero
- g) Un Plan de Comercialización de los productos o servicios.
- h) Resumen Ejecutivo.

Los Voluntarios acompañarán al emprendedor en la tarea, prestándole asesoramiento en cada sub-etapa, pero este deberá trabajar cada una de ellas en los plazos estipulados por el grupo para avanzar en el programa.

La extensión máxima de esta etapa es de diez semanas.

ETAPA FINAL

Ya en la ETAPA DE RECONOCIMIENTO se hace un previo análisis del tipo de fuente de financiamiento conveniente según el programa, pero a lo largo de la confección del plan de negocio puede cambiar la amplitud del proyecto y por ende, necesitar mayor o menor financiamiento, quedando así chica o grande la fuente detectada.

Los Coordinadores y los Voluntarios asistirán al Emprendedor con el modo de presentación del proyecto según el ente.

La extensión máxima de esta etapa es de cuatro semanas.

Una vez generado el lazo del Emprendedor con la fuente, se hará seguimiento de los resultados

del emprendimiento durante la etapa de Start Up del proyecto, aproximadamente durante un año. De todos modos una vez generado el vínculo es muy difícil que se rompa, y los contactos que se hayan podido armar a lo largo del programa continuarán brindándole al Emprendedor las herramientas suficientes para poder sortear cualquier obstáculo.

Implementación del Programa

Luego de aceptado el Plan de Trabajo de Prodem, comenzamos con la búsqueda y capacitación a voluntarios.

Respondieron doce voluntarios, a la convocatoria realizada por la coordinadora de voluntariado de la Secretaría de Bienestar Estudiantil, quienes fueron entrevistados en dos grupos de seis, donde se les explicó de qué se trataba el programa, la capacitación y cual sería su rol y la importancia del mismo.

La capacitación a voluntarios, comenzó a desarrollarse en el mes de Abril de 2008. Recibieron tres clases, dos de ellas de cuatro horas, los días sábados y una de dos horas, un miércoles, la duración total fue de un mes y medio. El fin de esta etapa era incorporarles conocimientos generales en la confección de planes de negocios, para que tengan herramientas suficientes como para poder interactuar con los emprendedores.

Los voluntarios estaban muy contentos en poder asistir a emprendedores con proyectos productivos sustentables e innovadores, muchos de ellos tenían ideas que deseaban implementar en un mediano plazo, y sentían que el programa les brindaba la posibilidad de sumar experiencia, en el desarrollo de emprendimientos.

Redireccionando el Proyecto

Una tarde la coordinadora del programa de voluntariado, recibe una llamada de una pasante del Centro de Salud del Hogar Rawson dependiente del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, joven que estaba realizando sus prácticas profesionales de la carrera de trabajo social. En esa llamada, la practicante plantea la necesidad de asistencia técnica, por parte de la Facultad a un grupo de microemprendedores que concurre al Centro de Salud en busca de subsidios para la compra de maquinaria, necesaria para la realización de su actividad, cuyo presupuesto no supere un costo de \$ 5000. En dicha llamada resuelven realizar una visita al Centro para conocer a los emprendedores e identificar la problemática.

En ese encuentro obtuvo información suficiente para comenzar a definir cual era la necesidad a satisfacer. Le comunicaron que la mayoría de los participantes (de un total de cuarenta emprendedores), provenían de Barracas y que gran parte de ellos residía en la villa 21 de ese Barrio. También obtuvo otra información que le permitió dividir al grupo en tres segmentos, los primeros se dedicaban a desarrollarse independientemente en actividades que se desprendían de su experiencia laboral, el segundo se capacitaba en el Centro de Formación que posee la Villa en algún área, textil, informática, peluquería, etc. De estos dos segmentos surgía la

necesidad de adquirir maquinarias o reemplazar las que ya poseían por una moderna. El tercer segmento solo estaba allí en busca del subsidio, es decir, adquirir una maquinaria para luego venderla.

El nivel educativo promedio del grupo era bajo, primario o secundario incompleto y el socio económico no era el mejor.

La coordinadora del voluntariado nos comentó la necesidad que tenían que satisfacer y preguntó si existía la posibilidad de que Prodem se encargara de realizar la asistencia técnica al grupo de microemprendedores, dado que los voluntarios ya se encontraban capacitados en la temática y la respuesta debía efectuarse en un plazo relativamente corto.

Por supuesto el desafío era interesante, pero que para poder satisfacer dicha necesidad debíamos replantear el plan de trabajo, y comunicarle a todos los participantes del programa cual sería nuestra nueva población objeto.

1er. Contingencia

Luego de aceptar el desafío planteado por la coordinadora de voluntariado, combinamos una reunión con los coordinadores del Centro de Salud. El encuentro se realizó en la plaza Pavón, ya que los fines de semana realizaban una feria para promocionar los productos del grupo de microemprendedores que asistía al Centro.

En esa reunión nos comentaron la problemática del grupo de microemprendedores que era bastante homogéneo, en su mayoría mujeres entre 30 y 50 años, que poseían una actividad, mayoritariamente la textil, la cual había sido aprendida en sus años de labor. Muchos de ellos vivían en la villa 21 y no contaban con los recursos suficientes para poder adquirir maquinaria y mucho menos para capacitarse en gestión de organizaciones.

Algo que nos llamó mucho la atención de nuestra primer entrevista fue que su necesidad partía de generar algún tipo de control con respecto a los subsidios que iban obteniendo, ya que a pesar de existir un gran interés por la mayoría del grupo, también había una minoría que solo asistía a las reuniones en busca de la maquinaria para luego venderla, sin llevar a cabo ningún tipo de actividad. Sentían que si continuaban gestionando subsidios sin realizar algún tipo de actividad de capacitación, que actuara como filtro, esta minoría iría en aumento.

Quedamos en acercarnos al Centro de Salud para conocer al grupo de microemprendedores en la semana.

Terminado el encuentro, el cual me generó un gran entusiasmo por comenzar a trabajar en la asistencia al grupo de microemprendedores. El siguiente paso era informarle a todos los voluntarios de Prodem del cambio de población objeto. Para mi sorpresa, este entusiasmo no fue el de todos, muchos miembros del programa renunciaron, no presentaban interés en asistir a un grupo de emprendedores por necesidad - Según un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor en el año 2007 (GEM), nuestro país, se encuentra entre las diez naciones con mayor actividad emprendedora. Alrededor del 14% de la población se encuentra

vinculada por alguna razón con un emprendedor. Pero es importante destacar que el 32% de estos emprendimientos corresponden a los denominados "por necesidad". Este porcentaje comenzó a aumentar, a partir del 2007, a diferencia de años anteriores en los que los emprendimientos por necesidad estaban en disminución, después de la crisis del 2001.

La Argentina se encuentra en una situación intermedia, con respecto al porcentaje de emprendimientos por necesidad, es bajo comparado con otros países de Latinoamérica, por ejemplo el 42% en Brasil y 41% en Colombia, pero confrontado con países desarrollados este valor es alto, valgan como ejemplos el 15,66% en USA, y 5,43% en Irlanda.

Dentro del 68% que corresponde a emprendimientos denominados "de calidad", en nuestro país, encontramos emprendedores mayoritariamente con estudios universitarios completos, para quienes es de suma importancia la formación continua en temas vinculados con la planificación y la gestión. -

A la semana, después de la deserción de la mayoría de los voluntarios, fuimos al Centro de Salud del Hogar Rawson. Allí observamos que había 20 grupos que estaban esperando el subsidio, de los cuales 14 eran emprendimientos textiles, 4 gastronómicos, 1 herrero y 1 peluquería. Cada proyecto estaba integrado, en promedio, por 2 o 3 personas. Algunos ya estaban en funcionamiento y eran la fuente de ingreso de esas familias, y los que no estaban en funcionamiento estaban realizando la capacitación en la Escuela de Formación Profesional que está en la Villa 21-24.

Una vez obtenida esta información comenzamos a realizar reuniones internas, para confeccionar el plan de trabajo, las mismas se llevaron a cabo a lo largo del mes de junio. También debimos realizar una convocatoria a voluntarios, ya que sólo contábamos con dos de los doce que teníamos capacitados.

En la primera de las reuniones de trabajo debatimos cómo íbamos a abordar a los trabajadores, si correspondía hacerlo de manera individual y/o grupal.

También reformulamos el objeto y las acciones del Proyecto:

Objetivo del Proyecto: Proveer al desarrollo integral de las capacidades de los trabajadores involucrados en los proyectos bajo asistencia de la SBE-FCE en el marco de la perspectiva que la institución promueve.

Acciones: Realización de un proyecto ocupacional, para cada uno de los integrantes de los grupos de trabajo, integrado por, un plan de desarrollo laboral, una estrategia de inserción laboral y un plan de formación.

Generar espacios de vinculación entre los microemprendedores, por medio de tres dimensiones, asociativa, comercial y técnico-productiva.

Definidas algunas cuestiones, decidimos comunicarnos vía mail a nuestros contactos en el Centro de Salud, cual sería nuestro accionar, solicitar nos respondieran algunas preguntas que todavía no tenían respuesta, sobre el marco institucional del Centro de Salud y acordar la fecha de inicio de la capacitación.

2da. Contingencia

Este mail no tuvo buenas repercusiones, por algún motivo el programa de capacitación, que aún estaba en formación no fue del todo aprobado por el coordinador del Centro, les pareció que no estaba acorde a las circunstancias de los microemprendedores, ya que en uno de los puntos planteábamos una introducción sobre los impuestos que debían pagar los emprendedores. Ese tema desató un conflicto sin sentido, ya que según entendíamos, el hecho de que ellos no tributaran no significaba que no supieran de su existencia, y si dentro de su visión existía la posibilidad de crecer en su emprendimiento, en algún momento deberían hacerlo.

Para que no existieran malas interpretaciones en cuanto a nuestras intenciones, decidimos realizar otra reunión pero esta vez en el Centro de Salud ubicado en la calle California. Ahí obtuvimos la siguiente información, que nos permitió detallar el marco institucional del proyecto.

El Centro comenzó a trabajar después de la crisis del 2001. Dependen del Ministerio de Salud del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, físicamente se encuentran en el predio del Hogar Rawson, y en la calle California, debajo de un puente por el que pasa el tren.

En el 2004 detectaron la necesidad de generar las reuniones de microemprendedores debido a la gran demanda de subsidios. Trabajaron con el banco de los pobres con quienes no tuvieron muy buenas experiencias, era trabajar para pagar, sin obtener ni un peso para reinvertir, al final se convertía más en un espiral de endeudamiento que una solución a un problema financiero.

Con respecto a la capacitación, lo más destacable fue la ayuda de la nieta de una de las participantes a las reuniones, quién les dio tres clases de inventarios y libro de ingresos y egresos. Formato que siguen utilizando hoy en día para la solicitud de los subsidios.

En ese momento trabajaban con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, programa Manos a la Obra, subsidio Talleres Familiares Productivos. Quienes tardaban seis meses en asignar los subsidios y les dan hasta \$ 5000 por persona, el procedimiento es el que sigue:

Los microemprendedores entregaban un presupuesto con el nombre, modelo e importe de la maquinaria que necesitan, luego junto con el coordinador del Centro de Salud, completaban un formulario de solicitud de subsidio que entregaba el Ministerio, junto con una fotocopia del DNI del solicitante, se enviaba la documentación a las oficinas de Manos a la Obra y el programa se encargaba de la compra de la maquinaria, la adjudicación se realizaba al solicitante en el domicilio que el Ministerio indique, en ese mismo acto se les entregaba un certificado de adjudicación.

Implementación del Programa

Coordinamos comenzar con la capacitación el día 19 de Julio de 2008, ese día realizamos el taller de compras y costos, en el aula 17 de la Facultad de Ciencias Económicas. El segundo

encuentro se realizó el 2 de agosto de 2008, también en la Facultad, el mismo consistía en un taller de análisis de costos para cada emprendimiento. Los últimos dos encuentros se realizaron en el Centro de Formación de la Villa 21, ya que transportarse hasta la Facultad era muy costoso para el grupo de microemprendedores.

A continuación se detallan los momentos que vivieron los dos voluntarios que continuaron con nosotros, en el tiempo de implementación del programa.

El proyecto desde su comienzo me interesó, ya que no era asistencialismo, sino enseñar herramientas de gestión y brindar asesoramiento a través de charlas a un grupo de personas de bajos recursos económicos que estaban realizando micro emprendimientos.

En la reunión que precedió a la primera clase del taller se acercó a la facultad la coordinadora del centro de salud, quien en todo momento nos destacaba que no usemos términos complicados, que era gente con cierto grado de analfabetismo, etc.

Este grado de vulnerabilidad de la gente, me condicionó a pensar que ellos no pudieran entender temas tan complicados, que a mí me habían costado explicación de profesores de gran nivel académico, lectura y estudio.

El primer encuentro fue un sábado en el imponente edificio de la facultad, al menos denotó eso en la cara de los asistentes que de punta en blanco llegaron todos juntos.

El hielo se rompió en la primera charla, tratamos de agruparlos en el aula de acuerdo a lo que c/u realizaba (costura, cocina, oficios).

La recepción de la clase fue muy buena, entendían lo que se les explicaba ya que ellos sin darse cuenta practicaban compras centralizadas y descentralizadas, evaluaban precios, calidad, producían y vendían.

Sus expectativas eran mayores que las nuestras, querían saber cuánto ganaban, qué margen de ganancia tenían, con esto obtuvimos su atención y permanencia en el resto de las clases.

Nuestro objetivo era que ellos entendieran cómo se sacaba ese margen, que antes había que analizar los costos y saber cómo hacerlo, así para que en un futuro lo puedan resolver ellos solos y no solamente darles ese número sin que razonaran cómo llegamos a él.

Alentamos a través de las charlas a que se conocieran, para intentar compras en conjunto (para tener poder de compra), ver que era lo que más se vendía, que tuvieran en cuenta los gustos de los clientes y no solo el propio y también que rompan la barrera imaginaria o no que hacía que ellos comercializaran solo en su barrio, el lugar donde se sentían seguros.

Les dimos tareas de investigación de mercado para que vinieran con estos datos a la segunda clase, que también se dictó en la facultad.

La novedad se dio en la tercera clase y siguientes, se dictaron en el centro de formación N° 9, en su barrio.

Jorge, el coordinador del centro, un hombre con grandes valores de solidaridad, compromiso y

responsabilidad, nos brindó todo su apoyo y se puso a nuestra disposición.

En las charlas hubo grandes disparadores como el hecho de que tuvieran en cuenta que su valor hora de trabajo formaba parte de su costo de producción, al igual que las depreciaciones de los materiales y los gastos indirectos que tenían.

Los números, como siempre tan fríos, en varios casos daban que se estaban auto explotando, que ganaban más limpiando por hora casas ajenas que trabajando en sus proyectos, entonces se buscaron variantes en el proceso de producción para acortar tiempos, costos y en otros casos buscar junto a ellos otro proyecto.

Para mí esta experiencia fue un desafío, que sirvió en mi educación integral como futura profesional, ya que salí de los libros y me encontré con la realidad, la de hacer y tratar de enseñar, un análisis de mercado, costos, rentabilidad económica, brindar asistencia técnica y asesoramiento para que logren un desarrollo sustentable.

Y también me encontré con la otra realidad de Bs. As., la que supuestamente es peligrosa, pero en realidad tiene personas humildes que todos los días intentan mejorar su calidad de vida.

Entiendo que este tipo de prácticas deben ser un deber para todos los estudiantes, ya que nuestra educación no es gratuita y las personas de bajos recursos a través de nuestros impuestos regresivos son las que más aportan a nuestros estudios.

Además esta práctica sirve para terminar con ciertos prejuicios instalados en la sociedad.

Romper mi micro mundo y que ellos rompieran el suyo fue lo mejor que me dejó esta experiencia.

Mariela Reche

Estudiante de la carrera de Contador Público, U.B.A.

Reg. 840.544

Todo comenzó por mi interés en la gestión empresarial la cual motivó mi acercamiento a la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Después de varios intentos de participar en proyectos, surgió "Prodem - Programa de Desarrollo Emprendedor", un programa focalizado en la asistencia técnica de un grupo de emprendedores de la villa 21 del barrio de Barracas.

Los primeros encuentros se practicaron entre las imponentes paredes de la facultad de Ciencias Económicas.

Fue impresionante advertir el encanto en el rostro de aquellas personas al estar frente a nosotros.

Vestidos con sus mejores atuendos, se consideraban afortunados al recibir la ayuda brindada.

Ellos venían en busca de minimizar sus costos y optimizar sus ganancias y así poder alcanzar ese "objeto" tan preciado llamado dinero.

Comenzamos los talleres adecuando los conceptos académicos en términos cotidianos, de fácil comprensión.

Los primeros encuentros fueron muy productivos y llegaron a reconocer falencias en su accionar. Sus costos eran demasiado altos y comenzaron a contemplar ciertos ítems que anteriormente no consideraban.

Los encuentros siguientes se dieron en el centro de formación de su barrio, donde se sintieron, de alguna manera, locales. Ahora, las risas y los mates circulaban más amigablemente.

En éstos últimos talleres analizamos la asignación de precios y técnicas de marketing.

Los ejemplos de Kotler no fueron aplicados rigurosamente, sino que permitieron desenvolver la inventiva de los emprendedores, que con el afán de comercializar sus productos, no escatimaban en ideas.

Así pasaron varias semanas y los encuentros fueron llegando a su fin.

No puedo y no quiero olvidar esas sonrisas, esos apretones de manos, besos y abrazos que recibimos por la ayuda otorgada.

La sensación de reconocimiento y agradecimiento que me quedó, hace que éste proyecto haya sido una experiencia inolvidable.

Considero importante la participación en proyectos sociales en donde, entre todos, podamos achicar la brecha que existe en la sociedad.

Finalizo estas líneas con una frase que alguna vez leí y hace posible que siga adelante.

"Nunca tropezarás si permaneces quieto. Cuanto más andes, más probabilidades hay de que tropieces, y más posibilidades de que llegues a algún lado."

Gabriel Carlos Lacout

Reg. N° 832.306

Alumno de la carrera de Contador Público

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Conclusiones

Los cambios de los microemprendedores fueron notables, todo lo que aprendían en cada

taller lo aplicaban en la semana siguiente en sus actividades diarias. Para ellos no todos los conceptos eran nuevos, pero no tenían idea de los términos con el vocabulario académico correcto.

Los talleres les permitieron crecer como grupo y realizar tareas asociativas, tanto para la compra de materiales como para la venta en ferias, como el desarrollo de nuevas técnicas de ventas. Gracias al análisis de costos, varios de ellos notaron que su emprendimiento no les estaba generando rentabilidad, como creían, sino que lo que percibían no era más que autoempleo, es decir, el valor por el trabajo realizado. Esto último los ayudó a tomar decisiones importantes en cuanto continuar con la actividad pero realizando modificaciones en el modelo de negocio que les permitiera obtener ganancias, o bien, dejar de realizar la actividad y planificar una carrera laboral.

Lo más asombroso fue que del total de emprendedores que estaban interesados en realizar los talleres, 20 proyectos, el 90% terminó la capacitación e implementó los conocimientos adquiridos.

ANEXOS III
Asociación Civil Dale Vida
Por Silvia A. Arreghini

Silvia A. Arreghini

Directora de la Asociación Civil Dale Vida.

Introducción

Dale Vida es una asociación civil sin fines de lucro, independiente de cualquier confesión, institución o partido político que tiene la función primordial promover y difundir la Donación Voluntaria y Altruista de Sangre, para que el sistema de salud, especialmente el Hospital de Niños Dr. Ricardo Gutiérrez este siempre abastecido.

En dicho nosocomio se transfunden mensualmente cerca de 150 niños y se reciben un promedio de 300 concentrados de glóbulos rojos, 250 unidades de plaquetas y 50 unidades de plasma. Cabe destacarse que el 80% de los pacientes proviene del interior y la gran mayoría no puede conseguir los dadores que les son requeridos.

Se dedica a trabajar para cambiar la forma de obtener los donantes para lograr que la sangre esté disponible cuando cualquier persona enferma la necesite. Además, esta sangre será más segura, ya que provendrá de personas informadas y que donan sin la presión que significa tener un ser querido enfermo.

Se trata ni más ni menos que de distribuir esta carga sobre toda una población educada que comprenda que en cualquier momento de sus vidas puede estar del otro lado y que debe necesariamente ser solidaria.

Para llegar a este punto habrá que recorrer un largo camino y será deseable contar con apoyos en todos los nichos posibles de la sociedad, comenzando por la necesaria participación del estado y por la inestimable colaboración de las instituciones educativas de todos los niveles.

La organización

Dale Vida surge de un grupo de personas que en forma regular realizaban donaciones de sangre en dicho hospital. La mayor parte de estas personas eran padres o familiares directos de pacientes y sabían por experiencia propia de la dificultad que existía a la hora de conseguir donantes para reponer lo que se había utilizado o se utilizaría. Sabían también de la desesperación de muchas familias que llegadas desde muy lejos se veían imposibilitadas de conseguirlos.

Con el correr del tiempo se fueron organizando en el Club de Donantes Voluntarios de Sangre, que tenía como fin informar y alentar a las personas para incrementar el número de donantes voluntarios, altruistas y repetitivos.

En el año 2008 se constituyó como Asociación Civil con el apoyo del Programa de Voluntariado Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, que ayudaron a formalizar la organización.

Desde entonces se han acrecentado sus actividades y presencia en los medios, extendiendo sus jornadas de donación en la mencionada Facultad, empresas y otras organizaciones.

Para muestra, un botón.

El Proyecto Promoción de la Donación Voluntaria de Sangre Dale Vida consta de una serie de actividades tendientes a generar una concientización de la opinión pública, sobre la importancia de la donación voluntaria de sangre para el mejoramiento de la salud de toda la población. Es allí donde toma real relevancia el aporte que realiza el Programa de Voluntariado Universitario, dando cabida a la interacción entre el trabajo de las organizaciones sociales y los futuros profesionales, que a su vez, forman parte de esa sociedad y a menudo salen de los claustros no comprendiendo que son parte de un todo.

Durante el año 2007 Dale Vida consulta ante la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas pidiendo apoyo para realizar los trámites formales de inscripción de la Institución ante la IGJ, ya que carecía de fondos y le urgía el apoyo de personas con el conocimiento necesario para llevarlos a cabo.

Paralelamente un profesor y un grupo de alumnos buscan un proyecto social al que poder apuntalar para su desarrollo, como parte de su educación formal.

Así nace, merced al trabajo mancomunado la posibilidad de llevar adelante dentro del ámbito de la FCE - UBA, primero la posibilidad de lograr la promoción de la donación voluntaria altruista y repetida de sangre y luego, a partir del 2008 con la gestión de los propios alumnos, la aprobación para la realización de las jornadas de donación voluntaria, todo dentro de las instalaciones de la mencionada Facultad.

Estas jornadas continúan siendo todo un éxito de convocatoria a las que gran cantidad de estudiantes, docentes y personal de la Universidad se acercan a realizar este simple pero a su vez magnífico acto de Amor que significa Donar Sangre para ayudar a su prójimo.

Lo hacen en su ámbito, desde su lugar de estudio o trabajo sin pérdidas de tiempo y sin tener que trasladarse, bajo las más estrictas normas de seguridad que garantiza un Hospital público perteneciente al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Algunos resultados

La cantidad de personas a las que esta actividad alcanza son imposibles de cuantificar ya que se realiza de manera constante desde el año 2005 y en distintos ámbitos y de diversas formas, abarcando desde campañas de concientización en medios de difusión masivos hasta charlas en colegios, instituciones, universidades públicas y privadas, empresas y en la comunidad en general por medio de eventos como sueltas de globos, stand informativos en vía pública, la realización de la 1ª Maratón (Agosto de 2010) y la 2ª Maratón DALE VIDA por la Donación Voluntaria de Sangre (Agosto de 2011), en las que participaron más de 2700 personas en total.

Además durante el año 2011 Argentina tuvo el honor de ser sede del evento por la Celebración del día Mundial del Donante Voluntario de Sangre. Dale Vida participó como representante de la Sociedad Civil en las reuniones del COL (Comisión Organizadora Local) junto al Plan Nacional de Sangre y a los representantes de los sectores públicos y privados.

Por ejemplo, se encargó de las gestiones y organización para la realización de la MARATÓN Más Sangre, Más Vida que se realizara el día 12 de Junio en Buenos Aires como sede central y en 15 provincias de todo el país, a las que se sumaron miles de personas.

Regularmente, se realizan jornadas de donación en el Hospital de Niños, que tienen una concurrencia promedio de 35 donantes. Durante 2009 se realizaron 5 jornadas de donación Voluntaria de Sábado extras, llegando a lograr que se impongan una jornada de sábado al mes de Marzo a Diciembre durante el 2010 y de Enero a Diciembre en 2011.

Asimismo, además de las realizadas en la FCE-BA se realizan colectas externas de sangre en distintas organizaciones tales como las empresas Exxon, Verizon, universidades privadas como la Di Tella. En todas ellas se realizan, por lo general, dos jornadas al año.

Por ejemplo en la Empresa Verizon se desarrollaron a la fecha 6 jornadas, logrando la donación de alrededor de entre 45 y 50 personas cada vez.

Con respecto a la UBA, en Septiembre de 2009 y Abril de 2010, se realizaron dos jornadas de promoción de la donación voluntaria de sangre con dos días de extracciones en la Facultad de Ciencias Económicas, llevadas a cabo por personal médico y técnico del Hospital de Niños Dr. Ricardo Gutiérrez con apoyo de la Red de Medicina Transfusional del Gobierno de la Ciudad. Entre las dos jornadas, se presentaron a donar 110 personas (estudiantes, graduados, docentes, no docentes y público externo a la Facultad).

El 22 de Agosto de 2010 se realizó la Primera Maratón Dale Vida! por la Donación Voluntaria de Sangre. El evento, que fue cubierto por distintos medios de comunicación, tuvo la participación de más de 1500 personas.

El 1 de Septiembre de 2010 se llevó a cabo la segunda jornada de recolección de sangre del año, en la Facultad de Ciencias Médicas de la UBA. Donaron sangre 35 personas.

Durante el 2010 se sumaron a las jornadas de donación externa de sangre la empresa IBM y las escuelas del Método DeRose de Yoga.

En el año 2011 tenemos el agrado de contar también con el Banco COMAFI y la empresa YELL. El aumento de las jornadas de donación externa de sangre hace que aumente la seguridad transfusional debido a que los donantes son voluntarios y están informados sobre el acto que van a realizar y la responsabilidad que les cabe para con las persona que recibirán su sangre.

Así quedó demostrado merced al trabajo presentado por la Unidad de Medicina Transfusional del Hospital de Niños sobre las Colectas Externas en el concurso que se llevó a cabo durante el XIII Congreso Argentino de Medicina Transfusional y VII Congreso del Grupo Cooperativo Iberoamericano de Medicina Transfusional donde concursara con 13 trabajos sobre donación de sangre, logrando el Premio "Fundación Pedro Luis Rivero" al mejor Poster.

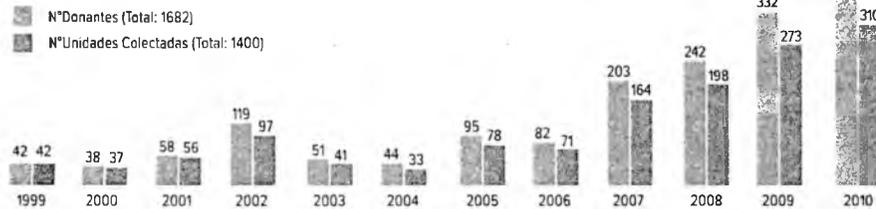
Las mencionadas Colectas son promovidas y gestionadas por Dale Vida y realizadas por el equipo Médico y Técnico del Hospital.

Conclusiones

Para dar una idea de la importancia que reviste este tipo de actividad para mejorar la seguridad de la sangre obtenida es que presentamos el trabajo formulado por el equipo médico de la Unidad de Medicina Transfusional del Hospital Dr. Ricardo Gutiérrez; el mismo fue premiado dentro del Congreso de la especialidad realizado en 2011. (Representación gráfica)

EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE DONACIÓN DE SANGRE ALTRUISTA Y HABITUAL GESTIONADO POR COLECTAS EXTERNAS

Colectas externas de donantes voluntarios aumentan la seguridad transfusional.



Agradecemos los Donantes, Empresas e Instituciones.

- ESSO • Univ. DiTella • Verizon • Univ. C. Económicas UBA • IBM • Esc. Yoga Método De Rose

Equipo Médico: Dra. Gloria Góngora Falero, Dr. Daniel Díaz Sánchez, Técnico Omar Mazzieri, Dr. Oscar Canle.

Al mismo tiempo se continúa el trabajo con dictado de Talleres de Formación de Promotores de la Donación Voluntaria de Sangre, abiertos a la comunidad en general y de los que han participado gran cantidad de alumnos/voluntarios de la Facultad interesados en ejercer un rol multiplicador dentro de su núcleo de influencia, por ejemplo sus propios compañeros de estudios o de trabajo y sus familias.

La interacción con la Facultad de Ciencias Económicas, sus docentes y alumnos ha permitido a Dale Vida un crecimiento cualitativo, además de darle a muchas de las personas que pasan por sus aulas la posibilidad de experimentar el placer de sentirse artífices de los cambios sociales necesarios y posibles dentro de su comunidad y de aplicar todos los conocimientos adquiridos en sus años de estudio, humanizando las necesidades y los conceptos aprendidos.

En este compartir comprendemos mejor que todos somos responsables de lo que nos pasa como sociedad y en cuanto más participemos más rápidamente se formalizarán los cambios necesarios.

Dale Vida agradece la posibilidad de interactuar con tantos profesionales del mañana y gestar acciones para un futuro mejor y más feliz para la comunidad toda.

ANEXO IV

La Oficina de Asistencia Integral a Pymes y ONGs

Por María Victoria Álvarez

María Victoria Álvarez

Lic. en Ciencia Política (Universidad del Salvador). Co-coordinadora del Programa de Voluntariado Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Actualmente está a cargo del área de comunicación institucional y gestión del voluntario.

¿A qué se dedica?

La "Oficina de Asistencia Integral a Micro y Pequeñas Empresas y ONGs (OAI)" de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA apunta a mejorar el funcionamiento y desarrollo de pequeñas y medianas empresas, ONGs, centros comunitarios y culturales, instituciones religiosas, entidades educativas y microemprendimientos.

El desarrollo sustentable al que se aspira es alcanzado a partir del rol de la OAI; la cual funciona como promotora del vínculo entre los voluntarios del programa y las organizaciones sociales. Éstas se acercan a la oficina planteando la necesidad de tratar aquella problemática, de índole económica, que la aqueja.

Es entonces que la coordinación de la OAI convoca a los voluntarios inscriptos al Programa de Voluntariado Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas, invitándolos a conformar un equipo de trabajo para llevar adelante el asesoramiento técnico solicitado. Se trabaja sobre temáticas tales como:

- Administración.
- Análisis de Mercado.
- Rentabilidad Económica.
- Estructura Organizacional.
- Contabilidad.
- Marketing.
- Producción y Costos.

La OAI intenta brindar un servicio que ciertas organizaciones no pueden adquirir en el mercado por escasez de recursos. A su vez, busca promover nuevos emprendimientos innovadores y colaborar en la generación de proyectos productivos autosustentables que fortalezcan al "tercer sector", asegurando la continuidad de su labor a lo largo de los años y creando espacios que deriven en la multiplicación de nuevos aprendizajes y esfuerzos.

Por otro lado, la OAI inculca en los voluntarios valores de reciprocidad y solidaridad, proponiendo prácticas sociales que brindan al estudiantado una capacitación *extra curricular*, reforzando o complementando los contenidos estudiados en las carreras de grado.

Las actividades que se desarrollan en este proyecto son realizadas en grupos de trabajo de 3 o 4 voluntarios, quienes son guiados por un docente experto en el tema específico a abordar. Al conformarse el equipo con su respectivo profesor-tutor, la coordinación se comunica con el representante de la organización que solicitó asistencia para acordar los detalles de una "Reunión Introductoria", con el objeto de discutir la tarea a realizar, elegir el *coordinador del equipo* y dar inicio al proyecto social en cuestión.

Los encuentros se pactan cada 10 o 15 días, en los que se resuelven las dudas o inquietudes encontradas, y se planifica los pasos a seguir, definiendo un programa o plan de trabajo. El coordinador del grupo, designado durante el primer encuentro entre los voluntarios, será quien envíe a la coordinación del PVU una "Minuta Semanal/ Quincenal" con las novedades de cada reunión y los avances del proyecto. En contrapartida, los coordinadores concurren a las reuniones del equipo que éstos consideren necesarias y acompañan a los voluntarios en el camino a transitar, ayudándolos a sortear los obstáculos que se les presenten.

Cuando la asistencia llega a su fin, se organiza una "Reunión de Cierre", durante la cual se estipulan plazos para la entrega de un "Informe Final" con las conclusiones a las que arribó el equipo. Dicho informe se archiva en el "Banco de Experiencias Voluntarias" e integrará futuras publicaciones que difundan la tarea de la OAI. A su vez, tanto los voluntarios que emprendieron la tarea como representantes de la organización que recibió algún tipo de asistencia se comprometen a responder una encuesta – la cual puede llevarse adelante tanto de forma oral como de forma escrita – referente al desarrollo de su labor, el despertar de nuevas sensaciones y motivaciones, los aspectos positivos y negativos de la experiencia y su personal concepción acerca de lo que implica ser "voluntario".

Puede darse la situación en la cual al final la asistencia en torno a una temática puntual, surjan nuevas oportunidades de trabajar en conjunto con la organización. En tal caso, se elaborará un nuevo informe diagnóstico. Los pasos seguidos a partir de allí son los anteriormente mencionados.

Experiencias significativas.

Durante el año 2011, el PVU ha colaborado con más de 10 organizaciones, las cuales se comunicaron con la coordinación en forma previa, buscando asesoramiento de tipo económico. A su vez, se enviaron casi 10 convocatorias –sólo durante el primer cuatrimestre - para la conformación de un equipo de voluntarios, en el marco del PVU. Entre las organizaciones participantes a la fecha, podemos encontrar a:

- "ECOBOLSAS".
- "Fundación Del Viso".
- "Red de Comunidades Rurales".
- Proyecto 7 – Hogar "Monteagudo".
- Hogar de niños "Santa Rafaela María".
- Cooperativa "Los Inmigrantes".
- "Fundación Ernesto Sábato".
- "IPA".
- "Nuestras Huellas".
- "Pecohue".
- "Talita Kum".
- "Unitas".
- "También son nuestros".
- Asociación Civil "MADER".
- "De todos para todos".

- "Dar es Dar".
- ADELCO
- "FONBEC".
- "Movimiento Agua y Juventud Argentina".
- "Fundación Residuca".
- "Puertas al Cambio".
- "Capilla "Sagrado Corazón de Jesús"
- "Un techo para mi país".
- "Responde".
- Parroquia "Don Bosco".
- "La Usina".
- "La Innovadora".
- "Fundapaz".
- "Fundación Escolares".
- Barrio "Los Troncos".

Comentarios de protagonistas

"Ser voluntario es un rol que desempeño con el mismo compromiso y responsabilidad que tengo para todas las actividades que realizo, es una nueva perspectiva (cuando uno comienza) de participación en la comunidad en la que uno se encuentra.(...) Me siento una persona socialmente responsable, pero no del todo, sé que podría hacer muchísimas más cosas de las que actualmente hago para mejorar el entorno en el que vivo. Creo que una buena manera de empezar es considerar a todos los actores que intervienen y están afectados por nuestros actos (sea hacer o no hacer) al momento de decidir, dejar a un lado el foco en nuestros intereses solamente. "

Juliana, Participante del Equipo de Voluntarias que trabajó en conjunto con la organización "Red de Comunidades Rurales"

"Me resulto súper interesante poder ayudar no sólo realizando una actividad caritativa, sino a partir de brindar y ayudar desde los conocimientos y herramientas que tenemos como estudiantes de la Universidad de Ciencias Económicas, generando un valor agregado a la actividad que desarrolla la organización. De esta manera, el comedor puede seguir adelante por sus propios medios"

Carlos, Participante del Proyecto "Capilla Sagrado Corazón de Jesús"

Durante el año 2011, el Programa de Voluntariado Universitario ha focalizado su atención en la necesidad de promover la proliferación de nuevos y mejores proyectos sociales, en el marco de una de sus más ricas líneas de acción, como es la Oficina de Asistencia Integral. Tanto la diversificación de estrategias de comunicación institucional –la cual permite contar con un número de voluntarios considerablemente mayor- como la extensa llegada de las actividades propuestas al tercer sector –potenciando la demanda de asistencia- han hecho del objetivo de imprimir de un mayor dinamismo a la oficina un camino posible de transitar.