



Fortaleciendo a los agentes de inversión social privada local

DISEMINANDO IDEAS, CREANDO VÍNCULOS

Fortaleciendo a los agentes de inversión social privada local

Diseminando ideas, creando vínculos

Correa, Guillermo

Fortaleciendo a los agentes de inversión social privada local : diseminando ideas, creando vínculos / Guillermo Correa ; contribuciones de Juliana Catania; Yasmín Tramannoni ; compilado por Guillermo Correa. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Konrad-Adenauer-Stiftung, 2017.

150 p. ; 21 x 15 cm.

ISBN 978-987-1285-54-9

1. Inversión Social. I. Catania, Juliana, colab. II. Tramannoni, Yasmín, colab. III. Correa, Guillermo, comp. IV. Título.

CDD 332.6

© Red Argentina para la Cooperación Internacional
Sánchez de Bustamante 191, piso 1 “G”
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina
Tel: (0054 11) 4862-5447 / 4861-1634
info@raci.org.ar / www.raci.org.ar

© Konrad-Adenauer-Stiftung
Suipacha 1175, piso 3.
C1008AAW
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina
Tel: (54-11) 4326-2552
info.buenosaires@kas.de
www.kas.de/argentinien/es/

ISBN: 978-987-1285-54-9

Impreso en Argentina

Noviembre 2016

Está prohibida la venta de la presente publicación. El mismo es de distribución gratuita. Está permitida su fotocopia y reproducción.

Índice /

Prólogo	7
Agradecimientos	11
Introducción	13
Acerca de esta publicación	15

Ejes temáticos

Eje 1 / Buenas prácticas, errores frecuentes y desafíos comunes	17
----------------------------------------------------------------------------------	-----------

Eje 2 / Articulación público - privado - sociedad civil	49
--------------------------------------------------------------------------	-----------

Eje 3 / Espacios de intervención en el corto, mediano y largo plazo	85
--------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Eje 4 / Inclusión de la Nueva Agenda de Desarrollo 2015-2030	93
-------------------------------------------------------------------------------	-----------

Eje 5 / Transparencia y construcción de confianza.....	115
-------------------------------------------------------------------	------------

Conclusiones	129
--------------------	-----

Bibliografía	131
--------------------	-----



Prólogo /

La evolución tecnológica ha generado como pocas veces en la historia una transformación que alcanzó, en un muy corto plazo, a las personas, las instituciones y a las sociedades, dando lugar al nacimiento de una nueva manera de relacionamiento y gestión. Esta evolución –que, para mayor precisión, deberíamos calificar como “revolución”– llegó a tal punto que la tecnología digital, hoy, integra casi todas las dimensiones de la vida de los seres humanos. Por esta razón, llegó a constituirse en un auténtico fenómeno social que nos impacta de manera directa, y al que debemos atender.

Constituimos una sociedad en permanente evolución y cambio, impulsados por la inmediatez y simultaneidad de los acontecimientos y la motivación que nos presentan los nuevos desafíos. Convivimos con multiplicidad de roles, nuevas problemáticas y necesidades, nuevas habilidades y competencias por desarrollar y, en especial, con muchas oportunidades de hacerlo de manera conjunta.

En este contexto somos interpelados para poner en análisis nuestras formas de participación y gestión, para profundizar en las implicancias del cambio, para compartir conocimiento, impulsar ideas e innovar en el diseño de estrategias que nos permitan alcanzar resultados de manera colaborativa, sustentable y sostenible.



Así, la firma de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) en septiembre de 2015 marca un hito y una apuesta que busca inspirar y poner en acción a los distintos actores sociales con el objetivo de construir una agenda de desarrollo común. Todos los países miembros de las Naciones Unidas, junto con importantes líderes mundiales, se han comprometido a trabajar por el fin de la pobreza, la reducción de la desigualdad y el cambio climático, inspirando a muchos otros a continuar con acciones similares.

Hoy es tiempo de generar nuevas redes, trabajar colaborativamente, aprovechar las ventajas que la tecnología nos ofrece y ponernos en el lugar del otro. Esto facilitará la definición de agendas comunes y complementarias que impacten en nuevos programas y formas de gestión; la articulación gobierno, sector privado y sector social constituye un punto de partida esencial para el logro del objetivo.

Por eso, considero que esta publicación es un gran acierto. Por el contenido, por el momento y por el objetivo. Darnos el espacio para realizar una pausa, permitirnos registrar experiencias, documentarlas y compartirlas como lo hacemos a través de este proyecto es uno de los caminos para que el análisis que nos propone nos devuelva una o varias oportunidades de fortalecimiento local de cara a los objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo.

Definir objetivos, planificar y ejecutar es muy importante. Pero como se rescata en las experiencias que siguen a continuación, se trata también de observar, escuchar, entender y aprender cuál es el impacto de nuestras acciones para poder retroalimentar el proceso con este feedback y hacerlo cada vez más rico y sustentable. Si queremos conseguir un impacto positivo ya no es factible encarar proyectos sin considerar la relación entre el propósito que perseguimos y la realidad concreta de las comunidades en donde interactuamos.

Agradezco especialmente la invitación de Guillermo Correa, director ejecutivo de RACI, para acompañar este proyecto que promueve los valores y el compromiso, y presenta a la comunidad análisis de casos y aportes de posibles estrategias de **inversión social privada**. Los invito a leer los artículos que están contenidos en el documento

en clave de aporte a un debate que no empieza ni termina con lo que se recoge aquí, pero donde la experiencia personal y colectiva de cada uno es fundamental. Porque eso es lo que recopila esta iniciativa: experiencias, ideas, emociones, éxitos y frustraciones de personas y organizaciones que, con pasión y dedicación, destinan sus esfuerzos para que el mundo sea cada día un lugar mejor.

Agustina Catone
Directora
Fundación Telefónica



Agradecimientos /

Desde RACI queremos agradecer principalmente a la Fundación Konrad Adenauer, quien ha demostrado ser un aliado clave y estratégico para la Red a lo largo de los años. Creemos que la presente publicación consolida el trabajo conjunto realizado en el pasado y afianza aún más las futuras acciones. Agradecemos a los representantes y miembros de la Fundación Konrad Adenauer por su confianza, dedicación y compromiso para el armado de la presente publicación y a lo largo del proyecto. Su aporte y profesionalismo en el proceso de creación favoreció el presente resultado y por eso, estamos sumamente agradecidos.

Por otra parte, nuestro más sincero reconocimiento a todos los miembros del Consejo Asesor del presente proyecto. Agradecemos a quienes participaron de la jornada de intercambio brindando sus ideas innovadoras y permitiendo la generación de espacios de reflexión que favorecieron el desarrollo de la presente publicación.

Muy especialmente, queremos agradecer a los actores clave que hicieron posible la existencia de la presente publicación: los autores de cada uno de los artículos. Sin su valioso aporte, los objetivos de este trabajo no hubiesen podido ser alcanzados. El equipo de RACI les agradece por su tiempo, su compromiso y sinceridad al momento de volcar en palabras sus más cercanas experiencias y conocimientos profesionales, laborales y personales en el marco de cada uno de los



ejes temáticos que aquí se desarrollan. Honramos su labor y esperamos continuar desarrollando de manera conjunta acciones que favorezcan el desarrollo de nuestro país.

Asimismo, RACI quiere destacar el aporte realizado por todas las organizaciones de la sociedad civil socias de la Red. Esperamos que estas páginas se conviertan en una herramienta para el fortalecimiento institucional y brinde conocimientos en materia de **inversión social privada** (ISP) que favorezcan la creación de nuevas alianzas y espacios de interacción.

También queremos agradecer y destacar el aporte de los voluntarios que colaboran en RACI, quienes nos acompañan fortaleciendo el crecimiento institucional de la Red.

Finalmente, RACI agradece a todos los donantes institucionales y programáticos que permiten que el espacio siga creciendo y transformándose. Agradecemos el apoyo brindado por cada uno de nuestros aliados actuales, por su reconocimiento al trabajo cotidiano de las organizaciones de la sociedad civil. Para RACI, el trabajo en red y la acción colectiva se constituyen como las aproximaciones más destacadas para crear consensos, aumentar el impacto y mejorar la calidad de vida de todos los argentinos.

RACI

Introducción /

Las organizaciones de la sociedad civil se encuentran inmersas en diversas dinámicas contextuales que impactan en el trabajo cotidiano que realizan. El actual contexto internacional presenta desafíos particulares que se complejizan, especialmente en aquellas partes del mundo donde se implementan medidas restrictivas al espacio habilitante de la sociedad civil.

Los desafíos del mundo actual en el que vivimos son difíciles de abordar de manera unilateral. Sin embargo, la construcción de espacios colectivos de colaboración y cooperación ha sabido construir bases sólidas para el abordaje de los desafíos. En la actualidad, el empleo de la tecnología ha facilitado la generación y acercamiento de actores que anteriormente no existían. Hoy más que nunca, el **sector privado** ha asumido el rol de aliado clave de las **organizaciones de la sociedad civil**, a partir de la introducción de nuevas formas de financiamiento y de la generación de planes integrales de abordaje colectivo que buscan el desarrollo sostenible de las comunidades locales.

Desde RACI consideramos estratégico el fortalecimiento de dichos espacios y es por ese motivo que el principal objetivo de la presente publicación es fortalecer el proceso de **inversión social privada local para el desarrollo** en Argentina, con el fin de aumentar la eficacia de las intervenciones de las **empresas** y **fundaciones** que realizan inver-



sión social en el país, a partir de la diseminación de las experiencias de actores clave de este campo, que sirvan de base a otros inversores sociales privados para mejorar su performance, articular multiactoralmente sus actividades y enfrentar los desafíos del desarrollo en el país.

Para aquellos que están realizando sus primeras incursiones en la inversión social privada, esperamos que la presente publicación se constituya en un medio para lograr sus fines deseados, a partir de la incorporación de nuevos conceptos, diversas experiencias de aproximación a la articulación público-privado-sociedad civil, así como también a los hallazgos en materia de buenas prácticas, errores frecuentes y desafíos comunes.

Desde el año 2015, la comunidad internacional ha reconocido la importancia de abordar de manera colectiva el cuidado de nuestro planeta y, con la introducción de la Nueva Agenda de Desarrollo, se han abierto nuevas oportunidades que serán mencionadas en la presente publicación.

A partir de la consolidación de los aportes de los diversos actores participantes en los presentes artículos, invitamos a todos los lectores a que indaguen en los espacios de intervención multiactoral que deben ser abordados en el corto, mediano y largo plazo para el alcance de los objetivos comunes.

Por último, es importante destacar que toda propuesta elaborada en clave multisectorial debe tomar en consideración una reflexión con respecto a la relevancia de la construcción de confianza entre los actores. Es por ese motivo que los artículos finales de la presente publicación invitan a reflexionar acerca de la transparencia y la rendición de cuentas.

Lejos de adoptar la presunción de un abordaje integral de todos los contenidos, los invitamos a través de la presente publicación a enriquecerse de la pluralidad de los presentes artículos, creados por profesionales comprometidos con el desarrollo de nuestro país.

Acerca de esta publicación /

La presente publicación posee como antecedente un proyecto realizado en el año 2015, el cual contó con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer. En los últimos años, a nivel internacional, regional y nacional hemos presenciado un aumento del pedido de mayor presencia y participación del sector privado en el proceso de ayuda al desarrollo. Convencidos de la importancia de esta tendencia, se propuso en el 2015 la realización de una Jornada de Trabajo Intersectorial entre el Sector Privado, la Sociedad Civil y el Estado.

Los resultados y conclusiones obtenidos en el marco de dicho proyecto fueron sumamente enriquecedores en materia de reflexión para la búsqueda del aumento de la eficacia de las intervenciones en la comunidad, desde miradas variadas y multiactorales sobre las agendas, prioridades y modalidades de intervención.

Motivados por el ímpetu de dar a conocer toda la información compartida en el marco de esa Jornada del 2015, el equipo de RACI propuso realizar junto con la Fundación Konrad Adenauer la siguiente publicación. La misma se encuentra dividida en 5 (cinco) ejes temáticos que contienen una variedad de artículos redactados por representantes del sector privado, representantes de organizaciones de la sociedad civil y representantes del sector público. El nexos común que



conecta todos los artículos hace referencia, en mayor o menor medida, a campos de acción en el marco de la inversión social privada en nuestro país. El rasgo característico de esta publicación: la pluralidad de visiones.

Ejes temáticos

1. Buenas prácticas, errores frecuentes y desafíos comunes.
2. Articulación público - privado - sociedad civil.
3. Espacios de intervención en el corto, mediano y largo plazo.
4. Inclusión de la Nueva Agenda de Desarrollo 2015-2030.
5. Transparencia y construcción de confianza.

EJE 1

Buenas prácticas, errores frecuentes y desafíos comunes

RACI

Fortaleciendo a los agentes de inversión social privada local

Una aproximación a los aprendizajes comunes de los principales actores de la ISPL en el país

Durante el 2015, RACI llevó a cabo, junto con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer, el proyecto “Fortaleciendo a los agentes de Inversión Social Privada Local”. Dicho proyecto tuvo como objetivo principal la creación de un espacio en el cual, a partir del diálogo intersectorial entre el sector privado, la sociedad civil y el Estado, los agentes de **inversión social privada local** (ISPL) pudieran obtener *inputs* para aumentar la eficacia de sus intervenciones en la comunidad, desde miradas multiactorales sobre sus agendas y modalidades de intervención.

Con tal motivo, se llevó a cabo en la sede de Cablevisión una jornada de trabajo intersectorial en la que se buscó fortalecer el proceso de inversión social privada local para el desarrollo en Argentina a partir del diálogo entre representantes del sector privado, el sector público, organizaciones de la sociedad civil y academia. De esta forma, el diálogo, como mecanismo de construcción de horizontes comunes y conjunción de aprendizajes realizados, permite aumentar la eficacia de



las intervenciones de las empresas y fundaciones que realizan inversión social en el país.

Durante la jornada se generaron mapeos micro, meso y macro que permitieron atravesar el campo y la práctica de la ISPL, en pos de diagnosticar sus potencialidades, tendencias y obstáculos a la hora de intervenir/articular en materia de desarrollo con otros actores. Asimismo, también se buscó estimular la identificación de las metodologías y herramientas que generen recomendaciones y propuestas en los tres niveles antes citados, sobre la base de experiencias exitosas y errores frecuentes de las intervenciones en materia de desarrollo.

Los resultados obtenidos en el marco del proyecto “Fortaleciendo a los agentes de Inversión Social Privada Local” fueron los insumos preliminares que permitieron la generación de la presente publicación. Es por ese motivo que compartiremos con los lectores cuáles fueron las principales conclusiones que surgieron durante dicha jornada de trabajo conjunto.

Buenas prácticas y errores frecuentes desde la mirada de los actores involucrados

En materia de buenas prácticas y errores frecuentes, se buscó profundizar la identificación de los mismos en el proceso de la ISPL desde la perspectiva de los diferentes actores; por un lado, desde la mirada de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y por otro lado, desde la mirada de las empresas y las fundaciones que hacen inversión social privada en nuestro país.

La consigna propuesta durante la jornada de trabajo intersectorial estuvo orientada a pensar la ISPL a partir de los desafíos y los riesgos que no se ponderan a la hora de accionar, con el objetivo de obtener un mapeo de dicha información, particularmente con foco en la práctica.

Desde la mirada de las ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

A la hora de buscar buenas prácticas, desde la mirada de las organizaciones de la sociedad civil se destacaron, por un lado, las siguientes acciones:

- El sostenimiento de diálogos previos y comunicación activa.
- La complementación de estrategias.

El primer punto destacado hizo referencia a la existencia de diálogos previos a la implementación de los programas articulados entre organizaciones de la sociedad civil e inversores sociales privados, así como también el establecimiento de una comunicación activa entre los actores.

En segundo lugar se destacó la importancia de pensar estrategias en común con la ISPL para el trabajo en conjunto y la creación de sinergias en las agendas. En ese sentido, se recalcó esta práctica como exitosa sobre todo cuando los inversores sociales privados locales se aproximan proactivamente a las OSC para ponderar la capacidad de trabajar en conjunto.

Por otro lado, a la hora de indagar acerca de los errores frecuentemente cometidos, también desde la mirada de las organizaciones de la sociedad civil, las mismas hicieron referencia especialmente a:

- La implementación de lo regional sin adaptación a lo local.
- La tensión entre proyecto y proceso a largo plazo.
- La recepción de fondos de empresas sin claridad del foco.
- La ausencia de diagnóstico claro por parte de las OSC.
- La poca articulación entre OSC que trabajan una misma temática.

El primer error identificado tiene que ver con una cierta tendencia a pensar objetivos regionales sin adaptarlos a las necesidades locales, asumiendo que el inversor social privado apoyará el proyecto a

nivel local porque regionalmente ya se encuentra financiando la temática. Este error fue señalado por las organizaciones como la principal consecuencia muchas veces de la falta de indagación por parte de las OSC sobre los focos estratégicos de los inversores. Este mapeo es una tarea crucial que deben llevar a cabo las organizaciones que busquen trabajar de manera articulada con la inversión social privada, para poder incluir la diferenciación de las tendencias globales, regionales y locales, así como la correcta adecuación territorial de las mismas en sus proyectos.

El segundo punto señalado, dentro de los errores frecuentes, hizo referencia a los inconvenientes derivados de la tensión entre el proyecto y los procesos a largo plazo. Generalmente, los agentes de ISPL tienden a apoyar proyectos puntuales y no se muestran tan receptivos a sostener procesos de más largo plazo, a pesar de la aceptación generalizada de que las transformaciones sociales profundas implican procesos largos y requieren un fuerte compromiso sostenido en el tiempo, tanto por parte de las organizaciones como de los inversores sociales. El desafío identificado, en relación con este punto, es cómo alcanzar un verdadero compromiso con procesos y no simplemente con proyectos puntuales, siendo que incluso en términos metodológicos resulta muy complejo, ya que se tiende a pensar la medición del impacto con una lógica más cuantitativa, cuando muchas de las cuestiones son más intangibles y están vinculadas con su despliegue en el largo plazo.

El tercer error señalado hace foco en una autocrítica de las propias organizaciones de la sociedad civil. Uno de los errores frecuentes de las mismas se vincula con la recepción de fondos del sector privado a pesar de que el foco del inversor social privado local en cuestión no esté completamente en línea con la propia misión de la organización. Si bien todo contacto con actores asociados al proceso de desarrollo es una buena oportunidad para la generación de vínculos institucionales, la falta de correspondencia entre la misión y los objetivos de la ISPL con los de la organización genera un conflicto de intereses. En esta dinámica, la vinculación alrededor de “grandes temas” –entendidos como una generalización de problemáticas más específicas– aumenta

la complejidad de la rendición de cuentas –sobre todo de cara al donante– porque muchas veces lo financiado no tiene una articulación clara con lo que la organización realmente deseaba hacer. Por otro lado, también se señaló el hecho de que a pesar de que algunas OSC poseen gran capacidad de implementación, no siempre cuentan con un diagnóstico claro acerca de lo que se necesita hacer y de la manera más eficaz de hacerlo.

Finalmente, la falta de articulación entre las organizaciones que trabajan en un mismo espacio –temático, territorial o poblacional– surgió como otro de los errores más frecuentes. Acerca de esta problemática, existe un gran consenso en señalar que tanto el trabajo en conjunto como la unión entre las organizaciones son elementos centrales para poder presentar al inversor un panorama más claro sobre las necesidades de una población particular en un territorio delimitado.

Desde la mirada de las EMPRESAS y FUNDACIONES

Desde la mirada de las empresas y fundaciones que realizan inversión social privada en el país se destacaron las siguientes **buenas prácticas**:

- El compromiso e identificación de problemas.
- Las propuestas para pensar soluciones en conjunto.
- Una mayor claridad en las agendas.

Respecto de las buenas prácticas, las empresas y fundaciones señalaron que el compromiso mutuo entre los diferentes actores y la búsqueda conjunta de soluciones son factores indispensables para alcanzar el desarrollo local sostenido, por lo que su importancia en materia de buenas prácticas es central.

Por otro lado, dentro de las buenas prácticas se identificó la existencia de una mayor claridad en las agendas de la ISPL, señalando que si bien los objetivos de las acciones de los inversores sociales privados

suelen estar pre-definidos al momento de ejecutar la acción, existe una fuerte tendencia a una comunicación clara de las agendas de inversión. Esto facilita el conocimiento acerca de cuáles son sus focos estratégicos a nivel territorial y temático, permitiendo a las OSC una mejor orientación a la hora de acceder a los recursos disponibles.

En cuanto a los errores frecuentes identificados, se destacaron los siguientes:

- La falta de definición de objetivos en alianza.
- La priorización del recurso disponible por sobre la necesidad.
- La modificación de agendas por negocio.
- La búsqueda de presencia local por encima de las soluciones.
- La falta de evaluación o monitoreo.
- El déficit de definición de un rol sustentable para el financiamiento de acciones.

En primer lugar, en lo referido a los errores frecuentes identificados por el sector privado se destacó la preexistencia de proyectos ya definidos, antes de la búsqueda de un socio con el cual ejecutar el mismo. Según lo comunicado por el sector privado en su rol de inversores sociales, esta situación tiende a generar imposición de agendas y programas, situación que diluye el propio estatuto de asociado en pos de un rol de mero ejecutor territorial del proyecto. En este sentido, se destacó como buena práctica invertir el orden de las acciones, priorizando temporalmente el acercamiento al potencial socio local y su conocimiento como bases para la construcción conjunta o la adaptación del programa en relación con los objetivos de ambos socios y, sobre todo, a las necesidades locales.

En segundo lugar, otro de los errores destacados se relacionó con el hecho de que los inversores sociales privados locales, en sus intervenciones en la comunidad, frecuentemente priorizan los recursos disponibles por sobre las necesidades de las comunidades, sin conocer y contextualizar la aplicación del recurso. En este sentido, los participantes del proyecto señalaron la necesidad de resignificar

los recursos que los donantes tienen para aportar. Por otro lado, la modificación de las agendas de inversión en función a necesidades de marketing fue otro factor señalado dentro de los errores frecuentes, dando que, en esta oportunidad, se brinda mayor preponderancia al negocio que a la causa social a apoyar o el bien público a producir¹. En línea con lo anterior, también se señaló el hecho de que, en algunas ocasiones, hay inversores sociales privados que suelen preocuparse más por lograr presencia local en el territorio donde opera que por resolver necesidades de la comunidad, resignando así resultados en términos de impacto necesario para fortalecer dicha presencia.

Otro de los elementos identificados dentro de los errores frecuentes hizo referencia a la imposibilidad de darle un seguimiento al monitoreo y evaluación posterior a la acción, en parte debido a la lógica presupuestaria que poseen las empresas sobre la ejecución de los recursos, lo que hace menos probable el poder evaluar el impacto de los proyectos. En última instancia, se señaló la existencia de un déficit en materia de definición de un rol sustentable para el financiamiento de las acciones de las organizaciones. Para permitirle a la organización ejecutora mantener el foco en los objetivos del programa y no en su financiamiento, es necesario pensar en la sustentabilidad del proyecto, rol que debe asumir la ISPL, en relación con la generación de sustentabilidad. Esto permitirá, además, garantizar un compromiso con el proyecto y sus resultados de largo plazo.

Desde RACI celebramos los logros alcanzados en el marco del proyecto, dado que el mismo permitió generar un espacio de reflexión, intercambio de ideas y diálogo fructífero entre los diversos actores involucrados en el proceso de inversión social privada local.

El trabajo activo a partir de la mirada de los principales actores que trabajan con ISPL en nuestro país plantea la necesidad, al

1 A modo de ejemplo, se señaló el caso en el cual una empresa decide cambiar su foco productivo cambiando también su inversión social hacia otro tema, vinculado con su nuevo eje de negocio.



momento de evaluar las acciones cotidianas, de repensarse cada uno como actores generadores de transformaciones sociales. En muchas ocasiones, la identificación de buenas prácticas y errores frecuentes puede funcionar como disparador para mejorar las acciones que generan impacto en nuestras comunidades.

Lejos de abordar la temática en su totalidad, esperamos que este artículo se constituya como una primera aproximación para repensar las buenas prácticas, resaltando sus aspectos positivos, como así también como un espacio de autocrítica para identificar aquellos errores frecuentes que desafían nuestro trabajo cotidiano. Sin embargo, consideramos que el aporte más valioso del presente artículo hace referencia a la importancia de la comunicación de los hallazgos, considerando que la información compartida y creada multiactoralmente es el vehículo indicado para transitar de forma exitosa el camino conjunto hacia el desarrollo.

RACI

Carolina Langan

Algunas orientaciones prácticas para el diseño, implementación y evaluación de una estrategia de inversión social privada²

La inversión social privada en contexto: un cambio de paradigma

Las empresas tradicionalmente asociaron su responsabilidad social a las prácticas filantrópicas, pero paulatinamente fueron mutando hacia un concepto más amplio, que comenzó a dar respuesta a un importante cambio de mirada acerca del rol de la empresa en la sociedad (ver Cuadro 1).

- 2** Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) (2016). Guía de Inversión Social Privada. GDFE desarrolló una GUIA DE ISP con el objetivo de ayudar a las fundaciones donantes independientes, fundaciones empresariales y empresas a gestionar de una manera estratégica y sustentable sus proyectos de inversión social. Disponible en línea en <http://www.gdfe.org.ar/publicaciones-gdfe>.



Cuadro 1: Filantropía tradicional vs. inversión social

FILANTROPÍA TRADICIONAL	INVERSIÓN SOCIAL
Orientada centralmente a la asistencia	Orientada centralmente a la promoción y el desarrollo
Responde a demandas: reactiva	Se anticipa a demandas: proactiva
Pocas actividades de evaluación y seguimiento	Monitoreo y evaluación de resultados e impacto
Relación unilateral	Cogestión de proyectos
Escala de acción limitada	Contempla una posible escalabilidad
Acción individual	Alianzas estratégicas (entre empresas y OSCs y donantes. Permiten incorporar buenas prácticas, generar procesos de mejora participativos y permite evitar repetir errores)
Toma de decisiones basada en criterios individuales	Toma de decisiones basada en estrategia institucional teniendo en cuenta la perspectiva de socios
Comunidad como beneficiaria	Comunidad involucrada en la planificación, el desarrollo y la evaluación de la acción
Énfasis en la satisfacción de necesidades	Énfasis en el desarrollo de capacidades
Trabaja desde lo que hace falta	Trabaja empoderando a partir de lo que se tiene
Los recursos que se aportan son dinero o bienes	Visión de múltiples recursos para aportar
Proyectos con énfasis en la mitigación de los efectos de la pobreza	Armado de estrategias que apuntan a las causas. Orientadas a resultados sostenibles de impacto y transformación social
Atiende la emergencia y busca paliar la necesidad de corto plazo	Atiende el mediano y largo plazo

Fuente: Elaboración propia del autor.

Si bien las empresas, miradas desde distintas dimensiones, son realidades heterogéneas y experimentan además grados de maduración diferentes, es posible realizar una cierta caracterización que permita comprender hacia dónde va la tendencia de la incorporación de la RSE en el mundo corporativo (ver Cuadro 2).

Cuadro 2: Los diferentes estadios

ESTADIOS	GESTIÓN EMPRESARIAL	INVERSIÓN SOCIAL
ESTADIO 1	Focalizada en los recursos económicos	Acciones aisladas, bajo una filosofía de la caridad
ESTADIO 2	Visualiza expectativas crecientes de algunos grupos de interés	Filantropía orientada a proyectos sociales afines
ESTADIO 3	Conoce sus impactos económicos, sociales y ambientales y las expectativas de sus grupos de interés	Alineada a la gestión empresarial y en respuesta a sus grupos de interés
ESTADIO 4	Percibe a la empresa como una organización compleja	Alineada con otros actores en pos de un desarrollo sustentable de la propia organización y del contexto

Fuente: Elaboración propia del autor.

¿Qué es la ISP?

La **inversión social privada** (ISP) es el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo. Como todo tipo de inversión, la ISP cuenta con: inversor, recursos movilizados, retorno esperado y horizonte temporal.



Condiciones para optimizar el retorno de la ISP

Asociada a una estrategia, alineada interna y externamente, desarrollada en alianzas u orientada hacia múltiples partes interesadas, orientada hacia el desarrollo local, sostenible, medible, transparente, debe tener un horizonte temporal definido y una estrategia “de salida”.

¿Cómo se gestiona la ISP?

- 1. Evaluación de contexto:** para asegurarse que la inversión social esté alineada tanto a nivel interno (visión y misión de la organización, gobernanza, proyectos desarrollados por la propia organización) como externo con los problemas, expectativas, potencialidades, necesidades y expectativas de la comunidad. Se identifican actores existentes (mapeo institucional y de actores clave), redes y alianzas, proyectos existentes y relevamiento de antecedentes.
- 2. Armado de una estrategia:** *objetivos* (impacto, retorno esperado para la organización y para la comunidad), *principios rectores y criterios de selección* claros y comunicados (alineados con la política institucional), *foco* (temáticas, subtemáticas, localización geográfica, población objetivo), *modalidad de apoyo* (becas, premios, capacitación, *sponsorio*, convocatoria proyectos, financiación de proyectos, voluntariado corporativo, tutorías y mentorías, donación en especie, campañas, inversiones de impacto).
- 3. Formulación del proyecto:** para ello se tendrán en cuenta cuestiones del contexto (problema, ubicación, destinatarios, antecedentes y alternativas de solución), operativas (objetivos, metas, tareas), de monitoreo y evaluación (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sustentabilidad, en las diferentes etapas del programa).

4. Comunicación

Para hablar sobre la comunicación en la ISP, es importante revisar cómo fue cambiando a lo largo del tiempo (ver Cuadro 3).

Cuadro 3: La comunicación en el tiempo

FILANTROPIA	INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA
Donante-destinatarios	Articulación. Diversidad de actores
Eventualmente tercerizada. Sin profesional a cargo dentro del equipo de trabajo	Tercerizada/Profesional/Departamento de comunicación de la empresa
Fuente: Fundación donante	Fuentes: fundación, empresa y OSCs articuladas
Anclada en la misión y en sus fundadores	Misión, visión y valores de la Fundación, sus valores y principios, integrados a los valores de la empresa.
Lenguaje formal. Perspectiva empresaria	Periodismo social. Lenguaje desde una perspectiva de derechos. Perspectiva social
Poca investigación – sistematización - evaluación	Relevamientos - registro - documentación-sistematización - evaluación
Relatos atemporales.	Búsqueda de la noticiabilidad (criterios) y de la oportunidad (periodística)
Comunicar entendido como “dar cuenta de”, con un fin meramente informativo	Comunicar: informar/compartir/movilizar/convocar/rendir cuentas/incidir/multiplicar/entre otros
Datos cuantitativos. Centralizada en la donación de dinero y en la cantidad de beneficiarios	Con foco en los proyectos y programas. Historias. Testimonios. Datos cuanti y cualitativos
Hechos puntuales	Procesos
Acciones aisladas	Iniciativas en pos de una causa
Escasos datos del entorno	Evaluación del contexto
	Resultados alcanzados. Desafíos. Planificada. Responde a una estrategia

FILANTROPIA	INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA
Informal	Comunicación interna y externa. Diversidad de públicos
Comunicación externa y de bajo perfil (memorias, folletos, archivos de concursos y gacetillas)	Principales herramientas: sitios web, boletines, gacetillas, redes sociales, entre otros

Fuente: Elaboración propia del autor.

Gran parte del impacto social generado por los proyectos radica en el modo en que la organización donante transmite los propios conocimientos y saberes. Es por ello que la estrategia de comunicación para un proyecto de ISP es clave y debería contar con:

1. Alineación de la comunicación de la estrategia de ISP a las demás comunicaciones institucionales
2. Definición de recursos institucionales
3. Identificación de público objetivo
4. Cronograma de comunicación según ciclos de proyecto
5. Definición de herramientas y canales de comunicación
6. Evaluación de éxito de la estrategia de comunicación

Algunas **tensiones** a resolver a través de la escucha activa y el trabajo articulado:

- Profundidad vs. rapidez
- Gestión del riesgo vs. innovación
- Orden vs. flexibilidad

Por otro lado, se han identificado factores de riesgo para la ISP al momento de realizar proyectos en comunidades que poseen:

- Baja capacidad de gestión en los actores (el proyecto debe prever cómo fortalecerlos).

- Recursos insuficientes para que el proyecto o sus impactos positivos se sostengan en el tiempo.
- Corrupción (ya sea en el sector público como en el privado).
- Oposición al proyecto que se quiere desarrollar o intereses contrapuestos.
- Antecedentes de proyectos similares fallidos.

Sin embargo, el trabajo en alianza, al intervenir diversos actores, ofrece varios desafíos, como así también una gran variedad de oportunidades, lo cual lo convierte en una experiencia por demás enriquecedora (ver Cuadro 4).

Cuadro 4: Desafíos y oportunidades del trabajo en alianza

OPORTUNIDADES	DESAFÍOS
Viabilidad financiera	Ritmos de trabajo distintos
Marcos legales	Tensión público-privado
El peso de la suma de aliados	Más actores, más problemas
Alianzas exitosas generan más alianzas	Modalidades de administración distintas
Los vínculos ayudan a vencer la tensión público-privado	Influencia de factores políticos externos en el largo plazo
La diversidad de partes enriquece la experiencia	Si un aliado no cumple, hay que cubrir esa falta

Fuente: Elaboración propia del autor.

Al trabajar en alianza con OSC, es importante dar siempre respuesta a las solicitudes de las organizaciones, así como también orientar a la organización aliada con respecto a otras posibles fuentes de financiamiento. Cuando se implementa un programa en alianza, se recomienda no solicitar rendimientos de cuentas excesivos, sin contemplar los recursos con los que la organización cuenta al momento de

realizar la evaluación del programa. Por último, es importante destacar que toda dificultad que pueda surgir a partir del trabajo en alianza puede ser resignificada para el fortalecimiento institucional de las partes y de la alianza.

Aprendizajes y desafíos

Como conclusión, queda claro que en las sociedades contemporáneas los roles del Estado, el sector productivo y la sociedad civil son dinámicos y se van adaptando a contextos permanentemente cambiantes. Se va tornando evidente que los distintos actores tienen algo que aportar por y para la construcción de lo público.

Que el sector privado asuma un rol mayor en la construcción del bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo es necesario pero también desafiante.

El sector privado ha incrementado en las últimas décadas su grado de inversión social; esto se da con particular fuerza en el sector empresarial. Por otra parte, los agentes de la inversión social privada han desarrollado una fuerte profesionalización.

Las iniciativas, proyectos y programas responden cada vez menos al paradigma de filantropía tradicional, más asociado a la caridad, y cada vez se alinean más con la proactividad propia de la filantropía estratégica o inversión social. En esta dirección se incorpora la preocupación por el impacto, la escala y la sostenibilidad de los programas.

Es necesario analizar los impactos sociales, económicos y ambientales, tanto reales como potenciales, que la organización produce en todos los procesos de la cadena de valor.

Identificar qué cuestiones y actores entran en juego al momento de pensar la inversión social privada es un primer paso para dimensionar la tarea y priorizar líneas de acción con una mirada estratégica. Un segundo paso es hacer foco en los problemas más sustanciales, estableciendo objetivos claros, planes, roles e intereses que puedan explicitarse y, consecuentemente, medirse. Esto hace a la transparencia de los proyectos, a la sustentabilidad y al trabajo en alianzas. El trabajo

articulado, bien gestionado, ofrece enormes oportunidades de mejora para todos los actores. De la misma manera, es fundamental seguir involucrando la visión de los destinatarios (personas, grupos o comunidades).

Comunicar desde un primer momento permite construir capital social, confianza, lazos de reciprocidad y ganar en transparencia.

A modo de cierre, desde el GDFE estamos convencidos de que el sector privado puede generar aportes muy valiosos para aumentar el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo. Con este espíritu, tenemos las puertas abiertas para seguir compartiendo experiencias que nos fortalezcan como sociedad.

Carolina Langan

Directora Ejecutiva

Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)



Mariana González Sbarbi

Compartiendo experiencias y aprendizajes del accionar cotidiano con empresas y fundaciones del sector privado

Desde mi experiencia, en estos últimos seis años he tenido oportunidad de trabajar con muchas empresas y fundaciones, y he notado una interesante evolución en la interacción entre el sector social y el privado. Principalmente, observo un diálogo más abierto y frontal, y un trabajo conjunto en el armado de agenda y estrategias. Por supuesto, no todas las empresas han evolucionado al mismo ritmo, muchas aún tienen programas más simples, que consisten en acompañar algún programa puntual o eventos de recaudación, con un nivel de involucramiento mínimo.

Las empresas y fundaciones que han evolucionado favorablemente proponen pensar soluciones y armar propuestas conjuntas que incluyan los objetivos e intereses de ambos, acompañar proyectos en el tiempo, involucrarse en su seguimiento y monitoreo desde una mirada constructiva. Las más avanzadas se suman hasta en etapas de diagnóstico y/o de mediciones, dos momentos clave de los proyectos y que pocas instituciones se interesan en acompañar.



Sin embargo, sigue existiendo una barrera o limitación en la temática de sueldos/honorarios como conceptos a acompañar dentro de un proyecto, punto fundamental especialmente para aquellas organizaciones que brindan servicios. Cuando hablamos de honorarios, no tenemos que pensar solamente en la estructura administrativa de una organización, la cual también es muy necesaria, sino en honorarios requeridos para una correcta ejecución de un proyecto. Por ejemplo, si hablamos de un proyecto educativo, es muy posible que para su ejecución se requieran docentes o coordinadores. O que si hablamos de un proyecto de salud psíquica para la familia, se requieran psicólogos o psiquiatras especializados. Algunas empresas y fundaciones han comprendido y flexibilizado este punto, pero muchas otras aún no.

Otro punto para continuar mejorando considero que es la adaptación de estrategias regionales o globales a nivel local. Está claro que las empresas regionales o internacionales tienen lineamientos en todas sus áreas, incluyendo responsabilidad social o sustentabilidad. Pero es importante no perder el foco de las necesidades locales, y de las posibilidades y limitaciones reales de las organizaciones locales al definir requisitos de implementación y rendición.

Por parte de las organizaciones también creo que ha habido una evolución y profesionalización interesante, aunque por supuesto aún hay mucho en lo que se debe continuar trabajando. Principalmente, creo que se debe mejorar en las etapas de diagnóstico y de medición de impacto que comentaba anteriormente, y en profesionalizar aún más el proceso de rendición de cuentas. Otro punto a mejorar es la articulación y trabajo conjunto con otras organizaciones que trabajan temáticas similares. Se ha avanzado mucho en este punto pero en un nivel más macro, de diálogo y definición de agenda, y no tanto en la implementación real.

También es importante que las organizaciones entendamos la mirada y necesidades de las empresas/fundaciones, y no sólo pongamos foco en las necesidades propias. Es clave que exista una buena comunicación a lo largo del proceso, que estén claros los objetivos, los roles, los tiempos y los requisitos. Esta conexión ayuda a construir relaciones transparentes, duraderas y de confianza.

Para continuar evolucionando y fortaleciendo el crecimiento de este vínculo y trabajo conjunto, creo que hay que estimular aún más el diálogo entre sectores/actores, complementar estrategias, trabajar con el objetivo de incrementar el impacto de las acciones, fortalecer la confianza y cumplir cada uno con las responsabilidades asumidas.

Mariana González Sbarbi

Área de Desarrollo Institucional y Eventos

Fundación Manos Abiertas



Cynthia Giolito

Trabajo en red para el desarrollo de base

Compartir experiencias nos ayuda a mejorar la propia mirada. **Todos, desde cada lugar y cada rol, podemos transformar el mundo y proveer al desarrollo de nuestra sociedad.**

En algunas ocasiones, las compañías no se perciben como parte de su comunidad ni se conectan con las realidades de su entorno. Operan en el mercado con estrategias, presupuestos y escenarios, pero no integran al análisis la condición de las poblaciones más desfavorecidas. La inversión social privada nace cuando la empresa **toma conciencia de su inter-dependencia** con consumidores, gobiernos, sociedad civil, proveedores, empleados, accionistas, y de su **potencial** para mejorar las oportunidades de progreso.

Ante distintas condiciones de vulnerabilidad social y económica, cada negocio puede decidir cómo comprometerse y compenetrarse con esa realidad, y hacerlo parte de su esencia o misión. Al asumir un rol activo como **ciudadanos corporativos**, pueden ejercer un aporte único al desarrollo de la comunidad y de sus mercados.



El progreso social, económico y cultural hoy no se limita solo a la gestión estatal. Hoy incluye y se fortalece a través de una red que integra gobiernos, empresas, sociedad civil, universidades, instituciones e individuos, en la que cada uno puede aportar su lógica, su mirada, su inversión y su trabajo. Pueden dialogar, generar confianza, generar **mesas de trabajo para procurar una mejor condición de las poblaciones más vulnerables.**

Compartimos algunas conclusiones de nuestros aprendizajes en materia de **inversión social privada**, seguros de despertar coincidencias y desacuerdos, con la vocación de aportar al desarrollo de los mercados, reflejos de la comunidad.

Planificar una estrategia de inversión social

Nuestra primera recomendación es tomar conciencia del vínculo estrecho entre mercado y comunidad, y del rol activo de la empresa en las posibilidades de desarrollo. La segunda, realizar un planeamiento estratégico de la inversión social. Así como existe una estrategia comercial, de sistemas, de recursos humanos (entre otras), así también debemos planificar la estrategia de inversión social (ciudadanía corporativa, responsabilidad social o sustentabilidad, según el encuadre que se elija).

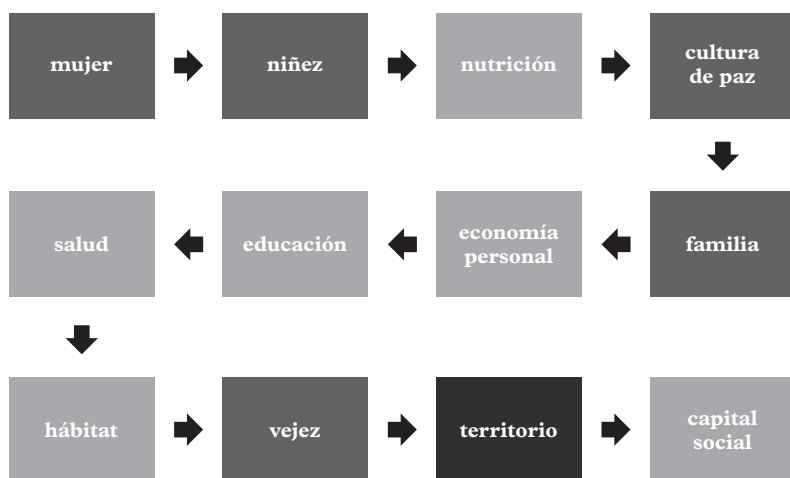
La estrategia de inversión social se puede delinear en función de las **poblaciones** que son afectadas por el negocio y en función de los **territorios** donde opera. Allí hay áreas y poblaciones más desfavorecidas, hay expectativas que se nos presentan y hay una “línea del desarrollo” con pautas que pueden ser útiles para encaminar el plan. La estrategia incluirá algunas cuestiones como:

- Contexto social, cultural, económico, productivo, ambiental.
- Dónde el negocio produce impactos positivos o negativos.
- Mapa de públicos, intereses, necesidades y expectativas.
- Qué talentos específicos puede aportar la empresa.
- Definición de prioridades, lineamientos y ejes estratégicos.

Sugerimos realizar un cruce de los intereses y los saberes de la organización con las expectativas de los públicos, para establecer prioridades como “análisis de materialidad”. Esto clarifica qué es lo más importante y lo más valioso que podemos hacer en materia de inversión social como negocio, dónde y para quiénes.

Naturalmente, surgen temáticas y grupos relevantes, entre otros: combate a la pobreza, apoyo en temas de inseguridad, salud, educación, equidad de género, cuidado ambiental; una mirada a los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* nos brinda un marco de referencia exhaustivo.

Gráfico 1: Línea de desarrollo



Fuente: Elaboración propia del autor.

Nota: Esta línea nos ayudó a poner foco en el desarrollo de una comunidad, y a encuadrar esfuerzos e inversión. En el ciclo de la vida, una persona tendrá necesidades básicas que satisfacer. Podemos elegir mujer y maternidad, nacimiento y nutrición, estimulación temprana y educación, familia y no-violencia, salud, desarrollo económico y capacidades productivas, trabajo, empleo y emprendimientos, necesidades de vivienda y servicios básicos, cuidado de la vejez. Todo está integrado en un territorio y con una

última prioridad, que es fortalecer el capital social de la comunidad para su empoderamiento, para generar las condiciones y las capacidades para su propio desarrollo. Cada población debe desarrollarse por sus propios medios, y la inversión social privada debe organizarse para acompañar los procesos de desarrollo de sus individuos y de los grupos organizados como protagonistas.

A partir de nuestros aprendizajes, armamos nuestra propia línea “del desarrollo” que utilizamos para seleccionar, priorizar y diseñar proyectos (ver Gráfico 1).

La estrategia de inversión social estará ajustada, entonces, a los intereses, posibilidades, contextos propios y del entorno. Todas las estrategias son valiosas, en tanto sean planificadas y no aportes aislados o infrecuentes. Y en la medida en que se potencien gracias al aporte de saberes y talentos de la empresa.

Mirada territorial y trabajo con organizaciones de base

Tiempo atrás realizábamos proyectos de inversión social privada basados en focos temáticos y grupos etarios. Fuimos aprendiendo a gestionarlos con una mirada holística para trabajar por el desarrollo integrado en un mismo territorio, atendiendo a múltiples áreas de acción, para activar soluciones en distintos planos.

Además, el impacto parece ser más significativo si aseguramos algunas cuestiones, como ser:

- Diseñar e implementar un proyecto de mediano/largo plazo.
- Trabajar, desde la etapa del diseño, en alianza y en red con actores públicos, privados y sociedad civil.
- Recordar que los protagonistas son las personas que viven en el territorio y las **organizaciones de base** que las empoderan.

Una organización de base debe construir capital social propio, fortalecerse hacia el interior para entender y expresar sus necesidades. Aprender a vincularse con sus organizaciones pares y construir capital

social asociado. Luego, seguir madurando y poder conectarse y negociar con otras instituciones y actores (Estado, cooperación internacional, empresas) para proveer a su progreso y bienestar.

Las empresas son parte de un gran entramado social, y es enorme la riqueza que pueden aportar a las organizaciones de base y a la red de aliados, desde la lógica empresarial y sus talentos, dentro de un gran tejido que vincula diversas organizaciones, trabajando juntos para mejorar las problemáticas en el territorio elegido.

Aliados estratégicos para un trabajo en red. Un caso, muchos aprendizajes

Como aprendizaje en red, compartimos un caso de inversión social e “impacto colectivo”, desarrollado entre 2013 y 2016 en la Argentina. Se trata del programa “Gran Chaco NANUM Village”.

Samsung impulsa una estrategia de Ciudadanía Corporativa basada en generar prosperidad compartida, a partir de lineamientos destinados a mejorar la educación, las condiciones de empleo y el desarrollo local en forma integrada. A fines de 2013 se conformó una primera alianza para construir el proyecto **Samsung Nanum Village** en el Gran Chaco Americano³, con un modelo de innovación tecnológica y social que permitiera potenciar las capacidades de los pobladores con el fin de convertirlos en protagonistas de su desarrollo personal y el de sus comunidades. El proyecto inició el desarrollo integrado de las comunidades más alejadas, mediante una serie de actividades con articulación de múltiples actores. El modelo ofreció tecnología e infraestructura (energía, agua, conectividad, salud), para favorecer el desarrollo productivo y lograr mejores condiciones en la vida de las comunidades. Se enlazaron dos estrategias, una estrategia

3 El Gran Chaco Americano es la eco región boscosa más extensa del continente después del Amazonas y la más grande de bosques secos de América del Sur. En Argentina, abarca las provincias de Chaco, Santiago del Estero, Formosa, norte de Santa Fe, Córdoba y San Luis, oeste de Salta, Tucumán, La Rioja y Catamarca, y el oeste de Corrientes.



global de Ciudadanía Corporativa de Samsung y una estrategia local llamada “El Futuro está en el Monte”, que fue ideada por dos organizaciones sociales: Fundación Gran Chaco y la Asociación Cultural para el Desarrollo Integral (ACDI). Estas organizaciones se articulan junto a otras empresas y organizaciones de productores, con el fin de generar un ecosistema de negocios en red. El modelo se fortaleció en un equipo de dirección que también convocó a la Fundación Avina. Los cuatro aliados en red llegaron a trabajar junto a 18 organizaciones de base en el territorio, para permitir la subsistencia de los modos de vida tradicionales, fortalecer el liderazgo de las organizaciones de base, empoderar a las mujeres de comunidades originarias e impulsar el desarrollo económico gracias a la apropiación de la tecnología. La visión compartida de Nanum Village fue “construir un modelo de impacto sostenible en las comunidades del Gran Chaco que, con la incorporación de innovaciones tecnológicas y sociales y el trabajo en red, potencie las capacidades de los miembros de cada población para construir el futuro en el monte”.

¿Qué logramos y qué aprendimos en estos tres años? Construimos un equipo de gobierno del proyecto, compuesto por una empresa y tres organizaciones de la sociedad civil. Interactuamos con gobiernos, cooperación internacional y otras instituciones para enlazar saberes, recursos y acompañamiento con vocación de sinergia; trabajamos con una mirada de largo plazo; respetamos la cultura y los saberes locales; dimos solución a través de la innovación tecnológica y social en temas de acceso al agua, energía, conectividad, alfabetización digital, capacitación en temas productivos, atención a temas culturales, educativos, de salud, habitacionales. En tres años el proyecto se convirtió en un programa y un modelo de desarrollo integrado. Privilegiamos la articulación y diálogo interinstitucional junto a sector público y privado, para potenciar el desarrollo de las economías locales, con profundo respeto y compromiso de las poblaciones y sus organizaciones.

A modo de conclusión

Alentamos a que las empresas se entusiasmen, generen su propia estrategia de inversión social, promuevan distintas iniciativas y acciones en forma programada, y generen condiciones de desarrollo. Sabemos que esta gestión brindará como resultado una mejor posibilidad a los habitantes de la comunidad, abrirá nuevos mercados, fortalecerá la reputación corporativa y generará nuevas oportunidades para el negocio.

Cynthia Giolito

Gerente Senior Ciudadanía Corporativa
Samsung Electronics Argentina SA



EJE 2

**Articulación público
- privado - sociedad civil**

Mariana Larumbe

Desafíos de los espacios colaborativos en inversión social privada

Según el Pacto Global de Naciones Unidas, “la inversión social constituye la práctica de realizar contribuciones financieras y no financieras de carácter voluntario que de una manera demostrable ayudan a las comunidades locales y a las sociedades en general a abordar sus prioridades de desarrollo”⁴. A partir de esta definición lo primero que nos importa remarcar es que la **inversión social privada** (ISP) se distingue de la filantropía tradicional en tanto constituye una acción que las empresas llevan delante de manera proactiva.

Sostenemos que la ISP es estratégica cuando, como instancia de relacionamiento de las empresas con sus públicos de interés, se propone:

- Traccionar recursos de varios tipos (económicos, de tiempo, de experiencia, entre otros) y convocar a otros (empresas, sector público y organizaciones sociales) a participar.

4 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF (2013). *Inversión Social Privada en Infancia. Cuadernos para la acción*, Argentina.



- Planificar y evaluar sistemáticamente su accionar.
- Crear valor.
- Impulsar cambios que perduran en el tiempo, más allá de su participación.

De aquí que el valor más importante de la ISP no sea lo que económicamente se invierte sino, y fundamentalmente, la capacidad que dicha inversión tiene en términos de creación de alianzas virtuosas.

La última década ha sido testigo en nuestro país de la evolución cuantitativa y cualitativa de la ISP: más empresas cuentan con programas o iniciativas de ISP, sumado a que los proyectos se realizan de manera más profesional. Sin embargo, trabajar de manera articulada sigue siendo un enorme desafío.

El diseño y la implementación de proyectos de ISP que articulen al sector privado, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y el sector público no son aún en nuestro país moneda corriente.

Muchas de las problemáticas sociales y ambientales se encuentran reguladas por legislaciones locales, lo que genera que el sector público (en los niveles municipales, por ejemplo) busque soluciones territoriales y a medida de las características particulares de cada zona. En este contexto, tanto las empresas como las organizaciones sociales de mayor renombre encuentran un desafío a la hora de pensar en proyectos de mayor alcance y con representación federal.

Por otra parte, las iniciativas que empresas y OSC lleven adelante sin la articulación con el sector público difícilmente logren ser sostenibles en el tiempo y constituir un aporte significativo a las prioridades de desarrollo. Frente a estos dos desafíos nos encontramos hoy.

El sector privado y las OSC han aprendido a trabajar juntos y en los últimos quince años han llevado adelante una amplia diversidad de programas con valiosos aprendizajes que serían un interesante insumo a la hora de crear políticas públicas.

Por su parte, el sector público es quien conoce las necesidades locales a partir de las cuales define la agenda de prioridades, tiene la

autoridad para legislar y garantizar la implementación en el tiempo de los programas.

Es hora de profundizar los diálogos, de multiplicar las instancias de articulación público-privada y de aprovechar el camino recorrido. Pero no sin reflexionar acerca de los potenciales impactos: ¿La articulación público-privada tiene un límite? ¿Dónde se encuentra? ¿Cuándo la articulación desdibuja los roles sociales propios de cada sector? Tal vez una posible guía para conducir estas reflexiones sea la pregunta acerca de cómo articular optimizando sinergias y limitando riesgos.

Ante todo, entendemos que es importante que cada uno de los sectores asuma las responsabilidades de su rol social y ponga a disposición las competencias que le son intrínsecas. En este sentido, consideramos que dos cuestiones se tornan de suma importancia para que la articulación resulte virtuosa:

- a) que cada actor sea alentado a poner a disposición del trabajo colaborativo aquello que lo distingue, aportando de manera diferencial en la alianza, y manifestando de manera abierta sus intereses y posibilidades;
- b) que las expectativas que tienen las partes unas sobre otras no impliquen una modificación del rol social específico de cada una.

Comprender estos límites, explicitarlos a través de acuerdos de trabajo que definan expectativas, roles y responsabilidades, son parte de los próximos pasos que como sociedad debemos dar para que el trabajo colaborativo entre el sector público y el privado pueda ser vector del desarrollo social.

Mariana Larumbe

Presidente

Unidad Com



Ana Julia Nayar

Programa: Convivir

*“Cuanto se ha hecho hasta hoy dentro de nuestros sistemas por salvar a la infancia en conjunto de la miseria y la degeneración, aun por los mejores, resulta pobre, vacilante y débil, y es un balbuceo. Habría que tentar iniciativas más totales y valerosas, yo diría más radicales, en el limpio sentido de esta palabra. No se resuelve el problema de la infancia sin resolver en su mitad el problema social”*⁵. Casi un siglo después, las palabras de la célebre poeta chilena Gabriela Mistral conservan la actualidad del diagnóstico y del mandato. La infancia es un estado vital impregnado de vulnerabilidad y con el potencial más alto para el pleno desarrollo. El adulto tiene la obligación de proteger todas las infancias, diversas por sus condiciones heredadas, comunes por su naturaleza.

5 En Scarpa, Roque Esteban (1979). *Magisterio y niño. Selección de prosas y prólogo de R.E.S. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.*



En los últimos años, la problemática de la violencia en las escuelas se instaló como una preocupación social. Si bien es sabido que no es un fenómeno aislado y que sus raíces se encuentran en hábitos sociales profundamente arraigados, la escuela es un espacio clave en la enseñanza y en el refuerzo de hábitos y conductas, ya sean éstos pacíficos, ya sean éstos violentos.

La escuela no es, pues, un mero espejo reproductor de conductas sociales. Tiene el poder de ser un espacio de transformación social en virtud de su estructura, pero más aún por sus protagonistas. Expresado en las palabras de Gabriela Mistral: *“Cada niño trae una esperanza llena de fuerza y de misterio a las colectividades caducas que son las nuestras (...) No hay ninguna entidad de adultos que contenga sugestión semejante a la de la infancia de vida superiormente pura”*⁶.

Mejorar la vida de las personas es la causa final, o primera en cuanto motora, por la cual adquiere sentido todo esfuerzo y trabajo humano. Pero hay, en esa meta, destinatarios especiales por su condición de vulnerabilidad y por su potencial transformador: la infancia.

El decimosexto de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) concibe que sólo es posible un desarrollo sostenible en el ámbito de sociedades pacíficas e inclusivas que faciliten el acceso a la justicia a todos.

En consonancia con este principio se encuentran las instituciones del sector público, del sector privado y de la organización civil que articulan su trabajo para la prevención de la violencia, en cualquiera de sus formas, fortaleciendo las capacidades de los niños y niñas para la identificación de diferentes situaciones conflictivas y para su resolución pacífica. Estas instituciones, trabajando mancomunadamente, no suman sino que multiplican sus acciones, produciendo resultados mucho más efectivos.

6 En ibídem.

La violencia mata, pero más aún matan la ignorancia y el prejuicio

Los homicidios de una adolescente en Junín y el de un adolescente en Salta a manos de sus compañeros de escuela, los suicidios de niños en La Pampa y en CABA, los cientos de chicos y chicas que terminan en un hospital como resultado de una golpiza propinada por sus compañeros por ser “gordos”, “estudiosos”, “demasiado lindas”, o “no tener un comportamiento sofisticado”, ponen en evidencia el fenómeno creciente del acoso escolar o del *bullying*, su nombre más común, y que se construye a partir de la ignorancia, el miedo, el prejuicio y la inseguridad.

En el año 2013 fueron denunciados en la Argentina 822 casos de *bullying*; en el año 2014, 1192; y en el 2015, 1631⁷. El aumento de las denuncias podría ser interpretado como un aumento de casos o como una creciente conciencia de la gravedad de estas situaciones. Sea por una o por otra de las razones, es imprescindible mirar de frente el problema y atender a sus protagonistas con una mirada que vaya desde las causas hasta las consecuencias del fenómeno. De ninguna manera se trata de algo inevitable y debe ser abordado.

Para qué *Convivir*

Durante el 2012 y 2013, a partir de la detección de un número creciente de casos de violencia escolar, y de las denuncias realizadas por las Madres del Grooming, el Municipio de Tigre, a través de la Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano dependiente de la Subsecretaría de Educación, convocó a la **Asociación Conciencia** para el desarrollo de un programa de convivencia escolar, con impacto en todo el territorio, para ser implementado en las escuelas primarias, en el marco de un conjunto de programas educativos implementados en todos los niveles educativos de gestión pública.

7 Disponible en línea en <http://bullyingsinfrenteras.blogspot.com.ar/2016/07/estadisticas-de-bullying-en-la.html>, consultado el 10/2016.



La Asociación Conciencia contaba, en ese entonces, con el programa de convivencia escolar *Convivir*, que había comenzado a desarrollar e implementar en el 2010 junto con la empresa Securitas, en escuelas primarias de la ciudad de Buenos Aires.

Convivir-Tigre tuvo, pues, su antecedente en aquella experiencia. Lo innovador y el desafío de este programa radicaba en:

- a. La articulación del sector público, el sector privado y la sociedad civil.
- b. La promoción de valores, en el marco de derechos.
- c. La implementación del proyecto como parte de una política pública.
- d. La sustentabilidad del programa.

La articulación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil se dio, en un principio, a partir de la conformación de equipos de trabajo con profesionales de la Asociación Conciencia (Lic. Gustavo Rappaporte y Lic. Celeste Szklanny), quienes aportaban la experiencia y formación en las áreas de educación, política, psicología, y autoridades de la Subsecretaría de Educación del Municipio de Tigre (Lic. Luciana Padulo y Lic. Magdalena Arias) con conocimiento de la realidad territorial del municipio, sus necesidades y su proyecto de gestión.

Sucesivos encuentros, en los que participaron psicólogos, especialistas en educación, politólogos, docentes y recreólogos, permitieron delinear el marco teórico y los objetivos del programa, siempre adecuados a la realidad escolar y a la etapa evolutiva de los destinatarios.

Analizado el fenómeno de la violencia y del *bullying*, se decidió **abordar la problemática de la convivencia escolar en forma preventiva** y no reactiva, saliendo del conflicto para poner el **énfasis en los valores a promover, en un marco de derechos**. El programa debía de realizarse en instancias de una política pública involucrando a otras dependencias del municipio y articulando con los otros programas educativos de la Subsecretaría.

A partir de esta necesidad y de la voluntad de trabajo mancomunado entre el sector público y una organización de la sociedad civil, la Asociación Conciencia suma al proyecto la inversión social privada local de la Fundación Ford. Del encuentro y alianza del sector público, el privado y la organización social se gesta y nace “Convivir-Tigre”, que de este modo se suma a los diferentes programas educativos⁸ que la Subsecretaría de Educación ofrece a todos los niveles del sistema de todas las instituciones educativas públicas del municipio.

Desde el año 2013, su primer año de implementación, hasta el 2015, los destinatarios de Convivir fueron los alumnos de cuarto grado de las cincuenta y seis escuelas de gestión pública del Municipio de Tigre.

Luego de tres años de implementación, en el 2016, el programa Convivir, con un nuevo desarrollo y validados sus contenidos por especialistas del Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires, se extiende a todos los quintos y sextos grados de las cincuenta y seis escuelas públicas de Tigre.

De este modo, sólo en el último año, 16.620 niños de las quinientas cincuenta y cuatro secciones de cuarto, quinto y sexto grado de las cincuenta y seis escuelas del Municipio de Tigre han participado de los talleres del programa Convivir. Ellos son sus destinatarios directos y los agentes de difusión de los buenos hábitos de convivencia en sus familias y en la comunidad educativa.

Acerca del programa

El objetivo principal de Convivir está centrado en promover entre los estudiantes valores y habilidades sociales fundamentales como el respeto, la identidad, la autoestima, la empatía, la solidaridad, la no discriminación y la no violencia, entre otros, para aprender a vivir juntos y construir sociedades democráticas y pacíficas.

Dado que se considera el período de los ocho a diez años de edad como una etapa de construcción consciente de la identidad a

8 Disponible en línea en <http://www.tigre.gov.ar/programas-educacion/>.



la vez que un momento evolutivo en el que los niños y niñas pueden reflexionar activa y críticamente sobre las situaciones de conflicto y la buena convivencia, Convivir se realiza a partir de cuarto grado.

De este modo, a través del programa, en el inicio de la adolescencia se promueven en los niños y niñas el desarrollo consciente y reflexivo de habilidades socio-emocionales complejas como la comunicación efectiva, la capacidad de negociación, la aceptación y el respeto por las diferencias, etc. como parte de un *currículum* de la paz.

El programa Convivir se construyó a partir de los tres ejes propuestos por la OEA⁹ para abordar, de forma integral, la temática en cuestión.

1. Información y conocimientos acerca de los derechos y las condiciones necesarias para una sociedad pacífica y democrática (dimensión cognoscitiva).
2. Valores y actitudes coherentes con los derechos humanos, como el respeto a la diversidad, la solidaridad, la libertad de opinión, el respeto a la identidad, la amistad, la no discriminación (dimensión axiológica).
3. Herramientas concretas para la resolución de conflictos y la generación de acuerdos, como así también destrezas para la acción (dimensión operacional o pragmática).

En consonancia con esas tres dimensiones, Convivir se implementa a lo largo de cada ciclo lectivo a través de talleres mensuales de carácter lúdico-participativos en los que las diferentes temáticas y objetivos se van retomando y profundizando. Algunos más reflexivos, en

9 La OEA promueve la educación en derechos humanos (EDH): “Es necesario que cada persona conozca sus derechos –es decir, se reconozca a sí mismo como sujeto de derecho– y sepa defenderlos; así como es necesario que reconozca y defienda los mismos derechos para los demás (...) La EDH tiene un enorme potencial para contribuir a la convivencia pacífica, democrática y solidaria en todos los ámbitos de la vida: en las relaciones entre países y comunidades, al interior de cada comunidad, en los espacios de trabajo, de la familia y la misma escuela”. En OEA, *La educación en derechos humanos: un aporte a la construcción de una convivencia escolar democrática y solidaria*. Por Ana María Rodino, Volumen 2, diciembre de 2012.

todos los encuentros se promueven entre los niños y niñas el desarrollo de habilidades para la buena convivencia y el fortalecimiento de los espacios de encuentro con sus pares, a partir de las siguientes temáticas:

- Identidad. Diferencias y similitudes entre compañeros. Empatía. No discriminación.
- Identificación y resolución pacífica de conflictos.
- Acuerdos y reglas de convivencia.
- Acuerdos y derechos.

Las actividades se encuentran a cargo de talleristas capacitados en la aplicación de estrategias didácticas y recursos lúdicos. Además, con el fin de garantizar la calidad y eficacia del programa, los talleristas reciben formación previa a cargo de la Asociación Conciencia sobre la temática de la convivencia, el carácter del programa y su rol en el mismo. Asimismo, los talleres suelen ser visitados por el responsable del programa, quien asiste, aconseja y acompaña a los talleristas a cargo.

Conscientes de que la cercanía y la empatía son clave para la efectividad de las actividades, muchos de los talleristas convocados tienen pertenencia territorial. Tal es el caso de la profesional responsable de los talleres en las escuelas de las islas, que se dirige a los encuentros, desde su casa, en su propia lancha.

No obstante lo planificado para cada taller, cada encuentro resulta único y, mediado por la capacidad del tallerista a cargo, los niños y niñas ponen de manifiesto dificultades y situaciones que pueden trascender los objetivos propios del encuentro. Casos de violencia familiar, abuso, situaciones de riesgo escolar y analfabetismo, entre las principales, son confiadas por los niños y niñas a sus talleristas, quienes con prudencia lo comparten con la autoridad escolar y lo derivan a la instancia que corresponda. De este modo se trabaja articuladamente con los Centros de Atención Familiar y de Salud (CAFyS).

El acompañamiento de los niños –y de sus familiares si correspondiera– y las oportunas derivaciones responden al enfoque del programa, que lo hace desde una perspectiva de derecho.



Trascendiendo los objetivos específicos del programa, Convivir se transforma en una instancia de transformación de la vida de los niños y niñas más allá del espacio escolar. **Convivir es, pues, una herramienta de política pública.**

Los maestros tienen la palabra

Con la convicción de que todo programa educativo que se desarrolle en el espacio escolar requiere del apoyo y del compromiso de los equipos directivos y docentes de las escuelas, se diseñaron cuadernillos para los maestros, de modo que pudieran contar con un recurso orientador para retomar en otros espacios y momentos las temáticas trabajadas durante los talleres y profundizarlas de manera tal de ir fortaleciendo los hábitos de convivencia pacífica.

Asimismo, durante todo el proceso se invita a los docentes a participar de los talleres. Ante a esta invitación se reciben diversas respuestas y niveles de compromiso. *“Cuando se producen peleas entre los alumnos, se piden perdón”, “La violencia ha disminuído notablemente”, “Estos talleres fueron muy positivos, identificando mejoras en la conducta y también en la posibilidad de aprender”*, son algunos de los testimonios de los maestros que participaron activamente de los encuentros y ponen de manifiesto la efectividad de las acciones realizadas.

Según la encuesta administrada a los docentes en la que se les consultaba acerca de la percepción de las situaciones de violencia escolar con posterioridad a la implementación de Convivir, seis de cada diez docentes consideraron que las situaciones disminuyeron y el resto, que se mantuvieron, por lo que puede inferir que ha habido una mejora significativa en el clima de convivencia escolar.

En la voz de los niños, los testimonios de los aprendizajes también son terminantes: *“Aprendí a llevarme bien y valorar a los demás”*; *“Aprendí a saber compartir con los otros”*; *“Aprendí a respetar, no decir malas palabras y a no pelear”*; *“Aprendí a ser amigo y compañero”*; *“Aprendí a valorar a los compañeros, no molestar ni decir apodos que molesten o hieran”*; *“Aprendí a leer y a charlar”*; *“Hay que hablar en vez de pelear”*.

El desafío de la evaluación

Actualmente, la evaluación del programa está centrada en la observación de los talleres y en la administración y procesamiento de encuestas a alumnos, talleristas y docentes. No obstante, es un desafío implementar una evaluación sistemáticamente articulada con los objetivos del programa y con un grupo de control de referencia, de modo que no sólo permita realizar ajustes en las actividades sino que también provea los insumos necesarios para la elaboración de informes que den cuenta de los resultados obtenidos, sostenidos en el tiempo y comparados por región.

Estos informes podrán justificar nuevas hipótesis de trabajo, inversiones del sector privado y nuevas políticas públicas.

A modo de conclusión

Desnaturalizar el maltrato, fortalecer la autoestima, escuchar, enseñar herramientas para la convivencia democrática, diversa y plural son tareas que se aprenden en la escuela con implicancias directas, no sólo en la vida de los estudiantes, sino en toda la comunidad.

Es esperable que la escuela, de modo programático, enseñe a habitar el mundo, a ser ciudadanos emocionalmente sanos, comprometidos con la paz y la justicia. Pero también es deseable que la escuela enseñe a construir o reconstruir el hogar con el fin de que se supere la praxis de la coexistencia para llegar a la realidad de la amorosa convivencia.

Así lo entienden la Fundación Ford al destinar su inversión social local en proyectos educativos, la Subsecretaría de Educación de Tigre al articular el sistema educativo con otras dependencias y áreas del municipio, y la Asociación Conciencia, que fiel a su misión, trabaja en formar ciudadanos comprometidos, brindándoles herramientas que les permitan ser protagonistas de su vida y transformar la realidad en la que viven.

Ana Julia Nayar

Asesora en Educación
Asociación Conciencia



Daniela Carla Battaglia

Formando futuro

Acerca del programa

El programa “Formando Futuro” fue diseñado a partir de un análisis de las necesidades educativas y laborales en la región. Para ello, durante el primer semestre de 2011 trabajamos en analizar la brecha que existe entre la situación de la educación en Latinoamérica y las demandas del mercado laboral, identificando las necesidades de los jóvenes que no logran insertarse en un primer empleo y las limitaciones que enfrentan a la hora de seguir estudiando. Como resultado, decidimos enfocar el trabajo en alumnos que se encuentran finalizando la escolaridad media. Esta es la etapa en la cual empiezan los problemas de inserción laboral, ya que muchas veces los jóvenes en situación de vulnerabilidad no cuentan con la información adecuada sobre las distintas oportunidades laborales y educativas, dificultando su proyección a futuro al no contar con experiencias similares en su entorno familiar. Además, la escuela brinda un espacio de difusión y contención para



los estudiantes que facilita el desarrollo de talleres y altos índices de participación en la iniciativa. A su vez, analizamos los conocimientos disponibles en Grupo Assa (gA) y cómo éstos podrían potenciar la propuesta, involucrándonos de manera proactiva. Así, el voluntariado corporativo se convirtió en uno de los pilares de Formando Futuro, ya que nuestros colaboradores participan compartiendo sus conocimientos y experiencias y acercando a los chicos a la realidad de las empresas.

Formando Futuro se diseñó para ser replicable en otros países y por otras empresas del sector, buscando ampliar su impacto y llegar a la mayor cantidad de personas posible. En cada nuevo lugar donde implementamos el programa buscamos aliados locales que conozcan y nos ayuden a analizar las particularidades de cada comunidad, para adaptar el programa a la coyuntura local. Desarrollamos alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil que comparten nuestra misión y nos ayudan a alinear los contenidos del programa a las realidades de cada lugar.

La modalidad y duración de los cursos depende de la comunidad donde se implementa, pudiendo ser de cinco a trece encuentros, pero siempre incluye visitas a las oficinas de Grupo Assa (gA) para que puedan tener una vivencia directa hacia el interior del mundo laboral. También puede ser en formato de talleres intensivos o prepararse a medida.

Formando Futuro consiste en un espacio de educación no formal que se construye a partir del intercambio entre los participantes, los voluntarios de la compañía y el facilitador especialista. A través de juegos, ejercicios y simulaciones de casos reales se propone aportar a los jóvenes los conocimientos, herramientas, aptitudes y confianza para que puedan insertarse en el mundo laboral y/o continuar sus estudios.

Las temáticas trabajadas son:

1. *Formando con otros*: desarrollo de las distintas habilidades y aptitudes requeridas por el mercado laboral actual.
2. *Formando estudio*: orientación vocacional relacionada con las opciones de estudios superiores de cada comunidad, su proyección laboral y el proyecto de vida personal.

3. *Formando trabajo*: herramientas y canales para la búsqueda efectiva de empleo.

En los diferentes talleres se trabajan los siguientes aspectos:

- Autoconocimiento
- Fortalezas y áreas a desarrollar
- Habilidades de comunicación
- Perfil laboral
- Proyecto de vida
- Orientación vocacional
- Análisis de gustos e intereses
- Armado del currículum vitae
- Uso del e-mail
- Manejo responsable de las redes sociales
- Trabajo, empleo y clasificaciones
- Búsqueda laboral
- Entrevista individual y grupal
- Estructura de una empresa
- Terminología vinculada al mundo del trabajo.
- Herramientas y tecnología

La identificación de los puntos mencionados permite alcanzar los objetivos detallados a continuación.

- Aprender y ejercitar el trabajo en equipo y en colaboración, fundamentales para desenvolverse en la sociedad actual.
- Ejercitar la expresión oral y las habilidades comunicacionales.
- Ejercitar el pensamiento lateral a la hora de la toma de decisiones.
- Generar un espacio de reflexión que implique el inicio de un camino de autoconocimiento indispensable para pensar un proyecto de vida.
- Reconocer las fortalezas y áreas de desarrollo para, a partir de allí, trabajar en la importancia del autoconocimiento como fuente de crecimiento y desarrollo personal.



- Conocer acerca de las redes sociales y su uso responsable.
- Brindar herramientas útiles para la búsqueda laboral.
- Armar el currículum vitae.
- Tener una experiencia de entrevista individual y grupal.
- Comprender cómo se organiza el mundo laboral.
- Conocer las diferentes posibilidades educativas.
- Promover una actitud activa frente a la búsqueda de información.

Las clases consisten en compartir contenidos teóricos mediante la realización de dinámicas, actividades lúdicas y la simulación de casos reales de búsqueda laboral. El aporte de experiencias propias de cada voluntario permite darle veracidad y responder varias de las inquietudes que plantean los alumnos. Ellos acompañan el desarrollo de los estudiantes compartiendo sus experiencias y saberes. Constituye un acercamiento tangible que al participante lo ayuda a identificarse y proyectarse. La instancia de visita a la oficina resulta una jornada muy productiva para los alumnos, dado que en general es su primer contacto hacia el interior de una empresa. Los jóvenes logran visualizar la estructura de cualquier organización, entender la existencia y división de los diferentes sectores y la interacción entre todos para el ejercicio de las actividades del día a día. Se recorren las instalaciones y mediante una dinámica de charlas se transmiten en la práctica varios de los contenidos que se trabajaron en los talleres fortaleciendo el concepto de habilidades y cómo estas funcionan en la dinámica empresarial, tales como el trabajo en equipo, la responsabilidad y el respeto.

Durante el primer contacto con los alumnos realizamos una encuesta que denominamos “pretest”, para conocer las expectativas de los participantes. Al finalizar cada edición se realiza una encuesta que llamamos “postest”, que permite conocer el nivel de satisfacción. Por otro lado, los voluntarios participan al inicio de un taller de preparación liderado por el facilitador y completan una encuesta al finalizar cada edición que permite conocer sus opiniones. La organización aliada prepara un informe con la evaluación especialista y comentarios

del análisis integral del programa. Todo este material permite evaluar y detectar aspectos claves, ya sean fortalezas y también posibilidades de mejora. Compartir estos resultados con una visión global nos ayuda a encontrar ideas innovadoras en todas las regiones para ser implementadas en el programa. La sistematización de los resultados de las diferentes partes posibilita realizar un análisis del desempeño en cada edición, lo cual nos permite de forma inmediata realizar las mejoras que sean necesarias. Compartir experiencias entre los diferentes países resulta interesante para entender las necesidades de cada comunidad y replicar soluciones que se dan en cada contexto local.

Como parte de Formando Futuro participamos en las tres ediciones del programa “Abriendo Ventanas”, desarrollado desde Argencon, entidad conformada por empresas prestadoras de servicios basados en el conocimiento. Su objetivo es transmitir el conocimiento y la experiencia de los voluntarios corporativos a jóvenes que cursen el último año de la escuela secundaria a través de una plataforma de *mentoring* virtual trabajando temas como proyecto de vida, introducción al mundo laboral, carreras y universidades, y exportación de servicios basados en el conocimiento.

Hoy en día existe una brecha entre la educación formal y las demandas del mercado laboral. En el marco de nuestra estrategia para achicar esa brecha, generar mayor inclusión educativa y laboral, y desarrollar los talentos que requiere el sector TI (tecnologías de la información), abrimos una nueva instancia de trabajo a través de la capacitación docente como agentes multiplicadores, que permite lograr un acercamiento directo de las capacidades requeridas por el mercado laboral a las escuelas. Para la selección de los contenidos se evaluaron los conocimientos y cursos que se dictan dentro de Grupo Assa (gA) en lo que concierne a últimas tendencias en TI. A través del programa de Vinculación Escuela-Empresa de la Asociación Empresaria Argentina (AEA) conversamos directamente con la Dirección de Educación Técnica de los diferentes ministerios de Educación (provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires) para entender las necesidades de actualización de conocimiento de los docentes. Desde



el año 2015, siguiendo este rumbo, desarrollamos “Educación 3.0”, que tiene como objetivo capacitar a docentes de escuelas secundarias con contenidos tecnológicos de última generación, contribuyendo a la actualización de los programas educativos acorde a las demandas que existen actualmente en el mercado laboral. A largo plazo, el proyecto apunta a que los contenidos de estas capacitaciones se incorporen en la educación de los años finales de secundarios técnicos. De este modo, no sólo se impactaría de forma positiva en la sociedad y se enriquecería la educación de los jóvenes, sino que además se reduciría el tiempo de capacitación de nuevos recursos en el uso de tecnologías y herramientas de última generación.

Como parte de nuestro compromiso y analizando la problemática de desempleo juvenil, partimos del modelo de *Impact Sourcing* presente en África, impulsado por la Fundación Rockefeller, que propone generar un modelo inclusivo de empleabilidad que genere trabajo genuino para personas en situación de vulnerabilidad a través de brindar un servicio a empresas. Esto genera un sistema sustentable de valor compartido, ya que promueve un impacto positivo en el negocio que recibe un servicio de alta calidad y, a su vez, brinda empleo en la sociedad a personas que de otra forma no podrían acceder. En vistas de encontrar un camino, comenzamos en 2015 a trabajar en un modelo de Incubadora Social en conjunto con la organización Puerta 18. Desarrollamos una incubadora social de emprendimientos artístico-tecnológicos para fomentar la empleabilidad entre los jóvenes graduados de su programa de especialización profesional. En este piloto se incubó un primer emprendimiento apoyando su desarrollo e implementación, y realizamos un ciclo de charlas de formación para los participantes brindadas por profesionales de Grupo Assa (gA) y socios de negocio para compartir herramientas y conocimientos centrales para el desarrollo de su proyecto. El objetivo de este programa piloto es liderar y fomentar el desarrollo de un nuevo modelo de empleabilidad y desarrollo de talentos. Esto nos permite realizar una contribución a los problemas de desempleo juvenil y déficit de profesionales capacitados para hacer un aporte de impacto estructural en las comunidades en las que opera-

mos. Durante el 2016 nos encontramos analizando un nuevo modelo de incubación social a partir de los resultados obtenidos y con la meta de aumentar el alcance y replicabilidad.

Año a año buscamos analizar la gestión del programa Formando Futuro considerando la situación de los jóvenes y las inquietudes del mercado de trabajo en las diferentes regiones de Latinoamérica. Nuestra perspectiva refuerza el compromiso por la educación, el conocimiento y la tecnología. Apostamos al desarrollo de nuevas actividades, contemplamos diferentes propuestas en búsqueda de mejorar el alcance y los resultados. Dentro de Grupo Assa (gA) buscamos ideas innovadoras que permitan seguir reduciendo la brecha y contribuyan a la inclusión educativa y laboral. Mediante las alianzas con organizaciones de la sociedad civil se puede estructurar un mecanismo de intervención donde cada uno expone sus responsabilidades, se documenta la información que permite comprender el diagnóstico del problema y se logra complementar las estrategias con un fin común. El trabajo articulado con organizaciones sociales y entidades públicas permite aumentar el impacto y alinear metas entre las partes para que los proyectos implementados tengan los resultados esperados y se mantengan bajo análisis para su crecimiento y escalabilidad.

Daniela Battaglia

Analista de Sustentabilidad

Grupo Assa



Verónica Aftalion

Dinámicas de las articulación público-privada-sociedad civil: entre el ideal y la experiencia

En los últimos años, el concepto de **inversión social privada** fue variando, así también como las formas que asumen la articulación y la relación público-privada. En la actualidad escuchamos de manera cotidiana una nueva terminología ligada a la *co-cultura*: co-working, co-colaboración, co-creación, entre otras; conceptos que ponen en evidencia renovados intentos de una construcción colectiva que involucre a todos los actores en juego en un equilibrio más equitativo.

Sin embargo, existen algunos aspectos de la dinámica de la articulación público-privada difíciles de modificar. En principio, todavía sigue existiendo una distancia entre un “ideal” de articulación colaborativa y lo que realmente sucede al momento de trabajar conjuntamente. La articulación ideal es aquella en la cual existe un vínculo de confianza entre los actores y las partes acuerdan un objetivo común, más allá de las agendas propias. Sin embargo, son muchas las cuestiones que se ponen en juego al momento de invertir en proyectos sociales, y las empresas suelen preferir socios que les ofrezcan un retorno de la



inversión concreto, cuantificable, respetando los tiempos estipulados, y les brinden una visibilidad positiva.

La articulación se dificulta y se aleja de su “ideal” en la medida en que la empresa –por lo general– no quiere perder la posibilidad de gestionar de manera independiente, y así cumplir con lo acordado. A raíz de la existencia de fondos involucrados, la empresa deberá fundamentar, argumentar, rendir cuentas claras y comunicar. En muchos casos, los reportes son anuales y la empresa tiene que mostrar los resultados de aquellos proyectos que ha ejecutado. Asimismo, todas las vicisitudes que han caracterizado las dinámicas gubernamentales de las últimas décadas refuerzan la cautela al momento de la articulación público-privada, dado que, en ocasiones, las mismas van en contra de la lógica de gestión de las empresas. A modo de ejemplo, si la contraparte pública se ve afectada por un cambio de autoridades, muy probablemente la empresa no pueda cumplir con sus objetivos y los plazos estipulados, lo que genera cierta tensión en la alianza.

El vínculo de las empresas con las organizaciones de la sociedad civil posee una dinámica diferente; en principio, como resultado de mayores márgenes de confianza entre los actores. Las organizaciones sociales poseen una llegada más cercana a la comunidad, conocen los barrios con las cuales se trabajará, se proyectan a largo plazo y cuentan con un valor agregado único: una causa social genuina. Todos estos elementos brindan mayores garantías a la empresa con respecto al rol que la organización asumirá en el marco del proyecto, facilitando la generación de lazos estables y la construcción de alianzas a largo plazo.

Sin embargo, en el trabajo articulado con las organizaciones de la sociedad civil pueden surgir otras tensiones más ligadas al protagonismo que les dará la difusión pública y el rol que tendrán las partes al momento de comunicar.

Empero, en todas las relaciones (tanto sea con el sector público o con las organizaciones sociales) siempre existirá la instancia de negociación; y para que la misma sea fructífera, es importante pensarnos como actores diferentes con objetivos complementarios.

El diálogo facilita la generación de mejores espacios de articulación. En ocasiones el proyecto puede desarrollarse de una manera diferente (y aun mejor) a como fue diseñado en sus orígenes. Por lo general es preferible comenzar con proyectos de menor escala e ir adquiriendo experiencia a medida que madura la iniciativa. La buena disposición, el compromiso, la aceptación de los errores y el reconocimiento de los riesgos son factores que permitirán avanzar hacia la concreción de los objetivos.

Es importante destacar que la Responsabilidad Social Empresarial, con sus iniciativas vinculadas a la cadena de valor (compras y contrataciones inclusivas), el crecimiento de los negocios inclusivos y la creación de las Empresas B, vienen a establecer un nuevo equilibrio en la articulación público-privado-sociedad civil. Un equilibrio en donde las tensiones parecerían disiparse, surgiendo un compromiso más legítimo en pos de un mejor futuro para toda la sociedad: una agenda para el planeta, nuestro hogar común.

Sumado a esto, el cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) requerirá un compromiso conjunto de los diferentes sectores involucrados. Todos los actores deberán entonces complementarse para trabajar en forma articulada. Es evidente que los ODS presentan el desafío de innovar en la manera de hacer las cosas y en este camino las empresas tienen un papel clave que cumplir. El gran potencial del sector corporativo es que actúa como agente multiplicador de la iniciativa en toda su cadena de valor.

Verónica Aftalion



María Belén Hidalgo

Centro Comercial a Cielo Abierto Villa María

Un caso de articulación y planificación conjunta

El desarrollo y puesta en marcha de proyectos de articulación público-privado-sociedad civil exige pensar en dos dimensiones fundamentalmente: lo global y lo transversal. Es decir, lo global porque es un proceso de construcción conjunta, que necesita aportes desde las diferentes áreas y sectores que lo componen; y lo transversal, ya que la misma creación y ejecución de la acción supone la transformación de los espacios que la construyeron.

Pensamos la articulación “mediante una estrategia consensuada en la que participen todos los agentes del área afectados, que reportará un beneficio para el conjunto de los usuarios de ese espacio”¹⁰.

En este sentido, el concepto de “asociatividad”, según nuestro criterio, grafica y representa de una manera muy noble esta idea.

10 Gestión CCA (2015). ¿Qué es un centro comercial abierto, urbano, a cielo abierto? Disponible en línea en <https://gestioncca.wordpress.com/2015/08/09/que-es-un-centro-comercial-abierto-urbano-a-cielo-abierto/>.



Entendemos la “asociatividad” como “una forma de acceder a los bienes necesarios para la reproducción ampliada de los sujetos”¹¹, como una forma de hacer sociedad. En la construcción asociativa, “los sujetos se encuentran en pos de una finalidad común y se ven ‘obligados’ (interpelados) a reinventar las formas de organización y comunicación con los otros, a regenerar lazos y normas que permitan arribar a los objetivos (comunes) que se han propuesto”¹².

No solo nos referimos al concepto de asociatividad, sino también a su puesta en práctica. Esto es, el desarrollo y la planificación de políticas, programas y proyectos pensados para el mejoramiento de la sociedad en general que involucren a los diferentes sectores sociales y que tengan beneficios para todas las partes integrantes.

En este sentido, desde AERCA¹³ estamos llevando adelante un proyecto de articulación que denominamos “Centro Comercial a Cielo Abierto (CCA) Villa María”.

Los CCA son espacios comerciales urbanos que promueven la oferta comercial conjunta a través de la gestión de las agrupaciones de comerciantes que allí se desempeñan. En este contexto, el rol de los municipios es vital para impulsar una política que favorezca el fortalecimiento del comercio local.

La estrategia permite satisfacer las necesidades de los residentes, mejorar la oferta comercial para visitantes y, además, retener el consumo local. De esta manera, crece el empleo y el ingreso de la ciudad.

Al transformarse en paseos comerciales, los CCA resultan atractivos para el público, lo cual multiplica las posibilidades de ventas tanto en comercios como en lugares de esparcimiento y establecimientos gastronómicos.

11 Coraggio, J.L. (2004). *La gente o el capital. Desarrollo local y economía del Trabajo*, Espacio Editorial, Buenos Aires.

12 Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). *Lección 1. Conceptos asociatividad y desarrollo solidario*. Disponible en línea en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107037/2015/Modulo/leccin_1_conceptos_asociatividad_y_desarrollo_solidario.html.

13 Mayor información disponible en línea en <http://www.aerca.org.ar/>.

Al mismo tiempo, en la construcción cotidiana de este proyecto, va tomando cada vez mayor dimensión la importancia de la articulación, ya que la probabilidad de concreción del proyecto comienza a depender exclusivamente del éxito de las conversaciones que entablemos con los diferentes sectores y poderes.

A través de diferentes modos de intercambio, en el caso de AERCA a través de mesas de trabajo, se concretan reuniones con la totalidad de los actores intervinientes para avanzar en el acuerdo y la concreción de acciones de mejora, con la garantía de que todas partes estemos usando el mismo criterio de gestión.

El CCA en Villa María

El Centro Comercial Abierto (CCA) Villa María presenta una oferta de cualidades distintivas, con foco en la producción artesanal local, en un entorno urbano donde se vive la historia y la cultura de la ciudad y la región. La mayoría de los comercios son establecimientos pequeños, de perfil familiar, que además de ofrecer los mejores productos, proveen una experiencia auténtica al consumidor.

Representando al sector público interviene el área Urbanística y de Desarrollo de la Municipalidad de Villa María, en representación del sector privado AERCA, FEDECOM¹⁴, CAME¹⁵, y los comerciantes locales, que aportan ideas, participan de acciones comerciales conjuntas, y para la sociedad civil, se hizo extensivo en diversas instancias de exposición y a través de campañas de comunicación.

Tiene como objetivo principal: construir y fortalecer la identidad del centro histórico-cultural de la ciudad, que resulta atractivo tanto para turistas como para el público local. Por este motivo, el CCA se posiciona como polo de atracción comercial a nivel regional.

Consideramos que el CCA Villa María es un representante vivo de la historia y la cultura de la ciudad. Por este motivo, su revitalización abarca la creación de un calendario para celebrar fechas especiales y acontecimientos históricos, además de la puesta en valor y señalización

14 Federación Comercial de Córdoba.

15 Confederación Argentina de la Mediana Empresa.



de hitos urbanos que son testigos del origen y crecimiento de la nuestra ciudad, entre otras acciones.

La cultura sustentable es un elemento esencial para cumplir el objetivo de favorecer el bienestar de la comunidad. El CCA trabaja en el desarrollo de acciones estratégicas para preservar el medioambiente y cuidar la salud. También se organizan actividades de concientización junto a universidades e instituciones educativas de nivel inicial, primario y secundario.

Es un proyecto ambicioso, sí. Pero está pensado para el mejoramiento de la sociedad a través del trabajo conjunto y en eso radica justamente toda su fuerza y su importancia.

Significa una vuelta de tuerca al crecimiento local, un aporte al comercio, a la generación de empleo y la planificación de una nueva ciudad, una ciudad del futuro.

El trabajo mancomunado entre los privados y, fundamentalmente, entre estos y el Estado, es sin duda un punto central, ya que para poder avanzar de manera coordinada debemos unir las voluntades y entender las necesidades de todos los sectores.

Ahora nos queda seguir trabajando el concepto de “asociativismo comercial” a largo plazo, reconociendo y maximizando el uso de las distintas herramientas que fomentan el desarrollo, el fortalecimiento de la economía local y de los lazos comunitarios e interinstitucionales.

Tenemos pensada una idea de ciudad que se corresponde con la evolución de las ciudades más vanguardistas del mundo, basada en la sostenibilidad, el cuidado del medioambiente y la humanización. Haremos énfasis en la vuelta de las personas a las calles, en acciones colaborativas y la dinamización del comercio en relación con la cultura y el turismo locales.

Todas estas ideas se ven reflejadas en este proyecto cuyo objetivo no deja de ser, como siempre, la generación de herramientas de desarrollo para el comercio, la industria y el emprendedorismo a nivel local.

María Belén Hidalgo
Área de Comunicación
Asociación de Empresarios de la
Región Centro Argentino-AERCA

Mara Schlein

Construir puentes, trabajar en alianza

El proceso de formulación de políticas públicas está cambiando. Cada vez más los gobiernos proponen el diseño e implementación de políticas impulsando espacios y procesos abiertos de participación de actores y perspectivas diversas. De acuerdo con lo que sostiene la Fundación Cambio Democrático, cuando esto ocurre, se produce, entre otras cosas, que las políticas resultantes se vean fortalecidas en su calidad y eficacia; que encuentren menos resistencias al momento de su implementación por haber alcanzado la legitimidad necesaria; que prevengan el surgimiento de diversos conflictos; y que tengan un mayor impacto.

La Incidencia Colaborativa surge como *“un proceso que involucra esfuerzos coordinados de personas y organizaciones para transformar políticas públicas, prácticas, ideas y valores en la perspectiva de fortalecer la democracia y favorecer sistemas políticos más justos e inclusivos de modo dialógico y colaborativo”*¹⁶.

16 AmCham, Publicación 2015 Ciclo de Reflexión de ONGs: *La colaboración: una forma diferente de incidir en políticas públicas*, Jimena Psathakis y María de los Ángeles Ortiz.



A diferencia de las estrategias de incidencia tradicional, la colaborativa genera espacios de diálogo en los cuales actores distintos puedan acercarse con objetivos comunes; incluye a los destinatarios en el mismo proceso de formulación de diagnóstico, propuestas sobre las problemáticas, y pone el acento en equilibrar relaciones de poder para permitir acuerdos más justos y sostenidos.

Con este espíritu, la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AmCham) apuesta a la construcción colectiva, al diálogo entre sectores y a la creación de actividades que generen sinergias positivas entre los actores involucrados.

Bajo esta perspectiva, AmCham procura generar espacios para fomentar la profesionalización de las organizaciones del sector social y su vinculación con las empresas mediante la transferencia de conocimientos y aprendizajes para el trabajo conjunto. Ejemplo de ello es el Ciclo de Reflexión de ONG, que ya lleva seis ediciones, donde a través del *expertise* de distintas organizaciones líderes de la sociedad civil se comparten modelos de gestión, buenas prácticas y experiencias innovadoras.

Las organizaciones sin fines de lucro han tomado como referencia en numerosas ocasiones herramientas específicas y metodologías de trabajo utilizadas por el sector privado. Dado que en la mayoría de los casos estas se adecuan parcialmente a la lógica propia de las OSC, estos procesos resultan efectivos y logran orientarse al cumplimiento de sus objetivos únicamente con la necesaria adaptación a la naturaleza y particularidades de cada organización¹⁷. Uno de los objetivos del Ciclo de Reflexión es justamente poder acercar las lógicas de funcionamiento del sector privado y del sector social para potenciar los resultados del trabajo conjunto.

La construcción de puentes con el ámbito gubernamental se presenta como necesidad para poder brindarle institucionalidad, escala y mayor impacto a cada una de las iniciativas. El desafío de detectar las

17 AmCham, Publicación 2015 Ciclo de Reflexión de ONGs: *Gestión de la calidad y profesionalización de las organizaciones*, Cynthia Vinocur.

oportunidades de cooperación viene acompañado con la tarea de saber identificar quiénes son los actores clave para motorizar su desarrollo.

Si bien el trabajo en alianza presenta inicialmente retos importantes para la gestión compartida, una vez superadas las etapas iniciales, los resultados del trabajo conjunto han mostrado ser muy superiores a los que un sector de forma aislada puede alcanzar. Cabe reflexionar entonces acerca del impacto que podemos generar individualmente versus la opción de trabajo mancomunado, promoviendo hacia el interior y exterior de las organizaciones que se trata de la mejor manera de lograr una mejor implementación de los proyectos.

Entre los esquemas de articulación público-privada, AmCham firmó un convenio de cooperación con el Ministerio de Trabajo de la Nación y otras asociaciones empresariales con el fin de difundir y promover los valores del trabajo decente y profundizar la mutua colaboración entre las **cámaras y el Estado. El objetivo primordial de esta iniciativa estuvo relacionado con instaurar una cultura de trabajo decente en una economía competitiva y dinámica, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos**¹⁸.

En cuanto a la agenda en construcción hacia el futuro, AmCham participó del lanzamiento del Foro Nacional de Responsabilidad Social Empresaria para el Desarrollo Sostenible, espacio en el que participará como integrante del Comité Ejecutivo, que depende del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. El Foro tendrá por objetivo dar respuesta a la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) haciendo especial foco en los objetivos del Ministerio.

En este sentido, el Comité Ejecutivo que integrará AmCham estará compuesto por organizaciones de segundo y tercer grado y organismos internacionales, todos propuestos por la Subsecretaría de Responsabilidad Social. Su rol será el de sugerir los temas prioritarios para la conformación de mesas de trabajo basándose en los ODS, teniendo

18 Responsabilidad Social y Trabajo Decente: una iniciativa exitosa de sinergia público-privada, 2007.



en cuenta las prioridades del Ministerio y con la mirada puesta en todo el territorio nacional.

En el marco de los dieciocho años de trayectoria promoviendo la gestión orientada a la sustentabilidad, AmCham identifica en la colaboración y el diálogo herramientas sustanciales para abordar los problemas de fondo y confía en la construcción de vínculos de confianza que posibiliten el alcance de consensos de largo plazo entre los diversos sectores.

Mara Schlein

Líder Senior de Sustentabilidad
Cámara de Comercio de Estados Unidos
en Argentina (AmCham)

EJE 3

**Espacios de intervención
en el corto, mediano
y largo plazo**

Espacios de intervención para la promoción del desarrollo: convergencia de actores en pos de intereses comunes

La región de América Latina se caracteriza por ser una de las regiones más desiguales del mundo. Para algunos especialistas, “(...) el problema en América Latina fue que el shock de desigualdad experimentado a comienzo del crecimiento económico de fines del siglo XIX nunca se revirtió, como sí ocurrió en otras regiones. (...)”¹⁹. A raíz de esto, la sociedad civil de la región se caracterizó por poseer un amplio consenso en materia de toma de acciones colectivas para lograr cambios sociales significativos.

Particularmente, la sociedad civil argentina ha sabido llegar a este consenso en promoción de un cambio significativo en la organización social y cultural de nuestro país, con el objetivo de lograr una disminución de las desigualdades y el desarrollo de nuestra sociedad. Sin

19 Coatsworth, John H. (2008), “Movilizando tiempo y dinero: la filantropía y el déficit social en América Latina”, en Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe (eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*, Lima, Universidad del Pacífico, p. 8.

embargo, la sociedad civil no pudo ni puede enfrentar los problemas sociales por sí sola y es necesario incluir a una amplia gama de actores que intervienen activamente en la búsqueda del progreso social.

Según Sanborn, desde principios de la década de 1990 han sido numerosos los esfuerzos para promover nuevas formas de filantropía organizada orientada al cambio social duradero²⁰. Tales esfuerzos, orientados “(...) a reducir las distancias sociales, impulsar el cambio social progresivo (...)”²¹, siguen siendo liderados por agencias y fundaciones internacionales, *think tanks* globales, gobiernos nacionales, gobiernos locales y empresas.

La filantropía tradicional se encontró mayormente asociada con la caridad religiosa, para pasar a asumir luego una variable asistencialista. La evolución del concepto de filantropía dio paso luego al reconocimiento de la necesidad de una mutación y cambio de perspectiva en relación con los enfoques asumidos por las empresas, dando paso al concepto de **responsabilidad social empresaria** (RSE). Si bien en sus orígenes el concepto de responsabilidad social empresaria “(...) se enlazó originalmente con la capacidad que las compañías tenían para colaborar en la resolución de problemas sociales que debían resolverse con urgencia como la pobreza, la desocupación (...)”²², el mismo supo adaptarse a los nuevos desafíos comunes del actual siglo, a partir de la incorporación de miradas más estratégicas acerca del rol del sector privado en la sociedad.

En la actualidad, la **inversión social privada** (ISP) se define como “aquellas inversiones que implican la destinación de recursos privados a mejorar las condiciones de vida de comunidades y/o grupos de población, a partir de una decisión voluntaria por razones filantró-

20 Sanborn, Cynthia (2008), “Filantropía en América Latina: tradiciones históricas y tendencias actuales”, en Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe (eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*, Lima, Universidad del Pacífico, pp. 25-50.

21 Coatsworth, op. cit.

22 Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) (2016). *Guía de Inversión Social Privada*, Buenos Aires, Manchita, p. 9.

picas o de responsabilidad social”²³. En ocasiones, los interrogantes acerca del rol de la inversión social privada en la Argentina plantean un escenario en el cual la variable cuantitativa ha predominado, relacionando la ISP como mero movilizador de recursos financieros. Sin embargo, en los últimos años se ha comenzado a reconocer la importancia del papel cualitativo de la ISP “(...) para impulsar el cambio social como catalizadora, dinamizadora y constructora de modelos”²⁴.

Es en este marco que proponemos compartir con ustedes los aprendizajes obtenidos por RACI a lo largo de diversas jornadas de trabajo intersectoriales que se llevan a cabo a partir de los proyectos de la red en relación a cuáles son los potenciales espacios de intervención para el trabajo articulado entre las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y el sector gubernamental.

Aquí se entiende por espacio de intervención el espacio en el cual se enmarcan acciones que buscan generar transformación en vistas a la resolución de problemáticas sociales²⁵. Particularmente, el punto focal del presente artículo hace referencia a los espacios de intervención en el corto, mediano y largo plazo que faciliten la transformación y fortalecimiento de la inversión social privada en nuestro país como aporte para la resolución de problemáticas sociales.

Los espacios de intervención identificados en el corto plazo hacen referencia a la obtención, comunicación y circulación de mayor conocimiento territorial para mejorar la eficiencia y eficacia de la ISPL en su despliegue multiactoral. Al respecto, es importante señalar que, en el marco del trabajo articulado entre las organizaciones de la socie-

23 Carvajalino, Guillermo (2007), “Inversión Social Privada. Impacto y efectividad. Algunas reflexiones”, presentación realizada para el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), Buenos Aires.

24 Coatsworth, op. cit.

25 “Si la Intervención significa transformación, en los escenarios actuales, la misma se relaciona con los Problemas Sociales desde sus posibilidades de resolución (...)”. Carballeda, Alfredo Juan Manuel. *La intervención en lo social y las problemáticas sociales complejas: los escenarios actuales del trabajo social*. Disponible en línea en http://www.margen.org/investig/curso6/complem01_02.pdf, consultado el 10 de noviembre de 2016.



dad civil, el sector privado y el sector gubernamental, la información debe ser comunicada y compartida entre todos los actores. De esta forma, cada actor mejorará su posicionamiento ante la problemática, enriqueciéndose de las perspectivas y conocimientos de los demás.

Por otro lado, la construcción de confianza entre los actores es otro de los espacios a intervenir en el corto plazo. Para ello, el compromiso y el reconocimiento de la incidencia de cada uno de los actores es clave al momento de plantear proyectos en conjunto en el marco de una alianza estratégica.

Los espacios de intervención identificados en el mediano plazo hacen referencia al pasaje de la lógica de proyectos a la lógica de procesos, entendiéndose la misma como las acciones a partir de las cuales los actores que realizan ISP en la Argentina comienzan a apoyar proyectos de manera sostenida en el tiempo.

En relación con el punto anteriormente señalado se encuentra el hecho de que los inversores sociales privados que trabajan en el territorio pueden cumplir un rol muy interesante en materia de apoyo a la construcción y generación conjunta de datos con organizaciones de la sociedad civil. Esto, a mediano plazo, permitiría que se potenciara el desarrollo de la información creada desde la posición de las OSC, con la complementariedad del enfoque que las empresas deseen otorgarle. Al momento de crear sus propias estrategias de inversión en la comunidad, las empresas necesitan datos para sustentar su mirada sobre las necesidades de desarrollo comunitario; por lo que la generación de información conjunta estaría generando un importante aporte a la agenda de la ISPL.

Por otro lado, en el mediano plazo, es importante mantener la mirada más integrada que ha comenzado a poseer el estado sobre el rol del sector privado y sus procesos de articulación con la sociedad civil. En ese sentido, se postula como sumamente necesaria una matriz en la cual se entienda la ISPL invirtiendo en una comunidad de ciudadanos organizados que quieren incidir en el desarrollo sustentable, basado en el diálogo con la sociedad civil y con el Estado. Esta demanda se potencia a la luz de la existencia, generalizada, de grandes políticas públicas

con grandes inversiones de recursos, que miden el impacto por la mera meta física entregada, error común a la hora de ponderar las políticas estatales. Por eso, es importante tener objetivos de mediano plazo para que tanto las OSC como la ISPL actúen activamente en el diseño, implementación y monitoreo de políticas públicas, fortaleciendo, aparte de las metas físicas, los procesos y la capacidad instalada que dejan las intervenciones en esta materia.

Por último, los espacios de intervención identificados en el largo plazo hacen referencia a la institucionalización de los procesos; en la medida en que los procesos se consoliden, robustezcan y solidifiquen el trabajo articulado entre los diversos actores, los proyectos con objetivos más extensos tendrán una base más sólida sobre la cual desarrollarse. De esta forma, se permitirá que, en el largo plazo, el trabajo articulado trascienda a las personas particulares y forme parte de estrategias institucionalizadas entre los diversos sectores, sobre la base de la confianza mutua y el trabajo articulado.

RACI



EJE 4

**Inclusión de la Nueva
Agenda de Desarrollo
2015-2030**

RACI

Agenda de Desarrollo 2015-2030: enfoques multiactorales para un abordaje consensuado

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron acordados por todos los Estados del mundo que forman parte de la Organización de las Naciones Unidas durante la Asamblea General en septiembre del 2015. La importancia de la Agenda de Desarrollo, a partir de la cual se elaboran los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con sus 169 metas, radica en el gran desafío que los mismos constituyen, dado que deben ser alcanzados para el año 2030.

Los ODS, transversales en su contenido y abordaje, no solo reflejan la interpretación contemporánea de nuestras realidades sociales, sino que nos delinean el camino común a seguir en el marco de las soluciones a ser abordadas para la superación de estos desafíos. Para el logro de la Agenda de Desarrollo 2015-2030 es inminente asumir de manera colectiva las responsabilidades, respondiendo al llamado de acción de la Agenda.

Dentro de los primeros análisis realizados por los estudiosos en la materia, las cuestiones relativas al financiamiento de la Agenda debieron



ser abordadas. Durante el Foro del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas del 2016²⁶, numerosos ministros y representantes de las economías del mundo se reunieron para evaluar el seguimiento y reafirmar los compromisos asumidos en el marco de la Agenda de Acción de Addis Abeba. Sin embargo, se estima que la suma total necesaria para alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados en el marco de la Agenda de Desarrollo asciende a un total de USD 3 billones 500 mil millones de dólares (en inglés, USD 3.5 trillion).

Brad Smith, presidente de Foundation Center, reconoce la imposibilidad de que esta cifra sea abordada únicamente por la cooperación bilateral y multilateral por sí solas²⁷. Si se toman como parámetro las cifras del 2015, la ayuda oficial para el desarrollo a nivel global por parte de todos los donantes del mundo fue de un total de USD 156,2 mil millones de dólares²⁸.

¿Cómo se logrará entonces el financiamiento necesario para alcanzar los ODS para el 2030? Así como fueron creados, bajo las bases sólidas del consenso y la participación, así también podrán lograrse: a partir de la creación de alianzas y el compromiso conjunto de otros actores.

Según los datos de Foundation Center, las fundaciones privadas y filantrópicas contribuirán con un total de más de USD 360 mil millones de dólares para el financiamiento de la Agenda de Acción de Addis Abeba (en inglés, USD 360 billion). Si se observan las cifras brindadas por Foundation Center en la plataforma *SDG Funders*, la República Argentina recibió USD 12,8 mil millones en concepto de cooperación financiera en el año 2013 por parte de fundaciones internacionales.

26 Mayor información disponible en línea en <https://www.un.org/ecosoc/es/events/2016/2016-ecosoc-partnership-forum-%E2%80%9C-commitments-results-leveraging-partnerships-2030-agenda%E2%80%9D>.

27 Mayor información disponible en línea en http://sdgfunders.org/blog/foundations-will-contribute-364-billion-to-sdgs/lang/en/?utm_medium=email&utm_source=adhoc&utm_campaign=sdgfunders20160718.

28 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Información disponible en línea en <http://stats.oecd.org/qwids/#?x=1&y=6&f=4:1,2:1,3:51,5:3,7:1&q=4:1+2:1+3:51+5:3+7:1+1:1+6:2015>.

Entre ellas, dentro de las más destacadas se encuentran Ford Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation y The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation²⁹.

La inversión social privada será un factor clave para incrementar el apoyo adecuado para las acciones que marcarán el progreso satisfactorio de la Nueva Agenda. Desde principios de la década del 90 comenzaron a surgir iniciativas e instituciones orientadas a consolidar la incorporación de enfoques integrales de sustentabilidad en el sector privado. La Iniciativa de Reporte Global, mayormente conocida como GRI (por sus siglas en inglés, *Global Reporting Initiative*), es una organización internacional independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad, ayudando de esta forma a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a “comprender y comunicar el impacto de los negocios en temas críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y muchos otros”³⁰.

Con el correr de los años, dichas iniciativas y organizaciones se convirtieron en verdaderos modelos a seguir en el marco de la valoración de la información sobre sostenibilidad, alentando a que las empresas posean mayores márgenes de rendición de cuentas corporativas y alentando a que dicha información se compartida.

En el año 2000 surge el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact)³¹. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es un “marco práctico para las empresas comprometidas con la sostenibilidad y las prácticas empresariales responsables”³². Esta iniciativa de liderazgo ha sido apoyada globalmente, desde su creación, por numerosos representantes del sector privado en la búsqueda

29 Información disponible en línea en <http://sdgfunders.org/sdgs/country/argentina/lang/en/>.

30 Información disponible en línea en <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>.

31 Información disponible en línea en <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>.

32 Información disponible en línea en https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_Spanish.PDF.



da por una adopción global de diez principios universalmente aceptados que versan en materia de derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción³³.

A partir de la adopción de la Agenda de Desarrollo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas integra un segundo objetivo complementario, orientado a “canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”³⁴.

En la República Argentina, en el año 2004, fue lanzado el Pacto Global Argentina. El Pacto Global Argentina es la iniciativa de responsabilidad social corporativa más grande del país. En la actualidad, se encuentra conformada por más de 500 empresas y organizaciones comprometidas a cumplir con los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y en la actualidad tiene presencia en 20 provincias argentinas³⁵.

Otra iniciativa a ser destacada en el marco de la Agenda de Desarrollo es el *SDG Compass*. Desarrollado de manera conjunta por el GRI, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible - WBCSD (por sus siglas en inglés, *World Business Council for Sustainable Development*), el *SDG Compass* es una guía práctica que presenta cinco pasos para que las empresas maximicen su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)³⁶. A partir de la aplicación de estos cinco pasos, las empresas pueden establecer o alinear su curso, en relación con las contribuciones que estén realizando en el marco de los ODS, para garantizar que la sostenibilidad sea un resultado central de la estrategia empresarial³⁷.

A partir del año 2015 se consolidan las numerosas iniciativas e instituciones orientadas a consolidar los Objetivos de Desarrollo Sos-

33 Mayor información disponible en https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_Spanish.PDF, p. 6.

34 Información disponible en línea en <http://www.pactomundial.org/global-compact/>.

35 Información disponible en línea en <http://pactoglobal.org.ar/acerca-de-pacto-global/>.

36 Información disponible en línea en <http://sdgcompass.org/>.

37 Mayor información disponible en http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf.

tenible en la agenda de las empresas internacionales, regionales y locales a partir de enfoques sostenibles integrales. La financiación necesaria para lograr los ODS ha de provenir de todas las fuentes, tanto públicas como privadas, bilaterales, multilaterales, inversiones y otras fuentes alternativas. Reafirmar la importancia del cumplimiento de los compromisos de la Agenda es crucial para aumentar proporcionalmente los avances en materia de desarrollo en el mundo.

Según las Naciones Unidas, “para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local”³⁸.

RACI

38 Información disponible en línea en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>.



Constanza Gorleri

Los ODS y su inclusión en la agenda local

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas marcan, desde hace más de un año, el camino en materia de gestión sustentable a nivel global para los próximos 15 años. Estos 17 objetivos –compuestos por 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental– están dirigidos a conseguir cinco logros principales: terminar con la pobreza en todas sus formas y luchar contra las inequidades; fomentar el progreso económico, social y tecnológico; hacer frente a los desafíos ambientales; fortalecer la paz universal y fomentar una alianza de colaboración mundial.

Los diferentes sectores de la sociedad tienen asignado un rol protagonista en relación con estos objetivos y su logro dependerá –en gran medida– de la participación y del compromiso asumido por cada uno de ellos. Ya desde su concepción, los ODS se destacaron por su carácter multisectorial. Un equipo interdisciplinario conformado por repre-



sentantes de todos los sectores fue convocado para el análisis y definición de estos lineamientos.

Desde el propio lanzamiento, Naciones Unidas nos transmitió que no sólo los países tienen que trabajar para la consecución de las metas, sino que también el sector privado tiene un rol muy preponderante. Y bajo esta mirada, los ODS se han convertido tanto en una guía para los gobiernos de países en todo el mundo como para las organizaciones de sector privado.

Por lo tanto, estos objetivos representan una oportunidad excepcional para que el sector privado, junto con otros actores sociales, implementen procesos, desarrollen productos y capitalicen las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para el desarrollo de soluciones a los problemas más grandes y urgentes que el mundo enfrenta. El fortalecimiento y establecimiento de nuevas alianzas es un pilar fundamental para la generación de iniciativas que colaboren con el cumplimiento de estas metas globales.

En cuanto a la inclusión de esta nueva agenda de desarrollo sustentable dentro de las estrategias de gestión de las distintas organizaciones de la sociedad, hay ciertos pasos fundamentales para tener en cuenta. En primer lugar, es necesario entender el alcance y profundidad de los ODS y las metas asociadas a cada uno de ellos. Este conocimiento general es lo que permite pasar a una segunda instancia en la que a partir de la definición de los aspectos más estratégicos del negocio desde la perspectiva de la sustentabilidad, se identifican aquellos ODS relacionados con cada uno de esos aspectos. Y no sólo consiste en identificarlos, sino que la organización debe determinar también cómo esos aspectos estratégicos que son transversales al negocio contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, detallando aquellas iniciativas y programas cuyos resultados contribuyen a los objetivos globales.

De esta forma, además de vincular la actividad principal de la organización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus respectivas metas, el verdadero compromiso consiste en tomar estos objetivos

como una guía más para la definición de nuevas estrategias y vías de acción a favor de la sustentabilidad global.

Este es un camino por el que todavía nos queda mucho por recorrer, y es así que tenemos varios desafíos en los que trabajar en el corto y largo plazo.

El primer desafío está relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible identificados como prioritarios a nivel país. Todavía no contamos con una definición en relación con cuáles van a ser los ODS que prioritariamente se trabajen en nuestro país, y esto representa una oportunidad de articulación público-privada, que es un vínculo sobre el que todavía tenemos que seguir construyendo. Además, una identificación de objetivos de agenda local dado en el marco de una agenda global le otorga mucha más trascendencia al trabajo individual que ya se viene realizando en esta línea.

Otro desafío es el de desarrollar una estrategia de medición propia vinculada a las metas de los ODS que cada organización identificó como prioritarias. Hay que seguir trabajando en el desarrollo de modelos de medición de impacto concretos que permitan poder trazar un escenario de inicio para identificar hacia dónde tenemos que enfocar nuestras acciones con sus respectivos resultados.

Hay un tercer desafío, que consiste en la asunción de compromisos públicos y concretos de consecución de los Objetivos tanto por parte del sector privado como del sector público y también a nivel global. Es fundamental que cada actor social pueda dar a conocer qué se plantea alcanzar y de qué manera, en relación con qué ODS y con sus metas asociadas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, más allá de officiar como parámetros globales en relación con saber hacia dónde queremos ir y hacia dónde debemos dirigir nuestros esfuerzos, brindan un aspecto fundamental, que es la revalorización y resignificación del trabajo local. Y partiendo de esta idea, la inclusión a esta nueva agenda debe partir de entender que el aporte de cada uno no sólo contribuye a las mejoras de las condiciones de las comunidades que nos rodean o de la



mejora en términos de previsibilidad del negocio que impulsamos, sino que esa construcción trasciende nuestras propias compañías y aporta hacia el bien común. Los ODS son el marco ideal para entender que todos aportamos a una misma causa.

Constanza Gorleri
Gerente de Sustentabilidad
Banco Galicia

Ana Lorena Cacace

La agenda 2030: oportunidad y desafío

El acuerdo alcanzado por la comunidad internacional sobre la nueva serie de Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) es una gran oportunidad para unificar y multiplicar los esfuerzos en respuesta a los grandes problemas que enfrentamos como sociedad.

Asumir el compromiso de trabajar en la nueva agenda de desarrollo 2030 plantea varios interrogantes y desafíos sobre cómo alinear la **inversión social privada** y los planes de RSE a los ODS, para lo cual será necesario repensar el abordaje tradicional y adaptarlo a este nuevo escenario.

Si repasamos el marco de trabajo conocido hasta ahora, en su mayoría, las acciones y presupuestos corporativos de inversión social se definían de acuerdo con las políticas de la empresa, con la vinculación con su negocio y, en el mejor de los casos, con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. ¿El resultado? Una significativa cantidad de recursos privados –presupuestos, productos, servicios, conocimiento y la participación voluntaria de los empleados– puestos al servicio de las causas atendidas por la empresa.



Pero la realidad indica que, en gran parte, tal despliegue de recursos se daba de manera dispersa y fragmentada. De hecho, es difícil tener una idea del impacto real –no hablamos aquí de resultados– de la inversión privada en el progreso de la comunidad o tema que decidió apoyar.

Una de las posibles causas de la brecha entre los recursos destinados y el impacto real de dichas intervenciones podría atribuirse a falta de coordinación entre el campo de acción elegido por la empresa y las políticas públicas. Otro factor sería la ausencia de sinergia entre las empresas que abordan temáticas similares o comparten territorios. Podrían agregarse aquellos casos en que las acciones impulsadas no responden a los intereses o necesidades reales de la comunidad, y terminan siendo intervenciones “cosméticas” que no logran atacar la raíz de los problemas.

Aun cuando los ODS están destinados a la responsabilidad institucional de los países, las empresas no deben desperdiciar la oportunidad que ofrecen para profundizar el impacto de sus esfuerzos para contribuir al desarrollo sustentable.

Existen actualmente varias iniciativas, como el *SDG Compass*³⁹, que orientan y brindan herramientas para el alineamiento de las empresas a los ODS. Pero no resultan suficientes. Es necesario comprender que el éxito de este proceso requiere el compromiso de todos los actores para lograr la convergencia entre las políticas y recursos públicos, las estrategias corporativas de sustentabilidad, la inversión social privada y las necesidades de la sociedad para apalancar esfuerzos y potenciarlos hacia el cumplimiento de la agenda de desarrollo sustentable.

Un nuevo paradigma de trabajo

Sin dudas, nos enfrentamos entonces a un nuevo paradigma que empuja inevitablemente a abandonar algunas prácticas del pasado,

39 Guía para la acción empresarial en ODS que elaboraron conjuntamente Global Compact, GRI y WBCSD. Disponible en línea: http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf.

como el trabajo aislado de los gobiernos o la baja interacción de las empresas con otros actores sociales.

La agenda de los ODS nos obliga a mejorar el modo en que abordamos la interacción entre el sector privado, el gobierno y la sociedad civil. La articulación público-privada se vuelve indispensable si realmente se quiere ampliar la capacidad, conocimiento, recursos y escala necesaria para abordar problemas sociales y ambientales complejos tales como la falta de acceso a la salud, la inequidad educativa, la pobreza, la inequidad de género, el calentamiento global, entre tantos otros.

El primer paso de este camino implica aterrizar la agenda global a los contextos locales, tarea ineludible que debe liderar y conducir el Estado, quien seguirá siendo el principal responsable de la formulación de políticas públicas.

Si bien los ODS no son mandatorios para las empresas, contar con un mapa de objetivos y metas validados por el gobierno es una herramienta de gran relevancia para ayudar al sector privado a alinear las prioridades y áreas de interés identificados en los procesos corporativos internos y destinar su presupuesto de inversión social en función de aquellos problemas que requieren privilegiar su atención.

Pensando en términos empresarios, este modelo permite un uso más eficiente y efectivo de los recursos; pensando en términos de legitimidad social, la empresa –asociada en general con un rol casi exclusivo de financiadora de programas– tiene la oportunidad de asumir un mayor protagonismo en la agenda del desarrollo equitativo y sustentable. Asimismo, el sector privado puede aportar una mirada de innovación para el abordaje de las cuestiones socio-ambientales.

El tercer protagonista de este proceso es la sociedad civil. Tradicionalmente, el trabajo de las organizaciones sociales se ha vinculado a la implementación de programas y a una fuerte presencia en el terreno. Es tiempo de revalorizar y consolidar un rol más propositivo: asumir una mayor participación a través del conocimiento de los problemas y la capilaridad territorial, aportes indispensables tanto para la construcción de la agenda y políticas de desarrollo como para la definición de planes de monitoreo y evaluación.



No dejar a nadie atrás

En conclusión, la nueva agenda de desarrollo para los próximos años nos presenta la oportunidad de lograr consenso y sinergia entre los distintos actores sociales para avanzar en el camino de la sustentabilidad. Por ello, pensar en el éxito de los ODS nos obliga a abrir un espacio de diálogo multisectorial.

Ya no se trata de encarar procesos colaborativos para programas o iniciativas aisladas, sino que es necesario definir procesos de concertación basados en la confianza mutua que permitan profundizar la articulación entre el estado, las empresas y la sociedad civil, así como establecer una agenda común a la cual todos puedan aportar sus fortalezas, experiencia y conocimiento, entendiendo cómo sumar esfuerzos y complementar el rol de los demás.

Encarar este nuevo paradigma de trabajo tiene otra valiosa implicancia: significa aumentar la participación ciudadana –un principio democrático esencial– en el diseño de un plan intersectorial de trabajo.

Si entre todos asumimos el compromiso con la responsabilidad y la seriedad que se merecen las millones de personas que nos necesitan, podremos ofrecer soluciones sustentables y de escala para mejorar su calidad de vida, la sociedad y “no dejar a nadie atrás.”

Ana Lorena Cacace
Directora Ejecutiva
Fundación Aequus

Victoria Morales Gorleri

Seamos corresponsables del cambio

Hace poco, menos de un año, las Naciones Unidas estableció los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de la Agenda de Desarrollo 2015-2030. A diferencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), estos objetivos requieren que todos los actores sociales, es decir, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, y nosotros como Estado, asumamos el compromiso de ser corresponsables por los impactos que generamos con nuestras decisiones en las comunidades en las que nos desempeñamos.

Estos desafíos presentan un nuevo paradigma, que nos propone la mejora en nuestras prácticas. Este nuevo modelo, que apunta hacia el **desarrollo sostenible**, nos convoca a realizar cambios profundos en los patrones de producción y de consumo, a generar una nueva economía que trae consigo nuevos valores, prácticas y culturas que implican el cuidado del ambiente, la implementación de prácticas justas de comercio, el respeto por los derechos humanos, la participación ciudadana, la incorporación de la ética y de la transparencia



en nuestros modelos de gestión, y a su vez nos convoca a repensar nuestras prácticas laborales, a incluir a los nuevos consumidores y a considerar la economía social.

Nuestro país asumió grandes compromisos en esta materia. En primer lugar, incorporó en el ADN del gobierno los 17 ODS, ratificó el Acuerdo de París sobre Cambio Climático⁴⁰ y creó el Foro Nacional de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible⁴¹. Estos compromisos nos convocan como protagonistas para bregar por el crecimiento económico inclusivo y sostenible e impulsar otras metas, como el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, en especial para los jóvenes. Esto nos lleva a cumplir los primeros dos ODS que el presidente Mauricio Macri considera urgentes: el fin de la pobreza y el hambre cero. En este sentido, es importante cumplir con el deber de garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna, garantizar el empleo a los jóvenes y la formación en nuevas tecnologías.

El llamado a la acción es para cada uno de nosotros, todos somos corresponsables de poner en práctica esta nueva economía.

La última encuesta del INDEC⁴² ubicó al 32,2% de la población bajo la línea de pobreza, lo que representa unos 8.772 millones de argentinos. Más concretamente, uno de cada tres argentinos es pobre. Este dato nos moviliza y es nuestra obligación como Estado actuar de manera urgente.

Desde el Estado nacional tenemos el gran desafío de revertir esta situación, de hacer que cada argentino que hoy se visibiliza en un número sea un argentino con necesidades básicas satisfechas y con posibilidades y oportunidades. Somos plenamente conscientes de la responsabilidad que este reto implica y, por eso, entendemos que no podemos ni debemos hacerlo solos.

40 La conferencia de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (COP 2015) concluyó con la adopción de un acuerdo histórico para combatir el cambio climático e impulsar medidas e inversiones para un futuro bajo en emisiones de carbono, resiliente y sostenible. Disponible online en: http://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/spanish_paris_agreement.pdf.

41 <https://www.desarrollosocial.gob.ar/noticias/foro-desarrollo-sostenible/>.

42 Encuesta Permanente de Hogares (EPH) (2016). Disponible en línea: http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_16.pdf.

Podemos pedirles a las personas que sean solidarias, que no contaminen, que consuman responsablemente y, de seguro, lograremos mucho. Pero ante todo, creemos que es necesario el compromiso de todas las organizaciones para implementar prácticas socialmente responsables en sus procesos de gestión, en su cadena de suministro, en su relación con las partes interesadas, en el manejo de los impactos ambientales que sus prácticas generan en las comunidades en donde se insertan; de otro modo, estaremos lejos de alcanzar los desafíos propuestos en la Agenda 2030.

Es nuestra intención, desde la Subsecretaría de Responsabilidad Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, promover el trabajo articulado entre el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, buscando soluciones concretas a las problemáticas más duras de nuestro país. Por eso hemos creado el Foro Nacional de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible.

Este Foro Nacional de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible tiene por objetivo dar respuestas concretas a las problemáticas sociales, económicas y ambientales de nuestro país fomentando la articulación público-privada. Es un espacio de encuentro donde se promueve el intercambio de buenas prácticas y se potencian y replican aquellas acciones exitosas que vienen desarrollando los distintos actores. A través de su Comité Ejecutivo, el Foro busca proponer y elaborar políticas públicas en materia de **responsabilidad social** y **desarrollo sostenible**; fortalecer, replicar o sugerir iniciativas que tengan un impacto positivo a nivel social, económico y ambiental. A su vez, busca desarrollar estrategias que contribuyan al compromiso de las organizaciones con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es nuestra tarea, desde el Estado Nacional, acompañar e incentivar a las organizaciones para que adopten buenas prácticas en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible, a que asuman su compromiso con los ODS y reconocer a aquellas organizaciones que vienen trabajando en la temática: brindando asistencia técnica, promoviendo incentivos, difundiendo sus prácticas y potenciando sus experiencias.



Queremos llevar la responsabilidad social a cada rincón del país; y para esto estamos trabajando en la construcción de una Red Federal de Responsabilidad Social, que permita el intercambio de experiencias y el trabajo articulado en cada región de la Argentina. Por eso estamos fortaleciendo nuestro Registro de Organizaciones de Responsabilidad Social, donde podremos replicar, reconocer y difundir aquellas experiencias exitosas que vayamos encontrando. No es un desafío fácil, pero asumimos el compromiso.

Durante estos meses en que recorrimos el país conocimos muchas organizaciones sociales, empresas, cooperativas, universidades y sindicatos que trabajan de forma conjunta, articulada, con esfuerzo y vocación. Experiencias exitosas para replicar y también experiencias aisladas que buscaremos potenciar.

Resulta fundamental que trabajemos juntos para promover políticas sustentables que no signifiquen un esfuerzo financiero excesivo para las organizaciones, en especial para las pymes, que son el motor de nuestro país y que representan el 98% de nuestras empresas.

Desde el Gobierno Nacional buscamos y acompañamos el incremento de la competitividad de las empresas, su capital humano y el crecimiento económico en todos los sectores, pero es necesario que este crecimiento sea acompañado por prácticas socialmente responsables y sustentables.

Estos desafíos se presentan en un mundo en el que el viejo modelo de hacer negocios sin ser responsables por nuestros impactos sociales, económicos y ambientales ya es obsoleto. Los 17 ODS entienden que todas las organizaciones debemos cambiar nuestro modelo de gestión y que todos los sectores debemos trabajar juntos. En este sentido, los ODS nos brindan un marco para comenzar a trabajar. Nos proponen que más allá del cumplimiento de las leyes, debemos comprometernos más con nuestra casa común. Y ese compromiso debe ser asumir la **responsabilidad social** que tenemos como actores fundamentales del entramado social actual.

La responsabilidad social es una y es de todos. No es empresarial o corporativa únicamente. Todos podemos ser socialmente responsa-

bles: los gobiernos, las universidades, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil. Siendo socialmente responsables podremos reducir la pobreza, el hambre, lograr mejoras en la salud y en la educación de nuestros niños, el trabajo decente, y podremos promover un ambiente sano, instituciones transparentes y reducir las desigualdades.

El único camino para transformar nuestra realidad es haciéndonos cargo, comprometiéndonos y pensando estratégicamente.

Victoria Morales Gorleri

Subsecretaria de Responsabilidad Social
Ministerio de Desarrollo Social de la Nación



EJE 5

**Transparencia
y construcción
de confianza**

Andrea Imbroglia

Aportes y reflexiones para pensar la transparencia

Los tiempos que corren están signados por un reclamo unánime: la exigencia de instituciones transparentes por parte de toda la sociedad, si bien no es novedad, es un clamor que cada vez se hace sentir con mayor fuerza. Los actores de la **inversión social privada local** (ISPL), especialmente las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y el sector privado, son también alcanzados por esta exigencia.

El presente artículo pretende brindar algunos aportes y contribuir a la reflexión en torno a la cuestión de la transparencia. Para ello, comenzaremos haciendo un breve punteo de las expectativas en torno a la transparencia que tienen las OSC respecto del sector privado y éste, respecto de las primeras. Luego expondremos algunos interrogantes relativos al debate “transparencia *¿versus?* ética”. A continuación expondremos el caso de Cáritas Argentina como uno de los ejemplos de aproximación a la gestión transparente en una OSC y finalizaremos con algunas consideraciones finales.



Según el diccionario de la Real Academia Española, *transparencia* es la “cualidad de transparente”⁴³. A su vez, transparente es todo aquello que es claro, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad.

Desde el punto de vista político, la falta de transparencia es sinónimo de corrupción. En este sentido, y si entendemos las OSC y el sector privado como actores políticos, la falta de transparencia en ellos también puede ser entendida como corrupción. Es por esto que creemos que uno de los mejores modos de construir confianza –mutua, y entre los mencionados actores y la sociedad toda– es ser transparentes: en sus actos, en el cumplimiento de su misión, en la ejecución de fondos, en la rendición de los mismos y en la administración en general.

Transparencia: expectativas cruzadas

Plantearemos a continuación algunas expectativas de mínima que las OSC tienen respecto del sector privado en lo que refiere a la transparencia.

En primer lugar, las OSC esperan del sector privado el debido **cumplimiento de la legislación vigente** en todo su accionar en general, y en lo que refiere a transparencia en particular, esto es, el cumplimiento de la legislación que dé cuenta del origen y licitud de los fondos destinados a la inversión social o a los programas de responsabilidad social corporativa.

En este sentido, ante aportes de montos elevados, algunas organizaciones en Argentina solicitan la documentación específica que exige la Unidad de Información Financiera (UIF)⁴⁴ a los sujetos obligados (personas físicas y/o jurídicas).

Por otra parte, las OSC esperan del sector privado la publicación de sus **balances, memorias o reportes de sustentabilidad**. La pri-

43 *Diccionario de la Real Academia Española*. Disponible en línea en: <http://dle.rae.es/?id=aMOr1xH>.

44 “La UIF es la encargada del análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el lavado de activos y la financiación del terrorismo”, www.uif.gob.ar.

mera tentación por parte de una OSC frente a un reporte de sustentabilidad puede ser “buscarse a sí misma” si se trata de una empresa con la que se trabaja en conjunto. Sin embargo, pasada la tentación inicial, la OSC lee con detenimiento la memoria, considerando el aporte global a la sociedad que hace el sector privado desde los departamentos de responsabilidad social o sus equivalentes. En esta lectura de los balances de sustentabilidad, las OSC también tienen en cuenta el vínculo que la empresa establece con sus proveedores, clientes y empleados, esperando encontrar patrones de comportamiento corporativo coherentes con los valores que la empresa o fundación afirma sostener.

La transparencia en algunas cuestiones de mínima le otorga al sector privado credibilidad respecto de las motivaciones que subyacen a los aportes realizados a las OSC, sea este aporte de la naturaleza que fuera.

Seguidamente, expondremos algunas de las expectativas que creemos que el sector privado tiene sobre las cuestiones vinculadas a la transparencia en las OSC.

En principio, entendemos que para el sector privado es elemental que una OSC tenga una **buena ejecución de fondos**, entendida muy básicamente como la ejecución de los fondos para los fines que fueron solicitados. Esto genera confianza en la capacidad de ejecución de la OSC y le otorga credibilidad. Luego, si para la organización fuera imperioso un redireccionamiento de fondos (por el surgimiento de algún imprevisto), consideramos elemental consensuar con la empresa o fundación donante, exponer los motivos y esperar la aprobación o no para la ejecución de los fondos con un nuevo fin.

De la mano de la buena ejecución de fondos están los **informes sociales** que dan cuenta de los resultados en territorio de la ejecución de esos fondos, así como las correspondientes **rendiciones económicas**.

Podemos asociar también a una buena ejecución por parte de las OSC la **capacidad de generar articulaciones con otros actores** (otras organizaciones que aborden la misma temática, universidades, institutos tecnológicos, gobiernos locales, etc.). Creemos que la presencia de distintos actores dentro de un mismo escenario obliga a todos ellos a ser transparentes en todas sus prácticas.



Por último, un buen termómetro de transparencia para las OSC es la presencia de **balances auditados**, reflejando, de esta manera, claridad en las cuentas de la organización.

Transparencia ¿versus? ética

Hasta aquí hemos punteado algunas de las expectativas cruzadas entre el sector privado y las OSC respecto de la transparencia. Ahora bien, ciertas cuestiones que hacen a la transparencia plantean un debate en torno a la ética, que entendemos aún no ha sido dado de manera sistematizada. Expondremos algunos interrogantes que creemos pueden ser “la punta del ovillo” para comenzar a deshilvanar esta cuestión.

Entendemos que uno de los puntos principales en torno a la transparencia para las OSC es que éstas sean **transparentes consigo mismas**, esto es: que las fuentes de financiamiento estén alineadas con su misión, visión, valores y objetivos. Para ello, en primer lugar y aunque suene a verdad de Perogrullo, es fundamental que la OSC tenga en claro cuáles son su misión, visión, valores y objetivos.

Una vez clarificado esto, una OSC tendrá la capacidad de identificar cuáles son las fuentes de financiamiento que mejor se alinean con sus objetivos. Si entre estas fuentes se encuentra el sector privado, y si la OSC ha trabajado internamente su misión, visión y valores con seriedad, podrá también realizar una suerte de *triage* entre las empresas y/o fundaciones empresarias con valores acordes a la misión de la OSC.

Ahora bien, nos preguntamos si una organización pequeña, o que está dando sus primeros pasos en el logro de una determinada misión, tiene la posibilidad (o la opción) de negarse a recibir fondos de una empresa o fundación cuya actividad está directamente en contra de la misión de la OSC (por ejemplo, una organización dedicada a cuidados preventivos en salud y una empresa vinculada a la venta de bebidas alcohólicas).

Por otro lado, y en la misma línea, nos preguntamos hasta qué punto es ético que algunas empresas o fundaciones busquen por medio de sus departamentos de responsabilidad social, o bien aportando

a determinadas causas por las que las OSC trabajan según su misión, “reparar” aquello que el *core bussiness* afecta directamente.

Entendemos que en este punto se plantea un dilema ético tanto para las OSC como para el sector privado. Por otra parte, y en línea con lo expuesto, nos preguntamos si juegan algún rol, y en caso afirmativo, cuál es el rol que juegan las OSC en la “evangelización” del sector privado. Es decir: teniendo en mente la misión y objetivos de una OSC, que a priori podríamos considerar altruistas y en favor del bien común, ¿conviene que ésta se oponga rotundamente al financiamiento por parte de una empresa o fundación contraria a los mismos? O, por el contrario, ¿será preferible interactuar con dicha empresa, intentando trabajar *con* ella para que ésta pueda cambiar aquello que la OSC entiende que impacta negativamente en el logro de su misión?

En todos los casos, creemos que es un debate que aún no ha sido dado seriamente, y que por el momento se resuelve caso por caso, teniendo en cuenta posibilidades económicas y políticas tanto de las OSC como del sector privado.

Transparencia en las OSC: el caso de Cáritas Argentina

Para finalizar expondremos, sin ánimos de exhaustividad, algunos puntos del caso de Cáritas Argentina como uno de tantos ejemplos en el país de organizaciones que desarrollan acciones tendientes a mayores grados de transparencia y la consecuente construcción de confianza ante sus interlocutores.

Cáritas Argentina es una organización miembro de Cáritas Internationalis⁴⁵ (CI). Desde el año 2014, Cáritas Internationalis desarrolla un programa llamado *Estándares de Gestión*, el cual apunta a homogeneizar ciertos requerimientos mínimos para las Cáritas nacionales.

45 Cáritas Internationalis es una confederación mundial de 164 organizaciones miembros nacionales de la Iglesia católica que brindan asistencia humanitaria, desarrollo, servicios sociales e incidencia en alrededor de 200 países y territorios en todo el mundo.



Los *Estándares de Gestión* tienen como objetivo “promover acciones justas (...) y evitar todo comportamiento incorrecto”, y sus fines se encuentran estipulados en el Reglamento Interno de Cáritas Internationalis, según el cual todos sus miembros “deben cumplir con estándares mínimos de gobernanza, infraestructura organizativa, viabilidad financiera y rendición de cuentas, y observancia de los códigos éticos de conducta (...)” (art. 1.3).

De esta manera, los *Estándares de Gestión* tienen cuatro ejes principales, a saber: 1) Leyes y códigos éticos; 2) Administración y organización; 3) Finanzas y fiabilidad; y 4) Participación de las partes interesadas.

Enmarcada en el eje “Leyes y códigos éticos”, se estipula la observancia al derecho civil: “Las organizaciones miembro deben actuar conforme a las leyes nacionales, las normas jurídicas y requisitos como: registro legal, derecho tributario, derecho laboral, anti-corrupción, etc.”. En este sentido, Cáritas Argentina posee un Manual de Políticas y Procedimientos para la Prevención de Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo, redactado en conjunto con uno de los principales estudios jurídicos del país, según el cual se solicita la documentación que la UIF exige en cada caso particular a todo sujeto obligado que acerque su donación.

Dentro del eje “Finanzas y fiabilidad”, se estipula la obligatoriedad de auditorías externas anuales. Consideramos que no es posible hablar de transparencia sin hacer mención a la auditoría. Cáritas Argentina lleva años auditando sus balances por parte de una de las firmas de auditoría más grandes del mundo, además de recibir la auditoría periódica de la Auditoría General de la Nación (AGN) en aquellos programas financiados por el Estado Nacional.

Por último, y también dentro del primer eje de “Finanzas y fiabilidad”, se estipula la adhesión al *Código de Ética para Cáritas Internationalis*, el cual fue redactado en febrero de 2015. Mientras para muchas corporaciones la adhesión a un código de ética es un procedimiento aún novedoso, Cáritas Argentina suscribió en diciembre de 2015 al

Código de Ética de Caritas Internationalis. Entre sus catorce principios⁴⁶, se cuenta el principio de buena administración y rendición de cuentas, según el cual “haremos todos los esfuerzos posibles por rendirles cuentas a aquellos a quienes servimos, a quienes apoyan nuestra labor y a la sociedad en general. Asimismo nos aseguramos de administrar bien los recursos que nos han sido confiados”.

A modo de conclusión

A priori, parecería haber un desbalance respecto de las expectativas puestas en el sector social para acreditar transparencia frente a las expectativas puestas en el sector privado. Adicionalmente se vislumbra un esfuerzo superlativo por parte de las OSC para intentar acreditar constantemente transparencia, dando por sentado que otros sectores serían más transparentes que el sector social. Hay una suerte de percepción de “hermano menor” sobre éste último: tanto el Estado como los privados deben enseñarle a ser transparente, eficiente, ordenado en sus cuentas, responsable en la ejecución, etc.

En este sentido, si bien entre los Principios de Estambul para la Eficacia del Desarrollo de las OSC⁴⁷ se cuenta el principio de “practicar la transparencia y la rendición de cuentas”, al mismo tiempo, el sexto principio refiere a “establecer alianzas equitativas y solidarias”. Estas alianzas, que pueden darse con otras OSC, con el sector privado y/o el sector público, deben ser planteadas en pie de equidad, y sobre un principio de subsidiariedad: “ustedes (sector público y/o priva-

46 Principios del Código de Ética de Caritas Internationalis: 1. Colaboración; 2. Subsidiariedad; 3. Participación; 4. Empoderamiento; 5. Independencia; 6. Buena administración y rendición de cuentas; 7. Igualdad, universalidad, imparcialidad y apertura a todos los pueblos; 8. Protección; 9. Economías locales; 10. Cuidado de la creación y atención al impacto medioambiental; 11. Coordinación; 12. Incidencia; 13. Aprendizaje y desarrollo del personal; y 14. Cuidado del personal.

47 Los 8 Principios de Estambul guían el trabajo y las prácticas de las organizaciones de la sociedad civil en diferentes áreas de trabajo de base hasta la incidencia en políticas públicas, y en una gama que va desde emergencias humanitarias hasta acciones de desarrollo a largo plazo. Disponible en línea: <http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf>.

do) tienen los medios, nosotros (sector social) sabemos cómo hacerlo y tenemos mayor y mejor llegada en territorio”. Por supuesto que la equidad planteada en estos términos conlleva un alto grado de confianza, pero esta confianza debe ser mutua y estará alimentada por la transparencia no sólo financiera, sino también la transparencia en las prácticas, incluyendo una comunicación clara y responsable, generando sinergias, compartiendo y difundiendo buenas prácticas y lecciones aprendidas.

El sector social está desempeñando un papel fundamental en el concierto de naciones, en la descripción de las necesidades y el trabajo en campo. ¿Están los sectores público y privado preparados para darle al sector social el lugar que merece? Y adicionalmente, ¿está el sector social preparado para estar a la altura de las circunstancias?

Será sólo aportando de manera equitativa desde todos los sectores que podremos contribuir a la meta de “crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles” planteada por el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 16, sin “dejar a nadie atrás”. El desafío está en marcha.

Andrea Imbroglia

Responsable Corporativa en el Área
de Desarrollo de Recursos
Cáritas Argentina – Comisión Nacional

Vanina Mona

Reflexiones sobre la relevancia de avanzar hacia la transparencia y la construcción de confianza por parte de las organizaciones de la sociedad civil en Argentina

En el escenario internacional, la falta de transparencia se identifica como un grave problema que afecta la credibilidad de los Estados, puesto que refleja la corrupción que se presenta en las organizaciones tanto públicas como privadas. Sobrados ejemplos existen sobre las consecuencias sociales de la falta de transparencia, rendición de cuentas y, por ende, de la corrupción, a lo largo y ancho del mundo.

La actualidad muestra un amplio acuerdo –por parte de la comunidad académica nacional e internacional, los sectores públicos y privados– respecto de la relevancia de la transparencia como valor global que no sólo debe ser promovido en el interior de las instituciones y organismos públicos. Frente a una ciudadanía mucho más empoderada, activa y demandante de información, las instituciones privadas deben sumarse a este desafío para no perder legitimidad ni confianza pública⁴⁸.

48 Chile Transparente, Transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sin fines de lucro. Chile, 2012.



En este sentido, uno de los actores clave en las democracias contemporáneas son las **organizaciones de la sociedad civil** (OSC)⁴⁹. Estas pueden ser transmisoras de valores cívicos y republicanos, son vehículos esenciales para fomentar la participación ciudadana en la agenda pública y se visualizan como agentes indispensables para monitorear y promover la rendición de cuentas de los actos de gobierno. En efecto, ellas representan y canalizan distintos intereses de la sociedad civil, complementan las acciones de los gobiernos y ejecutan una amplia gama de intervenciones sociales que afectan la calidad de vida de las comunidades donde se desempeñan. Este sector genera una gran oferta de trabajo, tanto remunerado como voluntario, y además su financiamiento proviene de distintas fuentes (privadas, públicas, nacionales e internacionales)⁵⁰.

Asimismo, las OSC se instalaron como actores relevantes que colaboran en la tarea diaria de paliar los efectos negativos de la globalización en América Latina y el mundo. Esto dio como resultado un gran aumento del número de las mismas en cada país, un crecimiento de su influencia y, por tanto, una intensificación de la responsabilidad y obligación de rendir cuentas públicamente. Esto es, a mayor visibilidad, responsabilidades y acciones de las organizaciones en el ámbito público, mayor exposición y necesidad de transparentar su gestión.

Pasando a un plano nacional, la legislación argentina no establece obligaciones específicas para la rendición de cuentas y la transparencia por parte de las OSC; esto es, no existen exigencias legales definidas para que las organizaciones publiquen de forma permanente y proac-

49 La definición sobre qué son las OSC ha sido materia de largos debates y aún se encuentra en proceso de formulación. A partir de las dificultades que genera definir a estas organizaciones por lo que sí son, algunos autores las caracterizan por sus componentes negativos (por lo que no son) y las identifican con organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales (ONG) y/o tercer sector, fundamentalmente. En “Marco legal, fiscal y laboral aplicable a las organizaciones de la sociedad civil”, Módulo 1, Bloque A, *Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas*, ALIAR, Buenos Aires, 2016.

50 Chile Transparente, Transparencia y rendición de cuentas en organizaciones sin fines de lucro. Chile, 2012.

tiva información básica acerca de su organización, del origen y destino de sus fondos y de su gestión, entre otros puntos.

Este se transforma, entonces, en un desafío que las OSC deben enfrentar, ya que los vínculos que establecen con la ciudadanía se basan en la confianza pública, la que puede ser fortalecida, entre otros factores, por medio del ejercicio de la transparencia por parte de la organización. Es por esta razón que las OSC deben avanzar en la incorporación de prácticas de rendición de cuentas y de gestión transparente que las encaminen a elevar sus estándares de transparencia y a consolidar lazos con sus beneficiarios y públicos de interés.

Si bien la rendición de cuentas debería dirigirse a todos los públicos de interés de las OSC, ya sea hacia el interior de la institución como hacia el exterior de la misma, lo cierto es que los principales destinatarios de la entrega de información respecto de las actividades llevadas a cabo son los llamados *donantes*, ya sean estos de origen nacional o internacional (nos referimos en este último caso a las distintas fuentes de la **cooperación internacional** existentes), públicos y privados. Estas prácticas también se orientan a los socios de las organizaciones.

Además, de manera general, las OSC enfocan la rendición de cuentas en sus aspectos financieros, tales como fuentes de financiamiento, equilibrio entre ingresos y egresos, presentación de balances y otros requisitos legales, según lo que estipule la normativa de cada país. Esto es sumamente importante a los efectos de lo legalmente exigido, pero todavía deja afuera otro eje de análisis.

Aun cuando se otorga importancia a transparentar la gestión organizacional de cara a los beneficiarios de las acciones de las OSC, rara vez aparecen como un grupo relevante a ser informado sobre los resultados y logros de la organización. Falta mucho camino por andar respecto de la importancia de incorporar como destinatarios válidos y principales a los receptores de las actividades del sector. Se trata de comprender cabalmente la gran relevancia que encierra la construcción de lazos fuertes y duraderos con los ciudadanos, que dotarán a su vez de legitimidad y sostén a la institución, manteniendo la credibilidad y el prestigio de la misma a los ojos de toda la sociedad.



Este punto no es menor, puesto que hay que tener presente que la sociedad argentina todavía muestra desconfianza hacia el sector, más allá de los aportes solidarios puntuales realizados en momentos de catástrofes –de cualquier índole– u ocasiones especiales patrocinadas por instituciones con gran legitimidad –por trayectoria y accionar– y que gozan de mucha visibilidad, en el campo de los derechos de las niñas y niños, la lucha contra la pobreza y/o ligadas a credos religiosos, entre otras. Como todos los que transitamos parte de la vida profesional dentro de las OSC sabemos, la confianza pública –así sea con donantes, socios o públicos interesados– se construye lentamente, sostenida en la coherencia entre imagen, trayectoria y accionar de la propia organización.

Respecto de las materias sobre las cuales sería útil que las OSC brindaran información y de esta manera avanzaran en la transparencia y generación de confianza, pueden identificarse cuatro dimensiones: la forma de trabajo, la gestión financiera de las organizaciones, los resultados de sus proyectos y los aprendizajes que se desprenden de los diversos procesos de implementación de acciones.

Avanzar en esta materia a partir de la experiencia de las propias organizaciones es fundamental, incorporando de manera gradual y progresiva herramientas que instalen la transparencia como un elemento de su gestión diaria. Y la comunicación permanente con todos los públicos de interés de las OSC es fundamental para la generación de vínculos de confianza sostenibles en el tiempo.

Vanina Mona

Directora del Área de Relaciones Institucionales
Asociación por los Derechos Civiles (ADC)

Conclusiones /

A modo de conclusión, partiremos de los principales hallazgos compartidos en el marco de la presente publicación.

Como el lector habrá podido observar, existen múltiples marcos de acción aún no abordados para la generación de nuevos espacios de articulación. Lo que la experiencia ha permitido resaltar es la abundancia de desafíos comunes entre los diferentes actores al momento de trabajar conjuntamente en la concreción de proyectos realizados a partir de la **inversión social privada** en el país.

Se destaca la existencia de programas y proyectos exitosos, que han sabido congeniar de manera equilibrada los intereses y aspiraciones de los representantes de diferentes sectores, así como también han sabido reconocer la importancia del trabajo de base y del contacto directo con las comunidades.

Dentro de los aspectos estratégicos, cada vez es más necesario dialogar, compartir ideas, debatir y argumentar las distintas posiciones entre todos los actores involucrados, ya sea antes de comenzar a planificarse un proyecto de ISP como durante el proceso y luego de concluido el mismo, para generar espacios de articulación, contactos y propuestas que visualicen la centralidad de su accionar en el largo plazo.

El objetivo central de la pluralidad de la presente publicación solo fue posible gracias al compromiso y a la flexibilidad presentada por to-



dos los participantes. Esto nos deja una enseñanza a futuro, partiendo de la base de la importancia de la flexibilidad. Una flexibilidad que permita la introducción de nuevas ideas por parte de otros actores, una flexibilidad que nos facilite los espacios de escucha y diálogo sobre la base del respeto y una flexibilidad que facilite la introducción de todas las nuevas innovaciones introducidas en el actual mundo en el que vivimos, que es dinámico, fluctuante y ágil.

Esperamos que la presente publicación haya abierto el espacio para la reflexión acerca de la propia flexibilidad, dado que los triunfos actuales son posibles en el marco del diálogo, la interacción, el respeto por las diferencias y la inclusión de todas las voces. De esta forma, fortalecemos el proceso de inversión social en la Argentina.

RACI

Bibliografía /

- Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, Res., U.N. Doc. A/RES/70/1, 25 de septiembre de 2015.
- Asamblea General del Foro Abierto en Estambul (2010). Principios de Estambul para el trabajo de las osc como actoras del Desarrollo. Disponible en línea en <http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf>.
- Carballeda, Alfredo Juan Manuel. *La intervención en lo social y las problemáticas sociales complejas: los escenarios actuales del trabajo social*. Disponible en línea en http://www.margen.org/investig/curso6/complem01_02.pdf, consultado el 10 de noviembre de 2016.
- Carvajalino, Guillermo (2007). “Inversión Social Privada. Impacto y efectividad. Algunas reflexiones”, presentación realizada para el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), Buenos Aires.
- Coatsworth, John H. (2008). “Movilizando tiempo y dinero: la filantropía y el déficit social en América Latina”, en Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe (eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*, Lima, Perú: Universidad del Pacífico; pp. 9-16.
- Coraggio, J.L. (2004). *La gente o el capital. Desarrollo local y economía del Trabajo*, Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia -UNICEF (2013). *Inversión Social Privada en Infancia. Cuadernos para la acción*, Argentina. Disponible en línea en https://www.unicef.org/argentina/spanish/monitoreo_pfp_rse_Cuadernos_Inversion_Social_Privada_en_Infancia.pdf.
- Gestión CCA (2015). *¿Qué es un centro comercial abierto, urbano, a cielo abierto?* Disponible en línea en <https://gestioncca.wordpress.com/2015/08/09/que-es-un-centro-comercial-abierto-urbano-a-cielo-abierto/>.



- Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) y RACI (2011). *Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina*, Buenos Aires.
- Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) (2016). *Guía de Inversión Social Privada*, Buenos Aires: Manchita.
- Iniciativa Rendir Cuentas (2012). *Marcos Normativos para la Transparencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina 2011. Una lectura transversal a las normativas de seis países latinoamericanos sobre la transparencia y la rendición de cuentas de las OSC*. Disponible en línea en <http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2012/04/Marcos-Normativos-LecturaTransversal5.pdf>.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo (2013). *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad. Manual para Organizaciones de la Sociedad Civil*, Uruguay. Disponible en línea en <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.
- Organización de Estados Americanos (OEA) (2012). *La educación en Derechos Humanos: un aporte a la construcción de una convivencia escolar democrática y solidaria*, Volumen 2.
- RACI (2014). *Directorio de Inversión Social Privada Local. Una guía de fuentes de recursos privados locales para las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Buenos Aires.
- Sanborn, Cynthia (2008). “Filantropía en América Latina: tradiciones históricas y tendencias actuales”, en Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe (eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*, Lima, Perú: Universidad del Pacífico; pp. 25-50.
- Scarpa, Roque Esteban (1979) *Magisterio y niño. Selección de prosas y prólogo de R.E.S.* Editorial Andrés Bello, Santiago, Chile.
- Surasky, Gamba y Schönrock (2016). *Converging Interests: Philanthropy-Government Collaboration to Achieve the Sustainable Development Goals*. Disponible en línea en <http://sdgfinders.org/reports>.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). *Lección 1. Conceptos asociatividad y desarrollo solidario*. Disponible en línea en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107037/2015/Modulo/leccin_1_conceptos_asociatividad_y_desarrollo_solidario.html.

Créditos /

Idea

Guillermo Correa

Dirección del proyecto

Juliana Catania

Equipo de investigación

Yasmín Tramannoni

Diseño y diagramación

Melasa diseño

Edición y corrección

Juliana Catania

Yasmín Tramannoni

Jimena Timor

Consejo de Honor (por orden alfabético)

Asociación Conciencia

Asociación Mutual Israelita
Argentina (AMIA)

Centro de Estudios Legales y
Sociales (CELS)

Centro de Estudios Sobre Nutrición
Infantil (CESNI)

Centro de Implementación de
Políticas Públicas para la Equidad y
el Crecimiento (CIPPEC)

Fundación Cambio Democrático
Fundación Compromiso

Fundación Cruzada Patagónica
Fundación Desarrollar Argentina
Fundación Huésped

Fundación Poder Ciudadano

Fundación SES

Fundación Vida Silvestre Argentina

HelpArgentina

Malba – Fundación Costantini

(Museo de Arte Latinoamericano de
Buenos Aires)

Comité Ejecutivo (por orden alfabético)

Período mayo 2009-abril 2010

Asociación Conciencia, María
Figuera Bielsa, Vicepresidenta
Asociación Mutual Israelita
Argentina (AMIA), Daniel
Pomerantz, Director Ejecutivo
Fundación Compromiso, Mariana
Lomé, Directora Ejecutiva
Fundación Huésped, Kurt Frieder,
Director Ejecutivo
HelpArgentina, Bob Hannan,
Director Ejecutivo

Período mayo 2010-abril 2011

Asociación Conciencia, María
Figuera Bielsa, Vicepresidenta
Asociación Mutual Israelita
Argentina (AMIA), Daniel



Pomerantz, Director Ejecutivo
 Fundación Cambio Democrático,
 Pablo Lumerman, Director
 Ejecutivo
 Fundación Poder Ciudadano,
 Hernán Charosky, Director
 Ejecutivo
 Malba – Fundación Costantini,
 Emilio Xarrier, Gerente General
 Participación Extraordinaria
 Fundación Huésped, Kurt Frieder,
 Director Ejecutivo

Período mayo 2011-octubre 2012

Fundación Cambio Democrático,
 Pablo Lumerman, Director
 Ejecutivo
 Fundación Cruzada Patagónica,
 Matías Dumais, Director Ejecutivo
 Fundación Poder Ciudadano,
 Hernán Charosky, Director
 Ejecutivo
 Fundación Vida Silvestre Argentina,
 Diego Moreno, Director Ejecutivo
 Malba – Fundación Costantini,
 Emilio Xarrier, Gerente General
 Participación Extraordinaria
 Fundación Huésped, Kurt Frieder,
 Director Ejecutivo

**Período noviembre 2012 -
 octubre 2014**

Asociación Conciencia, María
 Figueras Bielsa, Presidente
 Asociación Mutual Israelita
 Argentina (AMIA), Daniel
 Pomerantz, Director Ejecutivo

Cimientos, Agustina Cavanagh,
 Directora Ejecutiva
 Fundación Huésped, Kurt Frieder,
 Director Ejecutivo
 Fundación Manos Abiertas, Ignacio
 Ergui, Director Ejecutivo
 Fundación Pro Vivienda Social, Raúl
 Zavalía Lagos, Director Ejecutivo
 Fundación Sagrada Familia,
 Alejandro Besuschio, Director
 Ejecutivo Suplente Primero

**Período noviembre 2014 -
 octubre 2016**

Asociación Mutual Israelita
 Argentina (AMIA), Daniel
 Pomerantz, Director Ejecutivo
 Fundación Cimientos, Agustina
 Cavanagh, Directora Ejecutiva
 Fundación Huésped, Kurt Frieder,
 Director Ejecutivo
 Fundación Kaleidos, Gabriela
 Cuadrado, Directora Ejecutiva
 Fundación Poder Ciudadano, Pilar
 Arcidiácono, Miembro del Consejo
 de Administración
 Fundación Pro Vivienda Social, Raúl
 Zavalía Lagos, Director Ejecutivo
 Fundación Reciduca, Magdalena
 Olmos, Directora Ejecutiva
 Fundación Costantini - MALBA,
 Emilio Xarrier, Gerente General -
 Suplente Primero

**Período noviembre 2016 -
 octubre 2018**

Directorio Legislativo, María Barón,
 Directora Ejecutiva

Fundación Costantini - MALBA,
Emilio Xarrier, Gerente General
Fundación Huerta Niño, Bárbara
Kuss, Directora Ejecutiva - Suplente
Primero

Fundación Huésped, Kurt Frieder,
Director Ejecutivo

Fundación Kaleidos, Gabriela

Cuadrado, Directora Ejecutiva

Fundación Poder Ciudadano, Pilar
Arcidiácono, Miembro del Consejo
de Administración

Fundación Reciduca, Magdalena
Olmos, Directora Ejecutiva

Fundación Tzedaká, Patricia
Kahane, Directora Ejecutiva

Asamblea de socios (por orden alfabético)

AFS Programas Interculturales

AISEEC Argentina

Aldeas Infantiles SOS Argentina

Asociación Abuelas de Plaza de
Mayo

Asociación Amigos del Museo de
Arte Moderno

Asociación Argentina de Consorcios
Regionales de Experimentación

Agrícola (AACREA)

Asociación Azul Solidario

Asociación Chicos.net

Asociación Civil ANDAR

Asociación Civil COOPERAR

Asociación Civil GES, Gestión
Educativa y Social

Asociación Civil Grupo Puentes

Asociación Civil La Casona de los
Barriletes

Asociación Civil Mujeres 2000

Asociación Civil ONGD Educación,
Ambiente y Territorio

Asociación Civil Pequeños Pasos

Asociación Civil por la Igualdad y la
Justicia (ACIJ)

Asociación Civil Pro Amnistía

Asociación Conciencia

Asociación Cristiana de Jóvenes
(YMCA)

Asociación Cultural para el
Desarrollo Integral (ACDI)

Asociación de Ayuda al Ciego
(ASAC)

Asociación Mutual Israelita
Argentina (AMIA)

Asociación por los Derechos Civiles
(ADC)

Balvanera al sudoeste – Asociación
Civil de vecinos, comerciantes,
profesionales, artistas y empresarios
Cámara Mujeres Empresarias del
Chaco (CAMECH)

Cáritas Argentina

Cascos Verdes

Centro Argentino de Teatro Ciego

Centro de Estudios Legales y
Sociales (CELS)

Centro de Implementación de
Políticas Públicas para la Equidad y
el Crecimiento (CIPPEC)

Centro de Integración Libre y
Solidario de Argentina (CILSA)

Centro del Atención Integral para la
Inclusión (CAII)

Centro Latinoamericano de
Aprendizaje y Servicio Solidario
(CLAYSS)



Centro Regional Ecuménico de
 Asesoría y Servicio (CREAS)
 Cimientos
 Club Cultural Matienzo
 Comisión Argentina para los
 Refugiados y Migrantes (CAREF)
 Comisión de Amigos para la
 Recuperación y Educación del
 Minusválido (CAREM)
 Comunia Asociación Civil
 Creando Conciencia Urbana
 CREDE ADERMAD
 Dimensiones de Derechos
 Humanos. Asociación civil sin fines
 de lucro
 Educación para Poder
 Enseñá por Argentina
 Equipo Latinoamericano de Justicia
 y Género (ELA)
 Fondation Forge
 Foro de Periodismo Argentino
 (FOPEA)
 Fundación Abogados y Abogadas
 del Noroeste Argentino en Derechos
 Humanos y Estudios Sociales
 (ANDHES)
 Fundación Centro AlunCo
 Fundación Articular
 Fundación Banco de Alimentos
 Fundación Banco de Bosques
 Fundación Brincar por un Autismo
 Feliz
 Fundación Buenavida
 Fundación Buenos Hábitos
 Fundación Cambio Democrático
 Fundación Centro de Estudios
 Internacionales Contemporáneos
 (CEIC)
 Fundación Compromiso
 Fundación Crear desde la
 Educación Popular
 Fundación Cruzada Argentina
 Fundación Cruzada Patagónica
 Fundación de Bipolares de la
 República Argentina (FUBIPA)
 Fundación de Organización
 Comunitaria (FOC)
 Fundación Democracia Sustentable
 Fundación Directorio Legislativo
 Fundación Franciscana
 Fundación Fuentes Educativas para
 la Integración Social (FEP AIS)
 Fundación Germinare
 Fundación Global
 Fundación Hábito de Vida
 Fundación Hogar-granja “El Ceibo”
 Fundación Huellas para un Futuro
 Fundación Huerta Niño
 Fundación Huésped
 Fundación InterAmericana del
 Corazón Argentina (FIC)
 Fundación Jóvenes por los Derechos
 Humanos
 Fundación Kaleidos
 Fundación La Salle
 Fundación Lebensohn
 Fundación Luciérnaga
 Fundación Mano Amiga
 Fundación Manos Abiertas
 Fundación Metáfora para el
 Desarrollo Sustentable y la
 Cooperación Internacional
 Fundación Migrantes y Refugiados
 Sin Fronteras

Fundación Misión Marianista
 Fundación Nordelta
 Fundación para el Desarrollo de
 Cañada de Gómez (FUDECA)
 Fundación para el Desarrollo de
 Políticas Sustentables (FUNDEPS)
 Fundación para la Conservación y el
 Uso Sustentable de los Humedales
 Fundación Pedro Milesi y Biblioteca
 Popular de Bella Vista
 Fundación Poder Ciudadano
 Fundación Pro Vivienda Social
 Fundación Protestante Hora de
 Obrar
 Fundación Reciduca
 Fundación Ruta 40
 Fundación T.E.A. Trabajo -
 Educación - Ambiente
 Fundación Tzedaká
 Fundación Vida Silvestre Argentina
 Fundación Zambrano
 FUNDASAMIN - Fundación para
 la Salud Materno Infantil
 FUSA Asociación Civil
 Futuros Profesionales Integrar
 HelpArgentina
 INICIA, emprender para el futuro
 Instituto de Estudios Comparados
 en Ciencias Penales y Sociales
 (INECIP)
 Intercambios Asociación Civil
 Juventus Lyrica
 La Fundación Desarrollo
 Agropecuario (FUDA)
 Legión de la Buena Voluntad
 Liga Argentina de Lucha Contra el
 Cáncer (LALCEC)
 MALBA- Fundación Costantini

Mutual de Servicios Culturales
 Ninsei
 Obra de Don Bosco - Institución
 Salesiana San Francisco Solano
 Organización Argentina de Jóvenes
 para las Naciones Unidas (OAJNU)
 Patronato de la Infancia
 Proyecto Educar 2050
 Red de Acción Política (RAP)
 Refugio el Campito
 Respuesta para la Paz Asociación
 Civil
 Techo Argentina
 Uniendo Caminos
 Vivienda Digna
 Wingu (Res Non Verba Asociación
 Civil)

RACI | Equipo de Trabajo

Guillermo Correa

Director Ejecutivo

Juliana Catania

Directora del Área de Relaciones
 con Organizaciones Sociales

Ana Gayoso

Directora de Administración y
 Finanzas

Tatiana Leanza

Responsable de Comunicación y
 Prensa

Mercedes Pérez Bustillo

Asistente de la Dirección Ejecutiva



Yasmín Tramannoni

Área de Investigación

Sol Gorlero

Asistente del Área de Relaciones con Organizaciones Sociales

Noelia Oliveri

Asistente

Consejo Asesor del Proyecto

Agustina Catone, Directora, Fundación Telefónica Argentina.
 Ana Julia Nayar, Área de Educación, Asociación Conciencia.
 Ana Lorena Cacace, Directora Ejecutiva, Fundación Aequus.
 Andrea Imbroglia, Responsable de Relaciones Corporativas, Cáritas Argentina (Comisión Nacional).
 Bárbara Kuss, Directora Ejecutiva, Fundación Huerta Niño.
 Carolina Langan, Directora Ejecutiva, Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE).
 Constanza Gorleri, Gerente de Sustentabilidad de Banco Galicia.
 Cynthia Giolito, Gerente Senior Ciudadanía Corporativa, Samsung Electronics Argentina S.A.
 Daniela Battaglia, Analista Senior Sustainability, Grupo Assa.
 Dirección Nacional de Negociaciones Económicas Multilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
 Gabriela Sbarra, Coordinadora

Enlace, Inter American Foundation.
 Geraldine Roxana Wasser, Gerente de Sustentabilidad, Grupo Assa.
 Josefina Maxit, Directora Ejecutiva, Asociación Conciencia.
 Mara Schlein, Lider Senior de Sustentabilidad, AmCham Argentina.
 María Belén Hidalgo, Área de Comunicación, Asociación de Empresarios de Región Centro Argentino-AERCA.
 Mariana González Sbarbi, Área de Desarrollo Institucional y Eventos, Fundación Manos Abiertas.
 Mariana Larumbe, Presidente Unidad Com.
 Vanina Mona, Directora del Área de Relaciones Institucionales, Asociación por los Derechos Civiles (ADC).
 Verónica Aftalion.
 Victoria Morales Gorleri, Subsecretaria de Responsabilidad Social, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Voluntarios que participaron en el Proyecto

Belén Girardo, República Argentina.
 Clarisa Piccione, República Argentina.
 Lisa Höschle, República Federal de Alemania.
 Milagros Menna, República Argentina.

Información institucional /

RACI

Nuestra filosofía

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) comenzó a funcionar en el mes de abril de 2004 como un espacio de intercambio de información, interacción y diálogo respecto de cómo optimizar las capacidades y aptitudes de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en relación con la Cooperación Internacional.

Hoy RACI es una plataforma consolidada, integrada por 125 organizaciones no gubernamentales, apartidarias, independientes y sin fines de lucro que buscan transformar la realidad social de la República Argentina a través de la acción colectiva, creando un espacio de articulación sectorial.

A través de sus tres áreas –sensibilización e incidencia, capacitación y fortalecimiento, e investigación– trabaja para lograr el fortalecimiento de la sociedad civil.



Fundación Konrad Adenauer

La Fundación Konrad Adenauer es una institución política alemana creada en 1964 que está comprometida con el movimiento demócrata cristiano.

Ofrece formación política, elabora bases científicas para la acción política, otorga becas a personas altamente dotadas, investiga la historia de la democracia cristiana, apoya el movimiento de unificación europea, promueve el entendimiento internacional y fomenta la cooperación en la política del desarrollo.

En su desempeño internacional, la Fundación Konrad Adenauer coopera para mantener la paz y la libertad en todo el mundo, fortalecer la democracia, luchar contra la pobreza y conservar el entorno de vida natural para las generaciones venideras

Los autores /

RACI

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) es una red conformada por organizaciones de la sociedad civil argentina que busca contribuir a la transformación social de la Argentina a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo que contemple a todos los actores y agentes vinculados con el proceso de la **cooperación internacional**.

Carolina Langan

Licenciada en Sociología por la Universidad de Buenos Aires. Realizó posteriormente la Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés. Se desempeñó como coordinadora general y luego como directora ejecutiva de la Asociación Civil Puentes. Desde el 2003 se desempeña en el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), del cual es su directora ejecutiva desde 2010. Formó parte del board de la organización WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaking Support), una entidad global creada para promover y fortalecer la filantropía a nivel mundial, y actualmente es miembro del Consejo Directivo de los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil.

Mariana González Sbarbi

Estudió Comunicación con orientación en Publicidad en la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social de la Universidad del Salvador. En el 2014, como becaria de la Fundación



Bunge y Born, realizó el Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro en la Universidad San Andrés.

Como parte de su formación complementaria, en el 2011 participó como becada del curso Management and Leadership for Effective NGO Programs dictado en Queensland University de Brisbane, Australia, organizado por RACI (Red Argentina para la Cooperación Internacional) en conjunto con AusAID (Agencia Australiana de Cooperación Internacional para el Desarrollo).

Desde el 2010 coordina el área de Desarrollo Institucional y Eventos en Fundación Manos Abiertas. Anteriormente, se desempeñó durante diez años en el área de Comunicación, Research y Planificación Estratégica en empresas como The Walt Disney Company, LAMAC Consejo Latinoamericano de Publicidad en TV Paga y McCann Erickson.

Cynthia Giolito

Gerente senior de Ciudadanía Corporativa en Samsung Electronics para Argentina, Paraguay y Uruguay. Conduce programas dedicados a favorecer la educación, el empleo y el desarrollo local en articulación con el Estado y la sociedad civil. Entre 2007 y 2013 se desempeñó como gerente de Responsabilidad Social Empresaria y Suentabilidad para el Grupo Telecom, período en el que se enfocó en proyectos de educación y tecnología, e iniciativas que potenciaran el valor social de la tecnología. Egresada del Lenguas Vivas como Traductora Literaria y Técnico-Científica (Inglés), luego completó el Programa Ejecutivo de RSE en Universidad de San Andrés (2008) y el Diplomado en Inversión Social Privada para el Desarrollo de Base en el Tecnológico de Monterrey (2010). Fue miembro de la Comisión Directiva de GDFE (Grupo de Fundaciones y Empresas) entre 2011 y 2013.

Mariana Larumbe

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad del Salvador. Desde el año 2001 hasta la actualidad ocupa el cargo de Presidente

de Unidad Com. En el 2010 funda la iniciativa de concientización ambiental Compromiso Eco. Mariana Larumbe es especialista en Sustentabilidad, con más de diecisiete años de experiencia. Sus áreas de interés son: stakeholder engagement, articulación público privada para temas de reciclado, inversión social privada.

Ana Julia Nayar

Licenciada y profesora de Enseñanza Normal, Especial y Superior en Filosofía (Universidad Católica Argentina, 1992). Posgrado de Especialización en entornos virtuales de aprendizaje (Organización de Estados Iberoamericanos, 2009-2010). Cursos de Posgrado en Teoría y Práctica del Aprendizaje inclusivo y efectivo en el aula a través del enfoque basado en aptitudes y sus niveles de desempeño (UCA, 2014). Asesora en educación – Asociación Conciencia (desde 2015). Docente universitaria (en UCA y USal). Coordinadora de Programas en el Departamento de Ingreso de la UCA (desde 2008). Participó en el equipo de Educación Técnica Superior de la Gerencia Operativa de Currículum de la Dirección General de Planeamiento e Innovación educativa del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2013-2014). Experiencia docente en escuelas secundarias (1991-2013).

Daniela Carla Battaglia

Daniela Battaglia es contadora pública egresada de la Universidad de Buenos Aires. Realizó la Maestría en Explotación de Datos y Gestión del Conocimiento, Data Mining de la Universidad Austral. Posee un Diplomado en Negocios Sustentables de la Universidad Nacional de General San Martín y se encuentra realizando el tramo de formación Docente en Nivel Superior en el Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N° 114 José Gabriel Tupac Amaru II. En la actualidad, Daniela Battaglia es profesora en talleres de autogestión y ser emprendedor desde octubre de 2016 y se desarrolla como analista de sustentabilidad



en gA (Grupo Assa) desde febrero de 2016. Es socia y realiza labores en la Comisión de Organización de Ropa Limpia Argentina desde octubre de 2015. Es fundadora de Erizada desde julio de 2015, donde realizan productos de diseño con conciencia social y ambiental.

Verónica Aftalion

Licenciada en Psicología por Universidad de Belgrano, con un Posgrado en Dirección Estratégica en Recursos Humanos en la Facultad de Economía de la Universidad de Buenos Aires. Desde el año 1997 al 2006 integró el Área de Educación de la Fundación YPF, realizando tareas de monitoreo y evaluación de proyectos en todo el país. Desde el año 2000 al 2005 se desempeñó como asesora del Grupo de Fundaciones en el Área de Capacitación en el marco de un proyecto financiado por la Fundación W. K. Kellogg, donde tuvo la oportunidad de conocer organizaciones donantes de Brasil, Australia y Estados Unidos. Coautora de la Guía de Inversión Social Privada del Grupo de Fundaciones (GDF) del año 2005. Desde el año 2006 a junio del 2009 ocupó el cargo de directora de la Fundación C&A en Argentina. Desde el año 2012 hasta la actualidad forma parte del equipo de Responsabilidad Social Empresaria del Grupo Telecom.

María Belén Hidalgo

María Belén Hidalgo es comunicadora social, especializada en comunicación institucional y desarrollo. Graduada de la Universidad Nacional de Río IV. Desde el año 2013 forma parte del equipo de trabajo de la Asociación de Empresarios de la Región Centro Argentino-AERCA, tanto en el área de comunicación como en la planificación y ejecución de diversos proyectos interdisciplinarios, entre los que se encuentra el de Centro Comercial a Cielo Abierto Villa María.

AERCA, en tanto entidad, tiene como objetivo principal aportar al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas asociadas y representarlas, a través de la asociación gremial, ante diferentes entidades,

ya sean privadas, públicas o del tercer sector, y generar y reforzar vínculos interinstitucionales que puedan aportar al desarrollo económico y social de Villa María y la región Centro.

Mara Schlein

Licenciada en Ciencia Políticas por la Universidad de Buenos Aires y posee un Master en Políticas Públicas y Gestión del Desarrollo en la Universidad Nacional de San Martín - Georgetown University.

Desde 2011 se desempeña como líder senior en Sustentabilidad de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina, AmCham Argentina.

Posee experiencia en la articulación entre el sector privado, el ámbito gubernamental y las organizaciones del tercer sector en materia de desarrollo sostenible.

Lidera los Comités de Sustentabilidad y de Medio Ambiente, además de llevar adelante la gestión integral del Premio Ciudadanía Empresaria y trabajar activamente en todas las acciones que desde la Cámara se realizan en materia de sustentabilidad.

Ana Lorena Cacace

Licenciada en Relaciones Públicas con Diploma de Honor en la Universidad Argentina de la Empresa. Curso el Master en Comunicación Institucional en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, el Posgrado en Opinión Pública y Medios de Comunicación en FLACSO y la Maestría de Gestión de Contenidos de la Universidad Austral.

Con más de 20 años de experiencia profesional, actualmente es directora ejecutiva de la Fundación Aequus. Fue líder de Asuntos Externos de DuPont Argentina y gerente de Comunicaciones Internas de DuPont América Latina. Creó CacaceBuzón, una consultora especializada en comunicaciones institucionales y RSE, contando como clientes a empresas líderes del sector textil, automotriz, petroquímico, minero, agrícola, de salud, servicios financieros, medios de comunicación y consumo masivo.



Victoria Morales Gorleri

Nació en Buenos Aires el 1 de marzo de 1972. Es profesora de educación especial, está casada y tiene cinco hijos. Desde diciembre de 2015 se desempeña como subsecretaria de Responsabilidad Social dentro del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Previamente fue legisladora de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por el PRO desde 2007 a 2015, donde presidió la Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología.

Se desempeñó como docente en diferentes escuelas y en la Vicaría Episcopal de Educación, Arzobispado de Buenos Aires, donde coordinó y diseñó programas sociales y educativos durante 10 años junto al entonces cardenal Jorge Bergoglio.

Mantiene una gran vocación por las problemáticas sociales. Sus focos de interés giran en torno a la educación, violencia de género, derechos humanos y trata de personas, entre otros.

Andrea Imbroglia

Profesora y licenciada en Relaciones Internacionales (USAL), actualmente está trabajando en su tesis de Maestría en Cooperación Internacional (UNSAM).

Se desempeña en el Área de Desarrollo de Recursos de Cáritas Argentina (Comisión Nacional). Está a cargo de las relaciones corporativas, trabajando con empresas, fundaciones, grandes donantes y cooperación internacional desde hace tres años. Asesora en la temática a las Cáritas Diocesanas.

Anteriormente trabajó como secretaria de la Comisión Nacional de Pastoral de Juventud (Conferencia Episcopal Argentina), realizó trabajos de investigación, traducciones no oficiales y acompañamiento de delegaciones comerciales extranjeras como *freelancer*, y cuenta con experiencia docente en los niveles medio y superior.

Vanina Mona

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (2004), con una Maestría en Relaciones Internacionales por la misma casa de estudios. Además tiene una especialización en Economía y Negocios con Asia Pacífico e India, de la Universidad de Tres de Febrero.

Desde 2004 hasta junio de 2006 formó parte del staff de la Fundación Poder Ciudadano, Capítulo Argentino de Transparencia Internacional, y luego, a partir de julio de 2006, del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), desarrollando distintas tareas y responsabilidades dentro del Área de Desarrollo Institucional de ambas organizaciones.

Desde marzo de 2015 se desempeña como directora de Relaciones Institucionales de la Asociación por los Derechos Civiles (ADC).

Además, ha desarrollado actividades docentes en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y desde 2008 dicta clases en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de San Martín.



Con la adopción de la nueva Agenda de Desarrollo, la comunidad internacional ha hecho explícita la importancia de abordar de manera colectiva los desafíos que forman parte de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La construcción de espacios colectivos de colaboración y cooperación ha sabido construir bases sólidas para el abordaje de estos desafíos que nos propone el mundo actual. En la actualidad, el empleo de la tecnología ha facilitado la generación de interacción y acercamiento de actores que anteriormente no se vinculaban. Hoy más que nunca, el sector privado ha asumido el rol de aliado clave de las organizaciones de la sociedad civil, a partir de la introducción de nuevas formas de financiamiento y de la generación de planes integrales de abordaje colectivo que buscan el desarrollo sostenible de las comunidades locales.

Desde RACI consideramos estratégico el fortalecimiento de dichos espacios y es por ese motivo que el principal objetivo de la presente publicación es fortalecer el proceso de inversión social privada local para el desarrollo en Argentina, a partir de la diseminación de las experiencias de actores clave de este campo, que sirvan de base a otros inversores sociales privados para aumentar su impacto, articular multiactoralmente sus actividades y enfrentar los desafíos de desarrollo de nuestro país.

