

# EMPRENDER PARA TRANSFORMAR

HERRAMIENTAS PARA UNA  
COMUNIDAD SOCIALMENTE  
RESPONSABLE

Federico Saravia

**Saravia, Federico**

Emprendedor para transformar - herramientas para una comunidad  
emocionalmente responsable - Federico Saravia - 1a. ed. - Bogotá: Ecoe Ediciones,  
2018

113 p. - (Ciencias empresariales. Emprendimiento y liderazgo)

Acceso en línea: [www.ecoeed.com](http://www.ecoeed.com)

ISBN 978-958-771-581-1 - 978-958-771-582-8 (e-book)

1. Responsabilidad social de los negocios 2. Conducta social

I. Título II. Serie

CDD: 378.143 ed. 23

CO-BoBN- a1016389

 **Colección: Ciencias empresariales**  
**Áreas: Emprendimiento y liderazgo**

**ECOE**  
**EDICIONES**

**EU**  
**DE**  
**BA**

► **Federico Saravia**

© Ecoe Ediciones Ltda.  
e-mail: [info@ecoeeditions.com](mailto:info@ecoeeditions.com)  
[www.ecoeeditions.com](http://www.ecoeeditions.com)  
Carrera 19 # 63C. 32. Tel.: 248 14 49  
Bogotá, Colombia

© Editorial Universitaria de  
Buenos Aires Sociedad de  
Economía Mixta  
Ciudad de Buenos Aires  
[www.eudeba.com.ar](http://www.eudeba.com.ar)

Primera edición: Bogotá, febrero de 2018

ISBN: 978-958-771-581-1  
e-ISBN: 978-958-771-582-8

Dirección editorial: Angélica García Reyes  
Diagramación: Wilson Marulanda Muñoz  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: La Imprenta Editores  
Calle 77 # 27 A - 39

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

A la comunidad universitaria de la FCE-UBA, motor y condición indispensable para que las experiencias aquí relatadas fueran llevadas adelante.

A las autoridades, en especial a Alberto, Emiliano y César, por la confianza de siempre.

Al equipo docente que construye una universidad socialmente responsable, particularmente a Bernardo, Héctor, Andrea, Julián, Silvana, Cecilia, Florencia, Juliana, Carolina y Rocío.

A los tutores y alumnos de "Prácticas para la Inclusión Social".

A Marfa José, Stefano y Soffa, quienes llevan adelante emprendimientos destacados en la FCE-UBA.

A Victoria y Gonzalo, quienes colaboraron conmigo para la realización de este libro.

A mi familia, en especial a mi mujer, Bárbara, a mi madre, Matilde, y a mis hijos, Soffa, Juan, Pilar y Santiago.

A todos, GRACIAS.

# ÍNDICE

PRÓLOGO.....	IX
INTRODUCCIÓN. LA RESPONSABILIDAD ES DE TODOS .....	XI
CAPÍTULO 1: UN NUEVO PUNTO DE PARTIDA.....	1
Ecosistema de la Responsabilidad Social.....	4
Las organizaciones. No hay organización sin comunidad.....	5
Responsabilidad Social. Del “yo puedo” al nosotros podemos” .....	6
Responsabilidad Social Universitaria. Cuando saber es poder.....	8
Aprendizaje - Servicio. Pensar y hacer.....	10
La práctica social educativa.....	12
Más allá de la vinculación curricular.....	13
CAPÍTULO 2: EMPRENDER DESDE LA DOCENCIA: LA EXPERIENCIA DE PRÁCTICAS PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL .....	17
Cambio de época .....	18
Aprender haciendo.....	20
La práctica y la importancia del abordaje multidisciplinario.....	22
Desarrollo e implementación.....	24
Actores involucrados .....	25
Más intercambio y producción de conocimiento.....	26
Multiplicar las Prácticas de Inclusión Social desde el ámbito universitario.....	31
CAPÍTULO 3: LA IMPORTANCIA DE UN BUEN DIAGNÓSTICO.....	35
Primer paso. Detectar la necesidad.....	36
Segundo paso. Proponer alternativas válidas para satisfacer la necesidad .....	42

Tercer paso. Tomar una decisión en relación a las distintas alternativas de intervención.....	46
Cuarto paso. Diseñar un plan de trabajo para la implementación de una práctica social .....	47
Diagnóstico, evaluación permanente y un plan participativo e inclusivo. La importancia del primer paso .....	49
<b>CAPÍTULO 4: EMPRENDIMIENTOS DESTACADOS .....</b>	<b>51</b>
Festejos Responsables .....	52
Museo de la Deuda Externa.....	55
Centro Emprendedor GEN XXI .....	59
Programa “Amartya Sen” .....	62
Un nuevo paradigma en marcha .....	65
<b>CONCLUSIÓN: LOS DESAFÍOS DE TRANSFORMAR .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>
Anexo I: Prácticas para la Inclusión Social. Pautas para la presentación de proyectos .....	71
Anexo II: Selección de relatos de las experiencias en “Prácticas para la Inclusión Social”, Cátedra Mg. Federico Saravia .....	76
Año 2013 .....	76
Año 2014 .....	101
Año 2015 .....	106

## PRÓLOGO

Cuando me preguntan por los problemas de la Argentina suelo contestar que uno de los principales obstáculos para el desarrollo definitivo es de naturaleza cultural: somos una sociedad viciosa. Me refiero a una comunidad que prefiere obtener recompensas moderadas de manera inmediata aun cuando ese comportamiento le depare inconvenientes más graves en un futuro no tan lejano. Somos, de alguna manera, como esa persona que no puede dejar de buscar esa calada aun consciente del impacto en la salud que el hábito del cigarrillo le genera.

Quizás en donde más se hace evidente esta inclinación es en nuestra actitud ante lo público. No cumplir con la normas básicas de convivencia, hacernos los distraídos ante la ley, no cuidar el espacio que es de todos, evadir impuestos, gestionar los recursos del Estado de una manera mucho menos cuidadosa de lo que lo haríamos si fueran nuestros, o exigirle beneficios aun sabiendo que si se generalizara nuestra demanda otros más necesitados padecerían un impacto directo o indirecto son solo algunos ejemplos.

Lo peor es que si este es nuestro comportamiento en aquello que compartimos con los demás, el ámbito común se degrada inexorablemente. Eso nos lleva a ser más egoístas y cortoplacistas puesto que el beneficio personal que no logremos hoy muy probablemente no esté disponible mañana. Entramos así en un verdadero círculo vicioso.

Para poder romper esta dinámica es preciso trabajar sobre un verdadero cambio cultural. Este tiene como centro el reconocimiento fundamental del otro, de que la decisión de vivir en sociedad conlleva una responsabilidad para con los demás. Incorporar el impacto futuro sobre el prójimo de mis decisiones de hoy es, en ese sentido, fundamental. A eso hay que sumarle un enfoque similar en la gestión de lo estatal. Y, finalmente, debemos lograr

que el ejemplo y la docencia refuercen este comportamiento para pasar así a un círculo virtuoso.

*Emprender para transformar* tiene varios méritos a la hora de enfocarnos en esa gran tarea pendiente. En primer lugar, su filosofía parte del hecho de que siempre hay otros, aun en las cosas simples y de apariencia trivial como un festejo de graduación. Además, el libro enseña a trabajar en forma colaborativa, aprovechando lo mejor de cada uno, algo que la ansiedad muchas veces nos lleva a olvidar.

El material de estas páginas contiene, por un lado, enfoques teóricos vinculados a la teoría de la administración de organizaciones; y, por el otro, experiencias de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, para cuyo éxito resultó fundamental la impronta práctica del autor. Ninguna de las prácticas solidarias revisitadas por este texto podrían haber tenido lugar sin Federico Saravia, una persona de acción, trabajador incansable, que es capaz de combinar la imaginación para emprender nuevos desafíos con la capacidad de gestión de llevarlos adelante, algo tan necesario como poco común en el sector público. Con este texto, Saravia va un paso más allá: emprender, transformar y aprender de esa transformación, para luego poder comunicarlo y compartir las lecciones.

Compartimos con Federico la vocación de transformación colectiva, la idea y las ganas de hacer con otros, siempre con el objeto de mejorar estructuralmente nuestra sociedad. En este tiempo de trabajo conjunto me he visto enriquecido tanto por sus lúcidos enfoques como por su capacidad de organización. Su crecimiento es obvio para todos los que tenemos la fortuna de interactuar asiduamente con él. Y el tiempo a cargo del Consejo Económico y Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires le ha brindado no solo un ámbito donde contribuir con la ciudad, sino también aprendizajes que seguramente también compartirá con sus futuros lectores.

Que esta lectura te sea provechosa y una invitación a recorrer el camino de construcción de una Argentina mejor. Entre todos y para todos.

Martín Lousteau

## INTRODUCCIÓN

### LA RESPONSABILIDAD ES DE TODOS

Con mucho entusiasmo desarrollamos este material, que fue producido con el objetivo de compartir ideas y contribuir a multiplicar el espíritu y el ejercicio solidario. En los últimos años, la Responsabilidad Social se fue afianzando tanto en el sector empresario como en el ámbito educativo. Ahora llegó el momento de repensar esa Responsabilidad y dar un salto en relación al impacto de la práctica solidaria.

La idea es avanzar en un nuevo paradigma que amplíe la mirada, poniendo el foco no solo en los individuos que realizan proyectos solidarios, sino también en las organizaciones y en su articulación y, fundamentalmente, dándole un mayor protagonismo a los destinatarios de nuestras acciones. La publicación hace hincapié en el trabajo dentro y entre las organizaciones y, por sobre todas las cosas, en el beneficio para la comunidad, que es producto, directa o indirectamente, de lo que las organizaciones hacen. En definitiva, esta publicación nace con el desafío de contribuir para el desarrollo de un enfoque integral de las prácticas solidarias.

Por esa razón, partimos de la experiencia puesta en marcha durante los últimos años desde el ámbito universitario. Desarrollar el potencial solidario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA) fue y sigue siendo uno de los más importantes desafíos que afrontamos desde la comunidad universitaria. La Universidad se reconoce, en tanto organización con capacidad constructiva, por su relación con el entorno social que le da sentido. En ese marco, encara proyectos educativos que promueven e institucionalizan acciones sociales y solidarias concretas.

En este sentido, *Emprender para transformar* busca realizar un aporte a la resignificación del concepto de extensión universitaria entendiendo, por un lado, que la relación entre la universidad y la comunidad es insoluble y, por otro, que el vínculo entre la

oferta curricular de la FCE-UBA y las actividades de Extensión Universitaria debe construirse y desarrollarse bajo el paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Emprender nos lleva, entonces, a cambiar el enfoque y a dejar de percibirnos en soledad. Adoptar el paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria implica que las acciones en pos de emprender deben ser definidas desde la potencialidad y la responsabilidad que cada organización puede darles. Entendemos que emprender es una actitud, una fortaleza, una forma de pensar y de hacer que tiene que ver con el reconocimiento de cada uno en el contexto organizacional que nos da forma. Es incorporar la noción de lo colaborativo, el trabajo en equipo, el enfoque sistémico, la visión compartida. Significa que las posibilidades de los otros multiplicarán las nuestras.

La propuesta gira en torno a la posibilidad de poner en valor y aprovechar el avance que ha tenido la práctica solidaria en el ámbito educativo y universitario para dar un salto de calidad, donde los proyectos puedan potenciar su capacidad transformadora y estratégica. Ese salto, esa consolidación del rol de la práctica solidaria, es posible desde la defensa de una perspectiva ética de las Ciencias Económicas, de la generación de valor agregado desde un conocimiento disciplinar específico y de la toma de conciencia tanto de los problemas sociales que nos aquejan, así como de la necesidad de entender la cuestión organizacional en tanto constitutiva y afectada por lo que acontece en la comunidad.

En este sentido, el ámbito de la FCE-UBA y de la materia "Prácticas para la Inclusión Social", adquiere un rol muy importante en el objetivo de reinterpretar el impulso de las prácticas solidarias, articulándolas con las demandas sociales y las oportunidades de desarrollo en cada comunidad. Asimismo, nos permitimos reflexionar en torno a experiencias que consideramos que pueden ser faros que iluminen el camino de todos aquellos que puedan estar iniciando un proyecto solidario: Festejos Responsables, el Museo de la Deuda Externa, el Programa "Amartya Sen" y el Centro Emprendedor GEN XXI.

No podemos hablar de experiencias exitosas si no afrontamos el desafío de pensar en el aporte que brindan a la comunidad. Se logró sensibilizar y exponer las dificultades en muchas áreas que lo necesitaban, pero también necesitamos avanzar más en encontrar las respuestas que permitan alcanzar soluciones sostenidas en el tiempo. Sabemos que no es fácil pero proponemos intentarlo.

En algún momento de la historia reciente también era impensado que la FCE-UBA tuviera una materia sobre prácticas solidarias, pero hoy es una realidad. Aprendimos y evolucionamos, tanto las empresas, las organizaciones sociales, la Universidad como el Estado en todos sus niveles. Ganamos en institucionalidad y la sociedad está en marcha para vivir mejor. Desde lo local a lo nacional, encontramos iniciativas que se construyen sobre el trabajo de las organizaciones en conjunto. Sumar esfuerzos, compatibilizar intereses, aprovechar lo mejor que tiene cada uno de los actores sociales, poner en valor el talento y las ventajas comparativas son el camino para generar mayores oportunidades de desarrollo.

Quienes emprendan hoy no deben empezar de cero ni hacerlo solos. Y esa es la mejor noticia: hay mucho trabajo por hacer pero quedó demostrado que no es viable ni estratégico pensar los problemas de forma aislada.

La realidad impone enfoques comunitarios y nos muestra que estamos en condiciones de seguir avanzando, desde la cooperación, aprendiendo sobre todo lo hecho y logrando prácticas solidarias que sensibilicen, pero también que transformen.

# CAPÍTULO 1

## UN NUEVO PUNTO DE PARTIDA

Vivir en comunidad implica, necesaria y afortunadamente, interactuar con los otros y encontrar soluciones comunes a las dificultades individuales y colectivas, como principio básico del ejercicio ciudadano. Vivir en comunidad significa asumir que uno no está aislado de los otros sino que, por el contrario, uno está rodeado de otros. Lo que se verifica para las personas también sucede con las organizaciones, fenómeno central y creciente de los siglos XX y XXI.

Estamos rodeados de organizaciones que nos proporcionan infinidad de bienes y servicios. Vivimos de ellas y en ellas y, prácticamente, todas nuestras actividades se relacionan en la interacción con ellas. La RAE tiene varias definiciones de organización: “1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse [...] 3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines [...]”. El hecho de que estemos inmersos en un mundo de múltiples organizaciones hace que las sociedades sean más complejas e interdependientes. El mundo es un mundo de organizaciones.

Por otra parte, ninguna organización puede prescindir de otra, es decir, no hay organizaciones que se autoabastezcan, ni siquiera los Estados. Eso demuestra lo importante que es tener en cuenta las interconexiones y ser conscientes de las diversas relaciones que se entretienen entre las organizaciones y de ellas con nosotros. Desde esta perspectiva, la Responsabilidad Social se manifiesta como una exigencia ética para todas las organizaciones, en tanto que todas provocan impactos en la sociedad. Así, la acción de emprender es concebida como una actitud, una fortaleza, una forma de pensar y de hacer, que tiene que ver con la contextualización de cada uno en el contexto organizacional que nos da forma, y que nos ubica y estratifica socialmente. Emprender, en este caso, es emprender siempre desde adentro. Es emprender desde la comunidad que nos

da forma y sentido. Es emprender en contacto con las organizaciones que hay y que mutan todo el tiempo. El cambio es la constante.

Con el objetivo de avanzar en una mayor institucionalización de experiencias solidarias y emprendedoras (es decir, que se organicen, se autonomicen y se adecuen a los cambios del entorno, sosteniéndose en el tiempo), es necesario fortalecer el vínculo entre las organizaciones y las necesidades de la comunidad. El objetivo es definir las herramientas para potenciar el espíritu transformador de las iniciativas solidarias. Y de esa manera, construir un puente entre el emprender y la solidaridad.

En los últimos años, se multiplicaron las iniciativas y las prácticas destinadas a obtener un impacto social positivo a través de la exploración de la articulación con el ámbito académico, el ámbito público y el privado. También creció la sensibilidad social de las empresas y las organizaciones en general, así como la producción de conocimiento sobre la Responsabilidad Social. Estos avances, en relación a la temática que nos convoca, permiten pensar en una nueva etapa a través del impulso del nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, y, en especial, de la Responsabilidad Social Universitaria.

Desde esta mirada, se amplía la concepción de las prácticas y cambia el foco hacia la evaluación y la planificación de ellas, ya que el contexto actual se percibe como un escenario rico en cuanto a las oportunidades que se presentan para interactuar. Un abordaje que no solo pondere los proyectos solidarios en relación a las mejoras en el aprendizaje de quienes los ejecutan, y a los avances en la concientización y la sensibilización de la comunidad respecto a las problemáticas sociales, sino también que apunte a generar las condiciones para la institucionalización de las prácticas y, con ellas, el poder transformador que llevan intrínseco.

En ese camino, es necesario continuar generando y compartiendo conocimiento para dotar de sustento teórico y práctico al voluntariado universitario como una herramienta virtuosa para mejorar la calidad de vida de las personas. El trabajo en equipo y el desafío multidisciplinario son el camino inevitable a transitar, es preciso aprender todo lo que nos propone. El contacto

permanente con el otro y lo enriquecedor de las diferencias son una gran oportunidad, un gran desafío para emprender transformando la realidad.

Como complemento de las reflexiones volcadas en el libro *Hacia una democracia socialmente responsable*<sup>1</sup>, la propuesta está dirigida a difundir los avances que se han realizado en materia de Responsabilidad Social y a fijar nuevas metas para las prácticas solidarias, revitalizadas y con el impulso de la labor desarrollada en los últimos años. Con dicho objetivo, se evalúa el estado de situación y se realiza una actualización de los conceptos que son centrales para la práctica de Responsabilidad Social para conocer y compartir los avances en la materia y así colocarnos en un nuevo punto de partida. Si se retoma la pregunta planteada en *Hacia una democracia socialmente responsable*, respecto de cómo podíamos contribuir al bien común —como interrogante inicial de cualquier acción de Responsabilidad Social—, sin dudas hoy existen estrategias y desarrollos institucionales que permiten comenzar a responder esa pregunta de forma más precisa. Estas respuestas también abren escenarios fértiles para profundizar el trabajo realizado, pues al reflexionar en torno a experiencias emprendedoras destacadas, es posible repensar y reafirmar el concepto de Responsabilidad Social. Cuando hablamos de Responsabilidad Social, “estamos conjugando responsabilidades individuales con responsabilidades institucionales, que surgen de la naturaleza de las organizaciones sociales, mercantiles o estatales, a través de las cuáles nos integramos al conjunto social”.<sup>2</sup> Las experiencias relatadas recuerdan y describen la “génesis” de los proyectos, su origen, las responsabilidades individuales e institucionales que los constituyeron y los sostienen al día de hoy.

En síntesis, para hacer hay que conocer y en esa línea se inscribe este primer capítulo. Aprender del otro no solo permite aprovechar ese camino que ya fue recorrido para evitar errores

1. Saravia, Federico y Escobar, Juan: *Hacia una democracia socialmente responsable*, Buenos Aires: Prometeo, 2010.

2. *Op. cit.*, p. 11.



y anticipar posibles obstáculos y frustraciones, sino que también permite innovar, crecer y –por sobre todas las cosas– avanzar. Hay mucha labor en marcha, muy valiosa, que debe ser la base de un nuevo paradigma de las prácticas socialmente responsables que no entiendan a la solidaridad como un fin en sí mismo, sino que la vean como el vehículo para generar proyectos responsables institucionalizados y sostenibles, que permitan a nuestra comunidad encontrar una alternativa para vivir mejor, al reconocer el trabajo realizado por otras organizaciones.

### Ecosistema de la Responsabilidad Social

Se entiende por ecosistema a una comunidad que interactúa entre sí y con el medio que la rodea. De esta manera, la presencia de lo colectivo, la convivencia social y la capacidad de adaptación diagraman el grado de desarrollo de una determinada comunidad de individuos. En este sentido, y con el objetivo de poder analizar en toda su dimensión de qué hablamos cuando hablamos de experiencias motorizadas por la solidaridad, es pertinente detenerse en las cuestiones que hacen posible que esa impronta solidaria redunde en acciones de Responsabilidad Social.

Con dicho fin, a continuación se definen los siguientes conceptos:

- Organizaciones.
- Responsabilidad Social.
- Responsabilidad Social Universitaria.
- Aprendizaje – Servicio.
- Práctica social educativa.
- Vinculación curricular.

### Las organizaciones. No hay organización sin comunidad

Las organizaciones son sistemas sociales que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, en un contexto con el que establecen una influencia recíproca. Toda organización está unida indisolublemente con su entorno, y al ser las organizaciones un sistema abierto es fundamental que exista un equilibrio dinámico entre los interactuantes.<sup>3</sup> Tenerlo en cuenta es un punto de partida esencial en el mundo actual. Como se dijo anteriormente, necesitamos de las organizaciones para generar acciones que tengan un impacto positivo y constructivo en el ámbito donde se insertan e intervienen. La Responsabilidad Social no se trata de lo que puedo hacer, en tanto individuo, sino de lo que podemos hacer como práctica colectiva en función de un objetivo común.

La complejidad del mundo –su diversidad de elementos, conjuntos e interacciones– que se revela sobre la plataforma de la modernidad, los desarrollos tecnológicos y por la evolución económica occidental, hace que las relaciones sociales en la actualidad se encuentren mediadas en una proporción significativa por organizaciones de diversos tipos, en una escala de dimensiones que establece un arco entre el individuo y el ámbito global.<sup>4</sup>

Frente a los flujos de estas interacciones entre organizaciones e individuos, que no siempre son regidos por miradas inclusivas, es necesario continuar fortaleciendo la perspectiva social de las organizaciones, sean públicas, privadas o mixtas, e independientemente de la actividad que desempeñen y de si tengan o no fines

3. Vicente, M. *et al. Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*, Buenos Aires, Prentice Hall, 2008, p. 198.

4. Saravia, Federico y Escobar, Juan: *Hacia una democracia socialmente responsable*, op. cit.

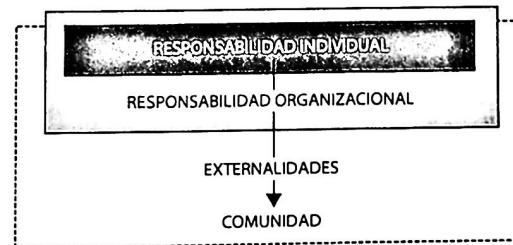
lucrativos. Necesitamos interactuar en sus dimensiones tanto social como económica y moral. Todas las organizaciones, en definitiva, están llamadas a satisfacer una demanda social que surge de la comunidad, ya sea mediante bienes o servicios. Es ese su verdadero origen, es su razón de ser sin la cual, simplemente, pierden sentido y desaparecen.

### Responsabilidad Social. Del “yo puedo” al “nosotros podemos”

En términos de responsabilidad, se hace referencia a la capacidad individual de una elección libre, pero consciente de las consecuencias de las decisiones. Entonces, la Responsabilidad Social está conformada por el entretrejo de decisiones individuales que constituyen el accionar colectivo y que se manifiesta a través de las distintas instituciones y organizaciones sociales.

La Responsabilidad Social implica que todo aquel que forma parte de una organización sea consciente de su rol en esta y de esta en la comunidad, sabiéndose parte de una trama más amplia que incluye una serie de variables: medioambientales, culturales, políticas, económicas. La Responsabilidad Social también requiere incorporar una actitud de respeto hacia el otro, de apertura, de poder mirar y considerar más allá de las delimitaciones formales.

La Responsabilidad Social surge de conjugar responsabilidades individuales con responsabilidades institucionales, esta comprende tanto la responsabilidad de los individuos que integran cada organización –que es relativa a su posición en ella– como la responsabilidad institucional de la organización, por las consecuencias que provoca con el desarrollo de su actividad. De esta manera, la perspectiva de la Responsabilidad Social permite definir y determinar el nivel de contribución efectiva al bienestar del conjunto que corresponde a los distintos actores sociales involucrados, a título individual y colectivo.



Fuente: Saravia, Federico y Escobar, Juan: *Hacia una democracia socialmente responsable*, Buenos Aires: Prometeo, 2010, p. 21.

Se entiende por comunidad el lugar donde vivimos, interactuamos con los otros y donde impactan los resultados de las decisiones económicas (deseados y no deseados) y de las políticas de las organizaciones que la integran, y que afectan positiva y negativamente la calidad de vida de las personas que conviven en un mismo espacio y comparten pautas culturales. Cuando la Responsabilidad Social es asumida y expresada en acciones, y se manifiesta en hechos concretos, estos contribuyen a mejorar la calidad de vida promedio de las comunidades de referencia, calidad de vida que se encuentra en manos, creciente y continuamente desde el siglo XX, de distintos tipos de organizaciones públicas, privadas y mixtas. Cuando nos reconocemos viviendo en comunidad, el hecho de que el prójimo esté mejor beneficia al conjunto.

Ese “bienestar general”, entendido como el nivel satisfactorio de la calidad de vida de la población, es un factor clave para la sustentabilidad del conjunto social, en la medida que pueda garantizarse su continuidad con una visión que aúne, en un sentido práctico y conducente, el progreso con el bien común. Ello implica, necesariamente, un crecimiento económico sostenido, acompañado por un esquema distributivo con un diseño que responda al criterio de justicia social.

Por ese camino, el ejercicio de la Responsabilidad Social en democracia permite avanzar hacia comunidades más inclusivas e integradas, en una adecuación progresiva de las organizaciones para una mayor permeabilidad a la complejidad de la dinámica social y sus necesidades emergentes. Para decirlo de otra manera, la Responsabilidad Social debe promover que haya más y mejor comunidad, desde que fortalece los lazos y relaciones que la constituyen.

La universidad es, sin duda, un actor clave en la generación de más comunidad. El ámbito académico tiene el enorme potencial de poder poner el conocimiento al servicio del ejercicio ciudadano. Su contribución es estratégica para el desarrollo humano, social y económico de la Argentina, en donde el talento puede ponerse a trabajar —desde una mirada del desarrollo inclusiva— para encontrar soluciones concretas a las demandas sociales.

### **Responsabilidad Social Universitaria. Cuando saber es poder**

La noción de Responsabilidad Social, que surge a partir de las demandas de diversos sectores relacionadas con la organización empresaria a fin de que se tuvieran en cuenta sus intereses evolucionó hasta abarcar al conjunto de las organizaciones, entre ellas, las del ámbito educativo.

La Responsabilidad Social no es una acción social filantrópica al margen de la actividad principal de una organización, sino una nueva forma de entenderla. Es desde esta perspectiva que se avanzó en acciones sobre el tema desde el ámbito universitario. De esta manera, la universidad pone en acción y resignifica su función social, en línea con uno de los principios centrales de la Reforma de 1918, que tuvo que ver con la necesidad de salir de los claustros y relacionarse con el mundo de cara al progreso social y económico del país. Así, se resignifica la extensión universitaria.

Los vaivenes de la historia argentina le otorgaron legitimidad, responsabilidad y pertinencia al mayor involucramiento de las casas de altos estudios con las problemáticas sociales; en especial, luego de la crisis económica, política y social de 2001 y de la última crisis mundial de 2008. Con las medidas de corte neoliberal, surgieron en el centro de la escena diversos actores y organizaciones que buscaron dar respuesta a las demandas de vastos sectores de la población.

La discusión en torno a la función social de la universidad pública se renueva constantemente. Más aún si se tiene en cuenta que la universidad pública es posible gracias al aporte de la comunidad que la sostiene, le da forma y vida. A partir de esta premisa, la universidad tiene la responsabilidad, la necesidad y la obligación de retribuirle a la comunidad lo que sin su apoyo no hubiera podido desarrollar. De esto deriva también la responsabilidad sobre las consecuencias no deseadas de su acción y de la formación que se imparte desde tan prestigiosos claustros.

No se trata de tirar por la borda el camino recorrido con los proyectos sociales que tradicionalmente emprendieron las universidades ni con las actividades de extensión universitaria o las culturales que tan importantes fueron y son. Por el contrario, la Responsabilidad Social Universitaria legitima y refuerza la presencia de la extensión dentro del quehacer universitario al facilitar su inclusión y su articulación con los procesos de formación académica y de producción de conocimientos. Pero al mismo tiempo le exige calidad y pertinencia, lo que la aleja naturalmente de la filantropía de poco impacto social y escasa integración académica, o del asistencialismo. Responsabilidad Social no es cumplir con la ley, es dar más de lo que uno debe, ya sea como individuos o como instituciones.

Ante este panorama, la universidad se encuentra frente a la propuesta de descubrir la oportunidad de asumir el desafío de aportar soluciones a partir de los conocimientos generados en sus estudiantes, docentes y graduados. El saber es poder en la medida que puede compartirse y materializarse en acciones concretas con impacto positivo en la comunidad, se trata de aportar alternativas y hacer algo distinto. Eso es emprender, barajar so-

luciones y probar. Albert Einstein decía: "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

Llegó el momento de intentar algo diferente, sin que esto signifique necesariamente iniciar algo desde cero. Por el contrario, es una exhortación a identificar las potencialidades que se encuentran en todas las organizaciones, para emprender sobre la base de lo que ya está construido, porque somos parte de una comunidad que, de algún modo u otro, está atravesada por muchas interconexiones. La cuestión está en sacar provecho de ellas, para contribuir a la construcción de una sociedad más inclusiva.

La educación constituye uno de los pilares para el desarrollo integral de nuestras sociedades, por ser una herramienta para la inserción y la movilidad social. Los modelos de país mejoran e incentivan la educación en todos sus niveles y inversiones para una apuesta a largo plazo. En este sentido, la educación pública enfrenta múltiples desafíos, entre ellos, la formación de profesionales, con la responsabilidad de brindar excelencia académica y, al mismo tiempo, generar un mayor compromiso social entre el cuerpo de docentes, no docentes, graduados, estudiantes y autoridades de la universidad.

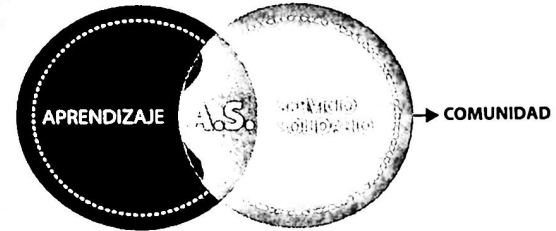
### Aprendizaje-Servicio, Pensar y hacer

La participación del rol social de la universidad es fundamental para la realización de los objetivos de desarrollo humano y la generación pedagógica del Aprendizaje-Servicio. Este modelo es una herramienta para la calidad educativa. Para lograrlo es una colaboración y un aporte solidario al desarrollo social. Los proyectos de Aprendizaje-Servicio permiten a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas al servicio de necesidades concretas de la comunidad. Es más que la suma de los dos

4 Ley N° 26206 de Educación Nacional, arts. 32 y 123.

actividades (el aprendizaje y el servicio); es la integración de la acción y los esfuerzos de aprendizaje:

- Transforma ambos componentes.
- Añade valor a cada uno de ellos.
- Crea nuevas cualidades educativas propias.



Fuente: elaboración propia.

Como afirma Nieves Tapia, el "Aprendizaje-Servicio" o "Aprendizaje Servicio Solidario" es educar desde una solidaridad inteligente y transformadora, que atiende necesidades reales con la comunidad y que se encuentra intencionalmente ligado a aprendizajes que se pretende impartir. Como herramienta, contribuye con la calidad educativa y, al mismo tiempo, refuerza el carácter socialmente responsable de la Universidad.<sup>6</sup> Es preciso aclarar que la autora, al referirse al "aprendizaje", no hace alusión solamente a los conocimientos científicos impartidos en las Casas de Altos Estudios, sino también a la formación ciudadana, al desarrollo de competencias, al aprendizaje en valores. A su vez, refiere a un servicio "con" la comunidad –y no "para" la comunidad– que satisface necesidades reales, las cuales pueden ser atendidas desde la universidad.

6. Tapia, María Nieves: "La solidaridad como camino a la excelencia académica", Buenos Aires, Tercer Congreso Internacional de Responsabilidad Social, 2005.

Por lo tanto, los profesionales formados en esta dinámica, logran una comprensión más cabal de cómo funciona el universo social que los rodea y los incluye y, a la vez, es una práctica que enriquece a ambas partes: por un lado, el estudiante no se aleja de la teoría para pasar a la práctica sino que va con la teoría al campo, la incorpora y se retroalimenta de nuevos conocimientos que surgen participando, y por el otro, las demandas y necesidades se ven encauzadas de manera profesional.

### La práctica social educativa

Una muestra de la evolución y la consolidación de este ecosistema de la Responsabilidad Social y de cómo pueden articularse de manera virtuosa los conceptos de Responsabilidad Social, rol social, democracia responsable y Aprendizaje-Servicio es el avance que ha hecho la Universidad de Buenos Aires en esta dirección, lo que presenta un nuevo desafío y al mismo tiempo nos exige redoblar los esfuerzos para seguir profundizando el nuevo paradigma de Responsabilidad Social Universitaria, que está basado en una resignificación del concepto de “emprender”. Es adoptar un enfoque sistémico a la hora de realizar una práctica social, desde una actitud colaborativa y con el objetivo de que dicha experiencia o “emprendimiento” se sostenga en el tiempo.

En el año 2010, la Universidad de Buenos Aires (UBA) a través de la Res. CS 520/10 creó el Programa de Prácticas Sociales Educativas, “como una de las maneras a través de las cuales la Universidad hace realidad su función social poniendo al servicio de la comunidad los saberes que produce y enseña permitiendo fomentar la colaboración entre la universidad y la comunidad”. Este programa define a las Prácticas Sociales Educativas (PSE) como “una herramienta eficaz para que los estudiantes desarrollen las habilidades y los valores de la ciudadanía, adquieran diversas visiones del mundo y alcancen una posición reflexiva frente a la realidad, a través de la participación, de nuevas y variadas formas, en la vida social”; como “propuestas pedagógicas

que privilegian tanto la adquisición de conocimientos como el beneficio concreto en el campo social atendiendo las necesidades curriculares y de la comunidad siendo por ello actividades de aprendizaje y de servicio”.

Al mismo tiempo, cada facultad tiene la oportunidad de optar sobre dónde poner el foco a la hora de implementar prácticas sociales, según las características específicas de sus disciplinas, sus aulas, sus docentes, sus propuestas, en definitiva su comunidad educativa más cercana. Iniciativas como el Programa “Amartya Sen”, Festejos Responsables, el Centro Emprendedor GEN XXI, el Museo de la Deuda Externa, el desarrollo del voluntariado universitario desde esta perspectiva, la innovación curricular con materias como el Seminario de Integración y Aplicación de Proyectos Sociales o la materia Prácticas para Inclusión Social, son algunas de las iniciativas encaradas por la FCE-UBA.

Estas iniciativas no se emprendieron de manera aislada sino de forma sistémica, con perspectiva de sistema abierto. Los sistemas abiertos reconocen la importancia del entorno para el funcionamiento de las organizaciones. A partir de la segunda mitad del siglo XX, el contexto comenzó a demostrar su poderosa presencia. Así, cada una de las iniciativas citadas son interdependientes, se influyen mutuamente, sinergian y encuentran caminos comunes. Al mismo tiempo, deben lidiar, potenciarse y/o sobreponerse a lo que acontece en el entorno, pues la universidad entiende que si bien lo que en el ambiente sucede está constituido por variables no controlables por ella en tanto organización, los cambios ambientales influyen indefectiblemente en el eficaz, eficiente y efectivo funcionamiento de las organizaciones y, por lo tanto, en la viabilidad y la capacidad transformadora de las iniciativas de Responsabilidad Social.

### Más allá de la vinculación curricular

Institucionalizar la Responsabilidad Social es emprender prácticas sociales que, sostenidas en el tiempo, mejoren la cali-

dad de vida de la comunidad. El desafío por delante es fortalecer las iniciativas que tienen que ver con la universidad, que sensibilizan, incorporan una mayor capacidad reflexiva previa y una intención manifiesta de generar un cambio cultural.<sup>7</sup> Este tipo de iniciativas generan un impacto positivo en la comunidad y por ello es importante que obtengan algún grado de reconocimiento y apoyo por parte de las autoridades.

Desde la universidad pública, se pueden trazar puentes con la comunidad de manera que los conocimientos y las herramientas que se obtienen con el esfuerzo de todos, se apliquen a la realidad concreta, ayudando a moldear los diagnósticos y datos que se ven en abstracto en las aulas.

El nuevo paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria viene a profundizar, articular e institucionalizar el camino recorrido en materia de voluntariado. La idea es que se pueda continuar y robustecer todas las buenas prácticas que realizaron desde el ámbito universitario, a través de las áreas de extensión y bienestar estudiantil, con las experiencias de Aprendizaje-Servicio, y desde ámbitos profesionales con acciones concretas de apoyo a sectores vulnerables. A su vez, las buenas prácticas institucionalizadas en el ámbito educativo pueden ser inspiradoras para todas aquellas otras organizaciones de nuestra comunidad que transitan el camino de la Responsabilidad Social.

La UBA ha dado un paso fundamental en este objetivo, y que sea la FCE la promotora de estas nuevas prácticas le da mucho más sentido a la idea de avanzar en propuestas solidarias pensadas con un profundo sentido de desarrollo con inclusión, porque brinda herramientas para emprender y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Es necesario ir un poco más allá de estas prácticas de carácter solidario y voluntario, para pasar a un grado de institucionalización mayor y darle sustentabilidad en el largo plazo. Superar la concepción individual de la solidaridad para avanzar en el desafío de la multidisciplinariedad, del trabajo colectivo. Abrir la mirada y descubrir al otro, conocerlo, sacarse los

7. Por ejemplo, el proyecto Festejos Responsables, desarrollado en el Capítulo 4 de este libro.

prejuicios, confiar en sus habilidades, trabajar en equipo. Todo eso aparece en este nuevo paradigma. Son muchas las acciones en marcha y las organizaciones que están trabajando. Seguramente en la mayoría de los casos, quien quiera comenzar un proyecto no deberá empezar de cero, allí donde otra organización ha dejado su semilla.

Es por ello que el camino está en la escucha, el intercambio y el aprendizaje conjunto. En definitiva, generar iniciativas que se apoyen en una actitud emprendedora y generosa, que se articulen con otros actores sociales, con todo tipo de organizaciones, para lograr ser sustentables y prolongarse en el tiempo motorizando el desarrollo integral de las comunidades.

Para ello, se toma necesario también ayudar a las iniciativas solidarias para que logren crecer con mayor profesionalización e insertarse en el circuito formal (esto también es parte de lo que llamamos inclusión). Puede ser que cada organización tenga sus objetivos en claro, o puede que no. Este libro apunta a darle un nuevo abordaje a la práctica social para enmarcarla dentro de una visión de desarrollo en la cual, el conocimiento y el trabajo están íntimamente ligados.

Retomando los valores centrales del Aprendizaje-Servicio, en el futuro los estudiantes sabrán apreciar este tipo de experiencias, porque además de ser enriquecedoras (en un sentido amplio, por todo lo que dejan en términos de conocimiento y de relaciones), tendrán la certeza de haber colaborado con una pequeña parte de la sociedad, haciendo uso de sus conocimientos y sus habilidades, con conciencia de lo que cada uno puede aportar.

Cambemos la mirada y adoptemos una postura: la de transformar en términos concretos la vida de la comunidad, brindar un aporte real, no reproducir lo mismo que se vino haciendo hasta el momento. Ese es el enfoque emprendedor que se pretende difundir. Eso es emprender para transformar.

## CAPÍTULO 2

### EMPRENDER DESDE LA DOCENCIA: LA EXPERIENCIA DE PRÁCTICAS PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL

En la actualidad, la Argentina ha logrado un alto nivel de consenso en relación con la premisa de que la universidad pública es posible gracias al aporte de todos y que es un actor central para el desarrollo de la sociedad. Si bien el vínculo entre las casas de altos estudios y la comunidad se fue estrechando desde la Reforma universitaria de 1918, todavía queda un camino por recorrer para resignificar dicha relación indisoluble entre universidad y comunidad, en pos de brindar alternativas de solución a los problemas de esta última.

En esta línea, y como se marcó desde el comienzo, el vínculo puede hacerse más fructífero si se continúa avanzando en la institucionalización de proyectos que tengan como meta tender más puentes entre las demandas sociales y la producción de conocimiento.

Sin duda, la universidad pública tiene un fuerte compromiso con la formación de los profesionales que forja dentro de su ámbito. La comunidad, a su vez, se nutre de los aportes de los estudiantes pero, dentro del trabajo comunitario, lo que se busca es lograr más trabajo en equipo e interdisciplinario, en relación con el impacto de la vida dentro de ella. Trabajo, en definitiva, esencialmente emprendedor.

Esa perspectiva es la que marca el camino en pos de continuar generando experiencias que tengan un impacto positivo y mejoren la calidad de vida de nuestras comunidades. El esfuerzo focalizado hace que muchas veces la práctica solidaria no esté interconectada con instituciones u organizaciones que trabajan en la misma problemática abordada. En la posibilidad de la articulación y la labor compartida es donde está la llave para encontrar mejores respuestas a los problemas que ocupan y preocupan al ámbito académico, transformando la realidad desde una actitud emprendedora.

Al levantar la mirada y darnos cuenta de que hay más personas queriendo lo mismo, se puede superar la percepción de una actuación unilateral y avanzar en una mayor interrelación con los demás, para que eso redunde en beneficio y enriquecimiento colectivo.

La universidad, en tanto y en cuanto asuma que está inmersa en la sociedad y que hay una serie de problemas a los cuales no puede darles la espalda, necesariamente establecerá un vínculo responsable con la comunidad.

Aquellos que estudian están en condiciones de aportar sus conocimientos a un determinado grupo o situación que lo pueda necesitar. En esta dirección comenzó a transitarse un camino desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA), en el marco de una serie de acciones de Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Entre ellas, la gestación de la experiencia de la materia “Prácticas para la Inclusión Social” (PIS) que, a seis años de su primer curso, alberga el potencial para seguir construyendo institucionalidad y extenderse a otras facultades de la UBA a través de las Prácticas Sociales Educativas.

## Cambio de época

A partir del segundo cuatrimestre del año 2010, la asignatura optativa “Prácticas para la Inclusión Social” (PIS) se incorporó a la oferta curricular de la FCE-UBA.<sup>1</sup> La inscripción está abierta para los alumnos de las carreras de Actuario, Contador Público, y de las licenciaturas en Administración, Economía y Sistemas de Información de las Organizaciones.

A través de dicha implementación, se asumió el desafío de integrar en una misma materia a estudiantes de las cinco carreras de la facultad y al equipo de docentes, permitiendo así un abor-

daje interdisciplinario de las problemáticas que más afectan a las organizaciones y a la comunidad en su conjunto.

De esta manera, la Universidad vuelve a distinguirse en la región, con la particularidad de que la enseñanza acerca de cómo implementar prácticas para la inclusión social toma su primer envión institucional en el seno de las Ciencias Económicas. En un país donde generaciones de economistas condujeron durante décadas los destinos del país con recetas que tuvieron poco de componente inclusivo y social, en la primera década del siglo XXI son los estudiantes y los graduados en disciplinas de las Ciencias Económicas los que dieron el puntapié inicial en la formación de especialistas en la generación de proyectos inclusivos.

Es un modelo novedoso y revolucionario que recoge aquella tradición universitaria en el cual la “extensión” junto con la “docencia” fueron dos de los pilares fundamentales de la universidad pública. Es decir, la Responsabilidad Social Universitaria tal como la concebimos desde sus inicios (asociada a los proyectos de voluntariado, las acciones de extensión universitaria y la promoción de la metodología del Aprendizaje-Servicio) da un nuevo paso adquiriendo una mayor presencia institucional y tomando un lugar relevante en el plan de estudios de la FCE-UBA.

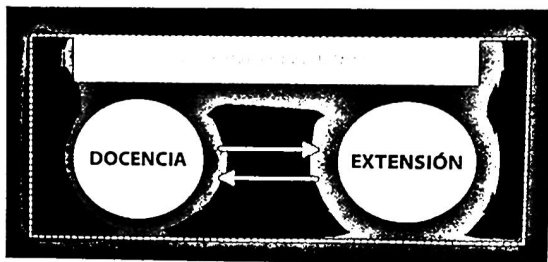
Su articulación se presenta como una oportunidad para generar ámbitos de enseñanza con metodologías creativas y, asimismo, como una necesidad de transferir los conocimientos adquiridos mediante proyectos de ayuda social en diversos tipos de organizaciones. Como lo define el Estatuto de la Universidad de Buenos Aires, la Universidad “guarda íntimas relaciones de solidaridad con la sociedad de la cual forma parte. Es un instrumento de mejoramiento social al servicio de la acción y de los ideales de la humanidad”. En este sentido, se promueven en su ámbito actividades que contribuyen con el bienestar de la comunidad.

En síntesis, el hecho de elegir trabajar a través de la metodología de Aprendizaje-Servicio nos brinda la oportunidad de comenzar a potenciar las prácticas sociales, mientras se profundizan los aprendizajes realizados durante la carrera.



## Aprender haciendo

La propuesta socialmente responsable de la FCE-UBA, encadrada desde la Secretaría de Bienestar Estudiantil (SBE), no nace de cero sino que llega para complementar otras experiencias con el fin de potenciar los vínculos de la universidad con la comunidad. Se generó con el objetivo de involucrar a los estudiantes en intervenciones sociales concretas, en las que se utilicen herramientas y disciplinas aprendidas en sus carreras.



Fuente: elaboración propia.

Las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria evolucionaron al mismo tiempo que la extensión universitaria se significó. En este sentido, es posible identificar 3 etapas en la evolución del concepto de Responsabilidad Social Universitaria, así como en la relación entre los pilares fundamentales de docencia y extensión universitaria:

1. Etapa 1 (2006–2010): en este primer período, las actividades de extensión estuvieron íntimamente vinculadas con la actividad principal de la FCE-UBA: la producción y la extensión de saberes propios de las Ciencias Económicas. El objetivo fue la generación de iniciativas que permitieran que la universidad aportara a la comunidad desde sus saberes específicos.

2. Etapa 2 (2010–2014): a las iniciativas de extensión ya existentes se les sumaron nuevas propuestas de Responsabilidad Social Universitaria, desde el ámbito de la docencia. Este momento amplió los horizontes de la extensión universitaria, promoviendo la construcción de una universidad abierta y socialmente responsable a partir de innovaciones curriculares.
3. Etapa 3 (2014–2018): llegó, pues, el momento de la evaluación de resultados, alcance e impacto de las iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria y, en particular, del vínculo entre la docencia y la extensión universitaria. Es hora de diagnosticar: ¿qué hicimos hasta ahora?, ¿cuánto avanzamos?, ¿qué necesitamos mejorar?

La Responsabilidad Social Universitaria dio el marco adecuado para diseñar y llevar adelante actividades de extensión que permitieron establecer vínculos de solidaridad con la sociedad de la que forma parte la casa de altos estudios. A su vez, el éxito creciente de diversas actividades de extensión permitió retroalimentar y permear la currícula, extendiendo las acciones a las carreras de grado a través de diversas propuestas hasta llegar a la concreción de una materia específica.

“Prácticas para la Inclusión Social”, desde su programa y sobre la base de la metodología del Aprendizaje-Servicio, promueve la utilización por parte de los estudiantes de las herramientas adquiridas en el transcurso de la carrera y de la materia para el desarrollo de un trabajo de campo que les permitan intervenir en la realidad concreta junto con las organizaciones y/ o grupos comunitarios.

Con esa meta, el curso está estructurado a través de la combinación del dictado de clases teóricas y el desarrollo de prácticas sociales, con el objetivo de transformar en proyectos concretos los saberes aprendidos en la carrera, por medio de la identificación de organizaciones de la comunidad en las que los alumnos puedan aplicar una metodología específica e involucrarse en la resolución de problemáticas concretas. En definitiva, lo innovador de la materia es que los estudiantes realicen prácticas so-

ciales, establezcan vínculos con organizaciones y elaboren un informe final con el detalle de lo ocurrido en la práctica, con la aplicación, durante el proceso, de los saberes de las Ciencias Económicas.

La práctica y la articulación con las organizaciones hablan de una universidad que tiene relaciones, indisolubles e inevitables, con la comunidad. Su rol es crucial en un tiempo histórico en el cual el conocimiento adquirió un lugar central en el desarrollo. Las universidades no solo tienen la capacidad y la responsabilidad de identificar y estudiar las problemáticas que afectan a la sociedad, sino también la oportunidad de ponerse al servicio de la población y proponer soluciones a través de la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías.

Desde esta concepción, adquiere más relevancia la iniciativa puesta en marcha por la FCE-UBA que, como cualquier otro ámbito universitario, tiene la misión de ofrecer a su comunidad académica la posibilidad de incorporar experiencias propias de la extensión universitaria en la formación profesional. De esta manera, “aprender haciendo” constituye un paso más para la generación de profesionales socialmente responsables y comprometidos.

En otras palabras, se trata de asumir el paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria<sup>2</sup> como eje de los proyectos de extensión y las propuestas docentes en los planes de estudio, generando sinergia entre ambos ámbitos de trabajo.

### La práctica y la importancia del abordaje multidisciplinario

La materia parte de la premisa de que para desarrollar las prácticas sociales los alumnos tienen que estar organizados en equipos de trabajo para coordinar los esfuerzos: esta característica es clave

para el éxito de las experiencias, pues, un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

Cuando se habla de equipo de trabajo, se hace referencia no solo a los estudiantes que provienen de las cinco carreras de la facultad, sino también al equipo docente y de tutores. Ellos se formaron en diversas disciplinas de las Ciencias Sociales o se especializaron en Responsabilidad Social, Políticas Públicas, Medio Ambiente, entre otras cuestiones.

Existen razones por las cuales se recurre a la metodología grupal, de aprendizaje cooperativo, ya que es esta forma la idónea para encarar un emprendimiento, una práctica social.

Elas son:

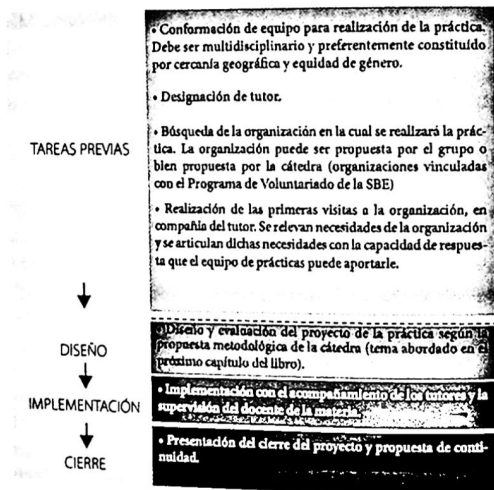
- La complejidad del abordaje de la problemática y de su interpretación como una necesidad a resolverse mediante el aporte de las Ciencias Económicas. El resultado final, es decir la propuesta de articulación que proponga el equipo, será mayor que el aporte individual que cada uno de los integrantes pueda hacer a partir de sus disciplinas. Trabajar en grupo enriquece la labor.
- El carácter interdisciplinario del trabajo en equipo propuesto. La existencia de una interdependencia de las contribuciones que cada estudiante haga en ese marco –es decir, la práctica exitosa a la que se arribe– depende del aporte concreto de cada disciplina; como así también estos aportes dependerán del éxito de la propuesta integral.

Al considerar a la multidisciplinariedad como condición para conformar el equipo, se apuesta al potencial de dicha metodología, la integralidad del diseño de la propuesta en respuesta a esa necesidad insatisfecha que manifiesta la organización y que el equipo detecta, la convergencia de distintos puntos de vista y herramientas disponibles de cada disciplina para abordar esta necesidad y materializar la práctica social como una solución concreta y útil.

2. Saravia, Federico y Escobar, Juan: *Hacia una democracia socialmente responsable*, op. cit.

## Desarrollo e implementación

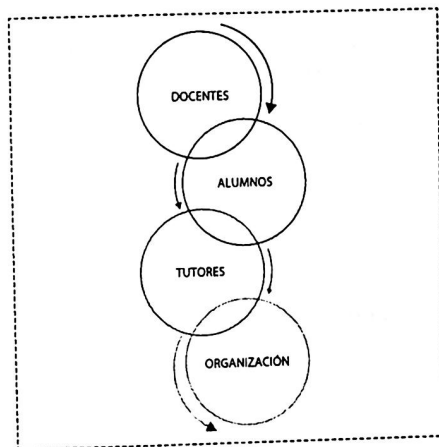
Las prácticas sociales, en el marco de la materia “Prácticas para la Inclusión Social”, se desarrollan con base en el siguiente esquema.



Fuente: elaboración propia.

## Actores involucrados

La materia plantea la sinergia entre diversos actores, bajo el paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria y el marco teórico del Aprendizaje-Servicio.



Fuente: elaboración propia.

- *El docente:* la materia tiene un perfil interdisciplinario; por esa razón, sus docentes tienen diversas profesiones, y proceden de las Ciencias Sociales y las Ciencias Económicas. Están vinculados y poseen experiencia con organizaciones y con prácticas de esta índole.
- *El tutor:* el docente a cargo del curso cuenta con un grupo de tutores que funcionan como apoyo y acompañamiento del grupo de alumnos que realiza la práctica. El trabajo del tutor es clave e indispensable para el resultado de la práctica y el desarrollo de los alumnos durante la cursada. El tutor es quien tiene mayor comunicación y contacto con los

alumnos, los motiva, los contiene y colabora para que los alumnos alcancen los objetivos de la materia. Pueden ser estudiantes o graduados de alguna de las cinco carreras de la facultad (la mayoría son graduados del programa "Amar-tya Sen") preferentemente con experiencia en actividades voluntarias y profunda vocación social. Al igual que en las otras materias que se dictan en la facultad, los tutores son alumnos que tienen buen desempeño académico.

- **La organización:** la materia propone el contacto con una organización en donde se realizará la práctica. Esa organización, en la mayoría de los casos, es una cooperativa, fundación, asociación civil y hasta organizaciones de la economía informal. El requisito es que el trabajo de la organización esté vinculado con un beneficio concreto a la comunidad.

### Más intercambio y producción de conocimiento

Una de las mayores fortalezas de la materia, además de la capacidad para multiplicar las prácticas de inclusión social en el seno de una comunidad, es la generación de conocimiento para mejorar la calidad de los proyectos, potenciar su impacto positivo y dar mejores respuestas en relación con las demandas más urgentes de la comunidad.

En este sentido, la gestión de conocimiento se constituye a través de la articulación de un conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan a las personas crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de lograr los resultados esperados y contribuir al impacto deseado de una forma eficiente.

Asimismo, dicha información es estratégica y facilita la obtención y la diseminación de conocimiento existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y la colaboración entre las personas que lo poseen. De esta manera, la sistematización de la información recolectada en las experiencias en el

marco de Responsabilidad Social Universitaria nos permite reflexionar y brindar aportes teóricos para el desarrollo de futuras experiencias.

Para dicha tarea se han definido tres herramientas clave:

1. El proceso de sistematización de la información recabada en las prácticas.
2. El mapeo de organizaciones que ofrece una visión territorial delimitada a través de una herramienta gráfica.
3. La capacitación en diseño de proyectos que brinda una formación específica para quienes no están entrenados en metodología de investigación y diseño de proyectos.

#### 1. El proceso de sistematización

Sistematizar es reconstruir la experiencia de una práctica; conlleva una reflexión y un análisis *a posteriori* sobre lo observado y lo realizado. Se entiende como un proceso de creación de conocimiento a partir del análisis de la experiencia de intervención en una realidad determinada y la reflexión sobre esa práctica. Implica mirar la práctica con una cierta distancia, reflexionar sobre el proceso implementado, cuestionarse en torno a ella. Es "distinguir, a nivel teórico lo que en la práctica se da sin distinciones dentro de un todo. Es buscar las relaciones que hay en lo que hacemos y construir nuevas propuestas" (Kinserman, 1994).

Por otro lado la sistematización tiene dos metas fundamentales: mejorar la práctica y la intervención, desde lo que ella nos enseña y enriquecer, confrontar y modificar el conocimiento teórico existente, difundirlo y contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para entender y transformar nuestra realidad (Jara, 1994). Esta es una interpretación crítica, un esfuerzo por comprender el sentido de las experiencias, tomando distancia de ellas, y solo es posible si, previamente, se ordenó y reconstruyó el proceso vivido. Puntualmente, la característica fundamental de cualquier proceso de sistematización es describir la lógica con la que se lleva a cabo: no solo se pone atención a la implementación de la experiencia y su desarrollo, sino también a

las interpretaciones que los actores involucrados tienen sobre la práctica social realizada.

Reconstruir el proceso de la práctica, identificar sus elementos, clasificarlos y reordenarlos, posibilita que la experiencia se convierta en objeto de estudio e interpretación teórica. Sistematizar permite recuperar y visibilizar de manera ordenada y secuencial lo que ya se sabe sobre la experiencia; permite también descubrir nuevas aristas y revela nuevas variables que aún no estaban contempladas (y relacionarlas unas con otras).

Con este espíritu y bajo este marco teórico, desde la materia se implementó un proceso de sistematización para mejorar la gestión de proyectos con los siguientes objetivos:

- Releva las necesidades más frecuentes de las organizaciones, así como los aspectos que hacen a un buen desarrollo de la práctica, entendiendo como tal el aporte significativo desde las Ciencias Económicas ante una necesidad concreta que la organización presente en su gestión. La práctica atiende una problemática social puntual y, así, se estaría buscando indirectamente contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.
- Detectar las claves de éxito de las prácticas que alcanzan este aporte significativo a la organización en cuestión.
- Difundir los casos de buenas prácticas.

### 2. Mapeo de las organizaciones sociales<sup>3</sup>

En el contexto descripto, también se presenta la necesidad de volcar la información del contacto con organizaciones a una herramienta que las compile, las articule y potencie la práctica concreta.

Por otro lado, es necesario localizar territorialmente las organizaciones con las que trabaja la universidad para detectar experien-

3. Proyecto UBANEX: "Mapeo de la Responsabilidad Social Universitaria: actualidad de la RSU en acción". aprobado por la Resolución del Consejo Superior N° 290/14.

cias que se multiplican, necesidades, falencias y éxitos utilizando la variable territorial como eje de intervención.

El mapeo es un método de recolección de información que facilita la definición del estado del arte sobre un tema, experiencia, proyecto u organización, y permite la identificación de lecciones y buenas prácticas. Cuanto más claro es el propósito para la realización del mapeo, más pertinentes y enfocadas serán las variables a considerar en el diseño y las preguntas a realizar.

Es por ello que se generó la estrategia de un mapeo virtual de organizaciones con los siguientes objetivos:

- Difundir las actividades y programas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) que se encuentren en marcha en facultades de Ciencias Económicas de universidades nacionales del país.
- Difundir las habilidades de cada organización que participa en actividades enmarcadas en la RSU en facultades de Ciencias Económicas de universidades nacionales del país.
- Generar e impulsar una red de contacto entre las organizaciones que están trabajando proyectos concretos de RSU con facultades de Ciencias Económicas de universidades nacionales del país.

### 3. Capacitación en gestión de proyectos<sup>4</sup>

La capacitación en gestión de proyectos es otra de las herramientas fundamentales para la acción en pos de resultados, como forma de enfrentar los problemas sociales y estrategia de la Responsabilidad Social Universitaria.

El diseño de un proyecto es un proceso que determina la dirección de una idea y los requisitos necesarios para ponerla en práctica. Es por eso que el objetivo de la capacitación es brin-

4. Proyecto UBANEX: "Diseño, planificación, monitoreo y evaluación de proyectos sociales", aprobado por la resolución del Consejo Directivo N° 290/14.

dar herramientas teóricas y prácticas a los alumnos de modo que puedan diseñar, implementar y planificar proyectos sociales de manera exitosa y que produzcan impactos en la sociedad. Fundamentalmente, la propuesta gira en torno a desarrollar acciones de transferencia de conocimiento para la identificación, la formulación, el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos sociales en diferentes universidades del país, que estén comprometidas con el paradigma de la Responsabilidad Social.

Sus objetivos son:

- Brindar marcos teóricos al diseño de proyectos: el ecosistema de la Responsabilidad Social y la Responsabilidad Social Universitaria.
- Analizar los requerimientos teóricos, metodológicos y técnicos necesarios para su elaboración de modo de articular en forma integral, la planificación, la ejecución y la evaluación de las acciones sociales.
- Entregar herramientas prácticas que permitan materializar una idea en un proyecto social.
- Conocer nociones de buenas prácticas de proyectos exitosos que puedan aportar al diseño de proyectos.

El eje central de la iniciativa es la capacitación, entendida como herramienta de intervención. Apunta al desarrollo de habilidades y actitudes que, sumadas a un conocimiento técnico, les permitirán a los estudiantes potenciar competencias personales y fomentar su vocación de agentes de cambio mediante la intervención social.

La capacitación gira en torno a los siguientes contenidos:

- Módulo teórico:
  - El paradigma de la Responsabilidad Social y la Responsabilidad Social Universitaria.
  - Los programas y los proyectos en el contexto de las políticas públicas para la economía social y solidaria. La relación entre políticas y proyectos. La noción de proyectos. El proyecto como proceso de aprendizaje e

interacción colectiva. El papel de los actores involucrados en los proyectos: sus posibilidades de participación en las distintas etapas del proyecto.

- Módulo práctico:
  - Criterios para el diseño de proyectos. Cuestiones metodológicas y técnicas para el diseño de proyectos. La utilización de información cuali y cuantitativa.
  - Árbol de problemas (causas y efectos). Análisis de alternativas. Elección de la alternativa de acción. Objetivo general u objetivo del Proyecto. Objetivos específicos. Metas o productos. Actividades e insumos. La construcción del sistema de indicadores.
  - El enfoque del marco lógico: una herramienta en la formulación de proyectos. El método y formato para construir y organizar la información. Lógica vertical y horizontal. Fin, propósito, componentes y actividades.
  - La evaluación. Evaluación ex ante. El monitoreo o evaluación de proceso. La identificación de problemas de desempeño. Intervención para la mejora del desempeño del proyecto. Evaluación final con foco en resultados: logros y resultados esperados y no esperados.
  - Aplicación en terreno. Vinculación con organizaciones a través del Programa de Voluntariado para la aplicación en terreno de los proyectos diseñados.

### **Multiplicar las Prácticas de Inclusión Social desde el ámbito universitario**

Con la meta de continuar avanzando en nuevas estrategias que redimensionen y pongan en valor el vínculo entre universidad y comunidad, en este capítulo se realizó un recorrido por la primera experiencia curricular en el ámbito universitario que estuvo destinada a la formación en la gestación de proyectos de inclusión social.

En este contexto, se avanzó en la institucionalización de dichas prácticas, es decir, en el objetivo de hacerlas sostenibles a lo largo del tiempo, de la mano del trabajo colaborativo y del “hacer con otros”. La existencia de una metodología y de un saber interdisciplinario –conjugados en una materia que ha llegado para quedarse al seno de las carreras económicas– permite articular el saber y el hacer, y enriquecer la producción de conocimiento a través del motor de la experiencia. Esa es la sinergia positiva que genera la universidad cuando articula con organizaciones para dar respuestas a demandas específicas de la comunidad.

De esta manera, lo que se pretende transmitir es que este tiempo histórico es protagonista del nacimiento de un nuevo paradigma que concibe a la relación entre universidad y comunidad. Una relación que no es asimétrica, sino que es una articulación horizontal entre el saber y el hacer para pensar las dificultades y las prácticas, y resolverlas desde la idea de la retroalimentación y la interdisciplinariedad.

Es preciso partir de la idea de que la economía es social, pues las decisiones económicas influyen profundamente en nuestras vidas. Referirse a la cuestión de la “economía social” implica el interrogante de hasta qué punto es pensable una economía que no lo sea. En más de un sentido, toda economía es social: sea por el contexto en que tiene lugar, por la pertenencia de sus actores, por la incidencia ineludible que tiene en la vida de los conjuntos sociales en los que se desarrolla o incluso por sus condiciones mismas de posibilidad.<sup>5</sup>

Quienes forman parte de esta iniciativa trabajan con la misión de que todos los jóvenes que participen de la experiencia tengan una mirada distinta cuando les toque intervenir en la realidad como profesionales de las Ciencias Económicas.

Conocer la experiencia puesta en marcha desde la FCE-UBA puede servir de ejemplo. Es posible llevar a la práctica una buena teoría y contagiar desarrollos curriculares similares en otras universidades de la Argentina y de la región.

5. Saravia, Federico: “Responsabilidad Social: el sector comprometido con la economía”. En: *Economía Social*. Colección “Para que el conocimiento nos sirva a todos”. Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación, 2008.

## CAPÍTULO 3

### LA IMPORTANCIA DE UN BUEN DIAGNÓSTICO

El objetivo de este capítulo es aportar herramientas concretas para la puesta en marcha y desarrollo de un proyecto. Con el objetivo de dar el paso del saber al hacer, se desarrolló una metodología, un camino, siempre con la meta de poner el conocimiento al servicio del progreso de la comunidad a través de las organizaciones.

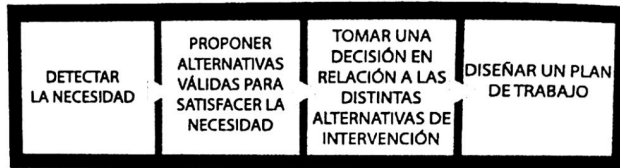
A partir de las experiencias de los proyectos apoyados y de la labor compartida a través de la materia "Prácticas para la Inclusión Social" (PIS) dictada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA), se muestra una forma dinamizadora y transformadora de vincular a la universidad con la comunidad. Así, alumnos, graduados, docentes, no docentes, autoridades y todo tipo de organizaciones trabajan de forma mancomunada y se interrelacionan, en función del lugar ocupado por cada uno de ellos.

Desde esta perspectiva, se propone aprovechar al máximo la potencialidad que tienen las prácticas inclusivas para mejorar la calidad de vida de la población y transitar el camino de cómo planificar una práctica social, con el uso de las herramientas, desde un nuevo paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y una renovada noción del "emprender".

Tanto para el planeamiento de la práctica concreta como para la gestión de un programa que coordine el desarrollo de estas actividades, pueden utilizarse las herramientas de las disciplinas de las Ciencias Económicas, para lo cual se seleccionó un conjunto de ellas que facilitan el tránsito hacia el diseño de un plan que haga efectiva la realización de una práctica social, que trabaje en conjunto con una organización de la sociedad civil.



Pasos para el diseño de un plan de trabajo.



Fuente: elaboración propia

### Primer paso. Detectar la necesidad

Hablar de la necesidad de una organización es hacer referencia a la existencia de una diferencia, de una brecha, entre lo que realmente sucede en la organización diariamente y lo que esperan o planearon que suceda. Cuando lo real y lo planeado no coinciden, surge un problema, un conflicto al que hay que encontrarle una solución. También puede entenderse como una dificultad a la hora de aprovechar oportunidades, o simplemente como falta de planificación.

Es posible que existan dificultades para acceder a cierta información vital para desarrollar la práctica; en tal caso, el equipo de emprendedores tendrá que apelar a la creatividad para generarla. Si institucionalmente la organización no cuenta con datos o estos no están plasmados en un medio físico, habrá que generarlos.

Es recomendable realizar encuentros en la sede de la organización con la que se trabaje para relevar información por medio de la observación y de la comunicación cara a cara que se produzca entre o con sus miembros. A partir de estos encuentros, será posible saber qué necesidades pueden atenderse desde el saber específico de las Ciencias Económicas.

### 1. La importancia de un buen diagnóstico. Análisis FODA

Si bien existen múltiples herramientas de análisis y de diagnóstico organizacional, se recomienda el análisis FODA como un primer acercamiento en la detección de necesidades de la organización con el fin de focalizar en la práctica social.

Esta matriz, al considerar aspectos internos propios de la organización y de su entorno, ofrece un estado de situación –en un momento dado– lo suficientemente completo para comenzar a transitar el desafío de la práctica.

La identificación de las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se consideran como una actividad común de las empresas (organizaciones). Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz TOWS, o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones.<sup>1</sup>

En el análisis FODA se analiza tanto el entorno externo como las condiciones internas. En cuanto a estas últimas, la matriz permite abordar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Las fortalezas son aquellas actividades que marcan la diferencia en una organización, las que brindan ventajas comparativas, como por ejemplo la metodología de trabajo que implementan al abordar una problemática particular, las alianzas que generaron con otras organizaciones, el alcance de su labor, el renombre que posean en su ambiente de acción, el poder de convocatoria a través de sus campañas y sus actividades, los premios y los programas a los que se aplicaron, el reconocimiento público, sus años

1. Koontz, Heinz y Wehrich, Mark Cannice: *Administración: una perspectiva global*, México: Mc Graw Hill, 2001.

de trayectoria. Las fortalezas son, entonces, aquellos aspectos distintivos propios de la organización.

En cuanto a sus debilidades, pueden ser puntos a mejorar o falencias de base, es decir, que la organización reconoce que siempre las tuvo y que tiene pocas probabilidades de convertirlas en fortalezas. Son barreras a superar por la organización, como por ejemplo, el espacio físico que posean o no, los obstáculos para su regularización, la naturaleza de la necesidad que puede presentar limitaciones de algún tipo.

En relación con el análisis externo, es decir, con las oportunidades y las amenazas, cabe destacar que será más preciso si la organización logra identificar con claridad su entorno, pues refiere a las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales y culturales. Tampoco deben perderse de vista los actores, las redes en las que se encuentra la organización, las posibles alianzas, los procesos que se desarrollan en paralelo a su actividad, programas institucionales, aquellas organizaciones que atienden la misma necesidad, etc.

Serán amenazas aquellas situaciones que pongan en peligro el desarrollo de la actividad diaria de la organización, o un proyecto en particular, cambios que impliquen reformular aspectos estratégicos u operativos como, por ejemplo, la cesación de fondos de una fuente específica o cuestiones regulatorias que obstaculicen una actividad. Una amenaza es cualquier situación que implique un replanteo de cómo se están haciendo las cosas hasta el momento. Estos riesgos implicarán diseñar un plan de contingencia, un "plan B" para garantizar el funcionamiento normal de la organización sin perder de vista su objetivo fundacional.

Las oportunidades llegarán como posibilidades de articulación para lograr un mayor alcance o potenciar la acción de la organización, el aval institucional por el trabajo realizado, premios o reconocimientos que impliquen mayor presencia en determinado sector, el contacto con futuros donantes, un acceso continuo de fondos, el interés del público por la labor de la organización, es decir, como aquello que refuerza positivamente el impacto que genera la acción de la organización.

Luego de haber identificado los cuadrantes de esta matriz, será más sencillo delimitar una práctica concreta, a partir de las debilidades y oportunidades. Buscando puntos de contacto entre dichos cuadrantes, surgirán múltiples necesidades.

## 2. La teoría sistémica

Las organizaciones no están solas sino que están insertas dentro de una comunidad. No es posible pensarlas por fuera de un sistema. Según la teoría sistémica, un sistema es un conjunto interrelacionado de partes con un objetivo común, en el cual se producen unos *inputs* que, después de ser sometidos a un proceso, liberan al exterior del sistema unos *outputs* que lo retroalimentan. Este modelo permite focalizar los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad: la eficiencia es la optimización de los recursos utilizados para lograr los objetivos, mientras que la eficacia es el logro de los objetivos y la efectividad es el logro del impacto esperado en el entorno.

Para el caso de una práctica social, la entrada o *input* será la necesidad que el equipo de estudiantes y la organización se planteen. El proceso será la práctica social en sí misma, con sus componentes de aprendizaje y servicio; y los *outputs* o salidas serán los conocimientos y el beneficio concreto en la comunidad.

Observando la vida en sociedad desde un enfoque sistémico, descubrimos que hay otras organizaciones que están presentes y que interactúan con nosotros. Es imperioso descubrir el mundo de organizaciones con las que nos vinculamos constantemente, pues es un error no tenerlas en cuenta: desde el punto de vista funcional, seguramente estas organizaciones nos provean de algo que la nuestra no tiene.

En lo que respecta al mundo empresarial, cada vez son menos las empresas en la actualidad que se piensan desde una mirada de integración vertical (en el sentido de abarcar todos los rubros). Hay mucha más interacción, más aprendizaje cooperativo. En definitiva, se hace referencia al desafío de lo multidisciplinario, que es el espíritu del paradigma sistémico.

La interdependencia de organizaciones se puede observar en la cotidianidad. Una empresa tiene varios proveedores de servicios para hacer más eficiente su trabajo. Por ejemplo, contrata a un servicio de bidones de agua para que sus empleados tomen agua o llama a técnicos de computación en caso de que haya que arreglar una computadora. Es decir, se acude a “especialistas” en determinados temas para trabajar en conjunto. De otro modo, la empresa tendría que centralizar todo y hacer lo mismo por cuenta propia.

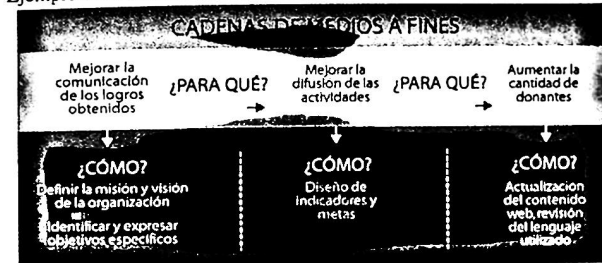
### 3. El orden de prioridades

El orden de prioridades es una herramienta que permite establecer la importancia del problema, su nivel de urgencia y, de esa manera, establecer el orden de resolución. Un problema es importante cuando se encuentra directamente vinculado a objetivos prioritarios, mientras que es urgente cuando por una cuestión de necesidad no puede ser resuelto en un momento futuro. Las actividades urgentes y no importantes, a veces, se priorizan sin satisfacer necesidades reales, sólo por el hecho de ser urgentes. Lo no urgente y no importante implica una pérdida de tiempo.

A la hora de identificar la necesidad de una organización, se presenta en reiteradas oportunidades la dificultad de distinguir entre lo urgente y lo importante, pues el hecho de involucrarse en el desarrollo de una práctica social debe compatibilizarse con el requisito de establecer cierta distancia para la mejor comprensión de la naturaleza del problema. En definitiva: la clave está en involucrarse pero manteniendo la distancia prudente que permita distinguir entre lo importante y lo urgente y, por ende, sea posible establecer un mejor orden de prioridades. A su vez, el equipo debe realizarse constantemente la siguiente pregunta: ¿qué estamos en condiciones de abordar, desde la perspectiva de las Ciencias Económicas?

### 4. La cadena de medios a fines

Ejemplo de cadena de medios a fines.



Fuente: elaboración propia.

La cadena de medios a fines es una herramienta que nos permite interrelacionar objetivos de distintos niveles vinculados con la organización con la que se desarrollará una práctica. Preguntándonos “¿para qué?” formulamos objetivos más generales o de orden superior. Si queremos ir en sentido inverso, hacia objetivos más específicos de un nivel inferior, debemos preguntarnos “¿cómo?”.

### 5. Instancia creativa (brainstorming)

Pensar alternativas y formularlas requiere creatividad y espacio para que surjan. Es importante no tener miedo a pensar ideas arriesgadas para que nazcan las soluciones más apropiadas. La técnica creativa más utilizada es la del *brainstorming* o tormenta de ideas, que fue trabajada por el publicista Alex Osborn, quien en su libro *Imaginación Aplicada* (1957) estableció 4 reglas básicas que permiten organizar el trabajo creativo:

1. Suspender el juicio y eliminar toda crítica.
2. Pensar libremente.
3. La cantidad es importante. Cuanto más grande sea el número de ideas, más fácil es escoger entre ellas.
4. El efecto multiplicador. Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras de las ideas de los demás o conseguir una idea mejor a partir de otras dos.

## Segundo paso. Proponer alternativas válidas para satisfacer la necesidad

Esta etapa consiste en especificar claramente el problema, definiéndolo y estableciendo sus características. Ello implica hacer un correcto diagnóstico de la situación actual y determinar el objetivo o situación deseada.

A modo de ejemplo: un equipo de estudiantes se reúne con un grupo de emprendedoras del rubro textil y detectan juntos que el problema es "la falta de capacitación en la gestión del emprendimiento". Es decir, poseen los conocimientos y las habilidades del oficio, pero al visualizar la actividad como un futuro emprendimiento encuentran que no saben cómo cumplir con ese objetivo. Para poder visualizar dónde queremos estar, cuál es la situación deseada, es clave la identificación del problema.

### 1. El aporte concreto de las Ciencias Económicas

En este punto suelen aparecer algunas dudas debido a la dificultad de visualizar a las Ciencias Económicas como un camino para diseñar herramientas y soluciones para la satisfacción de una necesidad en la organización. A simple vista, el mundo de la organización y los conocimientos de la economía parecen muy alejados pero, en la práctica, es muy fructífero y posible diseñar un espacio de trabajo en conjunto.

Una vez que un voluntario o estudiante se desempeñe como integrante del equipo y logre internalizar el aporte de las Ciencias Económicas, podrá generar diferentes actividades y generar prácticas sociales con mayor facilidad. Precisamente, se sostiene que la economía es una ciencia social al servicio de la comunidad, y esta concepción implica que hay mucho por hacer desde nuestro rol como profesionales.

La experiencia demostró que las organizaciones se componen de multiplicidad de procesos y que las Ciencias Económicas participan en ellos: son parte en cuanto a su diseño, o el mejoramiento

de los existentes, en pos de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización de manera eficiente.

Ejemplos concretos del aporte de las Ciencias Económicas:

- El traspaso de los movimientos de dinero diarios de una organización a una herramienta que contenga toda la información que se genera con cada transacción, y que esta se utilice para generar otro tipo de información que le permita a la organización prever futuras erogaciones u obtención de fondos.
- El diseño de bases de datos que reúnan información para concentrar acciones de difusión, por ejemplo, de convocatoria para determinado evento o con fines estadísticos para la formulación de indicadores. Esta última actividad tendrá relación con la intervención de la administración (en el área de comunicación) al momento de transmitir al público de interés los logros de la organización y las actividades que se realizan; como rendición de cuentas de la utilización de los fondos recibidos a través de donaciones o como formulación de proyectos al momento de aplicar premios o subsidios.
- La construcción de planes de negocio, que incluyan un acompañamiento técnico de parte de los estudiantes, para la comprensión de los conceptos y etapas que se incluyen en ese tipo de plan. Este acompañamiento puede darse a través de capacitaciones y manuales que hagan de soporte, para que cuando llegue el momento en que la organización se independice de la asistencia del equipo de trabajo, tenga en dónde encontrar respuesta a sus dudas.

### 2. La articulación y generación de redes

No perder de vista el entorno de la organización, y al resto de los actores, es generar articulaciones que potencien la actividad de la organización y faciliten etapas del proyecto que se plantee. Vivimos en comunidad y esta condición nos facilita articular con otras organizaciones que se desempeñan satisfaciendo una nece-

sidad que nosotros no abarcamos, pero cuya satisfacción impacta directamente en la actividad principal de nuestra organización (enfoque sistémico). Podemos observar el efecto multiplicador que se produce cuando logramos esta articulación en el siguiente caso:

Una fundación que trabaja con chicos con discapacidad intelectual realiza talleres de aprendizaje laboral. Un equipo de estudiantes de la facultad los acompaña en el diseño del proceso "ventas por Internet". Ellos ponen en contacto a la fundación con una plataforma de venta *online* y con un taller de fotografía que voluntariamente realiza una sesión de fotos de los productos que elaboran los chicos que participan del taller y comercializan a través de la fundación.

A continuación se presentan más ejemplos de articulación y generación de redes:

- **Crowdfunding:** a partir de él, se facilita el acceso al crédito al abrirse opciones de financiamiento para proyectos que no serían atendidos según los patrones y los requerimientos del mercado financiero convencional, lo que reduce las trabas al nacimiento de nuevos emprendimientos. Se conforman redes de personas interesadas en reunir fondos para el financiamiento de ciertas actividades. Los recursos pueden ser transferidos a quienes los solicitan, como una contribución a cambio de muestra de gratitud o reconocimiento, o como una inversión de dinero con algún tipo de retorno monetario esperado por el inversionista. Si bien estas iniciativas surgieron con fines de beneficencia, evolucionaron hasta convertirse en opciones de microcrédito para el financiamiento de nuevos emprendimientos y micro y pequeñas empresas. El *crowdsourcing* se refiere a la socialización de la producción, mediante comunidades que ofrecen servicios de diseño, fabricación y manufactura de productos en línea. Refiere a una convocatoria

abierta, esencialmente en red, a un grupo indeterminado de personas, adecuados para realizar determinadas las tareas, responder ante problemas complejos y contribuir aportando las ideas más frescas y relevantes.

- Programa de Voluntariado Universitario: actualmente, el Programa de Voluntariado Universitario de la FCE-UBA realiza un mapeo de organizaciones. El objetivo es volcar geográficamente las acciones que se están realizando en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria como resultado de la puesta en marcha de los diferentes programas de extensión universitaria.

El programa tiene la potencialidad de adquirir carácter nacional a partir de la posibilidad de articulación con las 27 universidades nacionales que participan en el Programa Nacional "Amartya Sen". Este trabajo mancomunado entre dichos programas como organizaciones en sí mismas y la comunidad, genera desde su gestión una identificación de la habilidad, de la competencia que diferencia a cada organización involucrada. Durante ese proceso de identificación, se evidenció la potencialidad de articular dichas habilidades específicas con las necesidades concretas de la comunidad. Se espera que esa potencialidad se manifieste concretamente en la sustentabilidad y la sostenibilidad de las prácticas sociales emprendidas, al articular las habilidades de las organizaciones que se encuentren participando en los distintos programas y lograr, así, un aporte concreto, un valor agregado desde la disciplina, a la resolución de los problemas sociales tratados.

## Tercer paso. Tomar una decisión en relación a las distintas alternativas de intervención

### 1. El proceso de toma de decisiones

La Real Academia Española define la palabra “decisión” como:

- Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
- Firmeza de carácter.

El tener que tomar una decisión determinada implica necesariamente la existencia de un problema a resolver. Esto significa que hay una brecha o discrepancia entre la situación en la que estamos y la situación en la que desearíamos estar. Esta brecha constituye el problema a resolver.

El proceso de toma de decisiones implica –una vez identificado el problema– seleccionar un curso de acción (entre varios posibles) para resolver la necesidad o dificultad detectada sobre la cual se estructurará una determinada práctica.

Una vez que fue posible identificar una necesidad concreta o un conjunto de necesidades en la organización en la que se desarrollará la práctica, es momento de elegir cómo será abordado su intento de satisfacción. Esta decisión estará influenciada por características propias del equipo y de la organización, los conocimientos y habilidades que posean los integrantes, el tiempo que se pueda destinar a su desarrollo, la frecuencia de encuentros que se pacten entre el equipo y la persona de contacto en la organización. En esta etapa, será imprescindible recolectar información, la cual deberá ser útil. Es decir:

- Oportuna y relevante: que refiera a las necesidades relacionadas con las Ciencias Económicas.
- Confiable: para alcanzar mayor confiabilidad en la información que obtendremos, será necesario relevarla a través de diferentes fuentes de información.

- Completa y clara: información que responda a las diferentes aristas del problema, pudiéndolo obtener, por ejemplo, de distintas personas de contacto en la organización. Con respecto a la claridad, puede suceder que algunas cuestiones sean delicadas de tratar para la organización y no sean expuestas clara y concretamente. Será menester del equipo avanzar en las preguntas de manera respetuosa y generando un clima de confianza.
- Eficiente: el costo de obtenerla no debe superar los beneficios de acceder a ella. Si el tiempo que demanda averiguar y conocer acerca de la organización supera los tiempos programados para dicha etapa del plan de trabajo, la práctica deberá, por definición, reprogramarse o replantearse.

## Cuarto paso. Diseñar un plan de trabajo para la implementación de una práctica social

Antes de diseñar el plan de trabajo, es preciso contar con la participación de la organización en un proceso de diagnóstico, haciendo uso de las herramientas anteriormente propuestas. Es decir: el proceso comenzó al momento de identificar la necesidad de la organización, para continuar al momento de definir un curso de acción.

La organización, entonces, debe encarar un proceso de introspección, acompañada por el equipo en dicha tarea. De esta manera, todos los actores involucrados estarán empapados de la situación de la organización y las propuestas que se realicen estarán en línea con ella. Mientras más se conozca la organización, mejor será la comprensión de sus necesidades y sus limitaciones, así como también de sus potencialidades, y se estará en mejores condiciones de articular con ella.

Para definir un curso de acción –y, en definitiva, comenzar a planificar– se recomienda utilizar la herramienta del gráfico de flujos, en pos de visualizar de manera sencilla la totalidad de la práctica, los tiempos, las fechas límite y la superposición de tareas.

También puede recurrirse a la elaboración de minutas de reunión para relevar la información que se exponga en todos los encuentros del equipo con la organización y entre los integrantes, dejando por escrito los temas tratados, los pendientes para la próxima reunión y las promesas de envío de información.

Al identificar una necesidad puntual en una organización que pueda ser resuelta con el aporte de las Ciencias Económicas –y una vez tomada la decisión referida al “¿cómo?” se buscará satisfacer la necesidad– se da inicio entonces a la planificación de la práctica social.

Dicha planificación deberá contar con posibilidades de flexibilización por cambios abruptos que se puedan dar durante la práctica. Por las características mencionadas anteriormente con respecto al perfil de los estudiantes y las condiciones de la organización, estos cambios suelen ser más frecuentes de lo que esperamos. A continuación, se listan posibles eventualidades que exigirán, en caso de surgir, una modificación en el curso de acción planificado:

- Cambios en la conformación de los equipos.
- Ausencias que sobrecargan de tareas al resto de los integrantes.
- Dificultades en la obtención de información acerca de la organización.
- Eventos puntuales que demoran la respuesta o la concreción de los encuentros.
- Dificultad para identificar el sector o actividad donde se va a realizar la práctica.
- Contradicciones en el discurso de los miembros de la organización e inclusive inconsistencias.
- Modificaciones en los temas a tratar por aquellos que no se habían planteado abordar desde un principio, entre otras situaciones posibles.

El equipo no deberá perder de vista la posibilidad de que surjan este tipo de limitaciones: será necesario, en algunos casos, reprogramar y realizar cualquier tipo de modificación en el

plan de trabajo. Más allá de la rigurosidad de los tiempos, son sumamente importantes las instancias de reporte y presentación de resultados parciales que se prevean, a fin de dar cuenta de los avances en línea con el objetivo planteado y la utilidad de la práctica, mantener la motivación de los participantes y reforzar el compromiso asumido al comienzo.

### **Diagnóstico, evaluación permanente y un plan participativo e inclusivo. La importancia del primer paso .**

La clave estará en la realización de un buen diagnóstico que permita identificar la necesidad a satisfacer, pues esa será la base del proyecto a construir. Un diagnóstico certero permitirá encontrar las herramientas para brindar las soluciones más efectivas frente a la dificultad detectada. Sobre esos pilares básicos deberá estar diseñado el plan de trabajo, que se implementará de la mano de la organización en la que intervenimos e involucrá a la población beneficiada. Sin su total involucramiento será difícil tener éxito en la práctica emprendida.

La evaluación permanente apunta a la corrección continua del proyecto, con el objetivo de ir progresivamente hacia una mejora integral. A medida que se avanza, los informes parciales pueden contribuir con el logro de este fin.

## CAPÍTULO 4

### EMPRENDIMIENTOS DESTACADOS

Al recorrer las trayectorias de los distintos proyectos en marcha con la intención de atender una problemática social, algunos sobresalen por sobre otros no solo por su contenido, sino porque presentan ciertas características que son indispensables para la correcta formulación de una iniciativa a emprender, para que se sostenga en el tiempo y obtenga un resultado positivo para la comunidad con la que se trabaja.

En líneas generales, se puede aseverar que lo deseable es poder potenciar una buena idea, de manera coherente y planificada, con la suficiente capacidad de articulación con los diversos actores sociales y, fundamentalmente, con una buena comunicación; entendida tanto desde la redacción misma del proyecto como desde la posibilidad de generar empatía con la comunidad a través de acciones de difusión, de sensibilización; con el objeto de sumar esfuerzos y conocimiento en pos de alcanzar determinado objetivo.

En este punto radica el cambio de paradigma sobre el que se apoya esta publicación. La clave está en mirar al otro como alguien que puede complementar o completar un desarrollo en particular, y aprender a reconocer lo mejor de cada uno para potenciar las experiencias que se ponen en marcha. Aquí reside el más legítimo potencial transformador que puede tener una práctica solidaria.

Es así como sobresalen las experiencias de Festejos Responsables, el Museo de la Deuda Externa, el Centro Emprendedor GEN XXI y el Programa "Amartya Sen". Todas ellas tienen como característica común que surgen desde el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA) y lograron ser sustentables en el tiempo con un impacto social mensurable.

Además de sensibilizar, un proyecto solidario tiene que tener el potencial transformador de poder mejorar la calidad de vida de



las personas. Esta publicación se propuso como meta promover la multiplicación de prácticas solidarias y destacar las cualidades que son fundamentales para que un proyecto pueda cumplir su objetivo y, por sobre todas las cosas, lograr el impacto buscado al momento de su concepción.

Con dicho fin, se pretendió establecer una sistematización de aquellas experiencias de la FCE-UBA consideradas exitosas para poder compartirlas y difundirlas con el objetivo de contagiar a todos aquellos emprendedores y a aquellas organizaciones que inician un camino para brindar soluciones a problemáticas sociales que necesitan ser atendidas.

En este sentido, la posibilidad de destacar una experiencia solidaria por sobre otra no tiene que ver solamente con cumplir una serie de pautas formales sino más bien con encarar la mejor estrategia para generar sinergia con otras organizaciones y, así, alcanzar resultados que impacten positivamente en la comunidad.

### Festejos Responsables

Festejos Responsables es una campaña organizada por la FCE-UBA en conjunto con el Centro de Estudiantes (CECE), que busca generar en la comunidad universitaria un cambio cultural, una toma de conciencia respecto de la forma de festejar a la hora de egresar. En nuestro país, naturalizamos —y tomamos como una costumbre— que se arrojen elementos como harina, arroz, yerba o huevos cuando un alumno se recibe. Dicha práctica es reprobable no solo porque se está arrojando comida en buen estado, mientras a nuestro alrededor todavía hay quienes no tienen acceso a ella, sino también porque se ensucia el espacio público, y porque es un potencial riesgo para todo aquel que transite por el lugar. La iniciativa propone que no se realicen festejos tirando alimentos, sino que estos sean canjeados por artículos de cotillón, y se donen a distintas organizaciones para que los distribuyan entre los más necesitados.

“Graduados al fin”<sup>1</sup> tituló el diario *La Nación* una nota que relata la experiencia del proyecto Festejos Responsables. Ese titular periodístico completa el círculo de vida de la iniciativa solidaria, como corolario de un esfuerzo que estuvo destinado a modificar un patrón cultural fuertemente arraigado. La resonancia en distintos medios de comunicación resultó ser un indicador en relación al potencial de la iniciativa y su alcance.

Así como surge la inquietud desde la FCE-UBA para promover el cambio cultural en la celebración de la culminación de una etapa, fue la presencia de la iniciativa en los distintos medios de comunicación gráficos la que respaldó ese gesto solidario y responsable de la casa de altos estudios lo que representó algo más desde lo simbólico, una acción de cambio, de transformación, de inspiración.

La definición periodística enaltece el esfuerzo de cambiar una forma de festejar, calificándola como la materia que estaba pendiente para que los jóvenes puedan graduarse, en toda la acepción del término.

Si uno se pregunta cómo surgió Festejos Responsables, quienes trabajan diariamente impulsando la iniciativa que se nutre del trabajo de toda la comunidad universitaria (tanto los docentes difundiendo en aulas, como el personal no docente, además de un grupo de voluntarios, la mayoría de estudiantes y graduados de la FCE-UBA) y que logró el reconocimiento institucional de la facultad, hablan tanto de cuestiones vinculadas con la seguridad y el tránsito como de la necesidad de generar un ahorro de recursos para la institución.

Sofía Caraballo, la subsecretaria de Bienestar Estudiantil de la FCE-UBA y coordinadora del proyecto, comenta sobre la problemática que vino a atender la propuesta: “Los festejos de graduación se transformaron en los últimos tiempos en una problemática grande, la Facultad recibía quejas de los comerciantes y vecinos de la zona, y se producían trastornos en el tránsito”.

1. *La Nación*, “Graduados al fin: proponen festejar el final de la carrera sin tirar alimentos”, 19 de julio de 2015.

En este sentido, eran muchos los perjuicios para la institución universitaria, sumados al derroche de alimentos, fundamentalmente huevos y harina, tan anclados en la tradición celebratoria de una graduación en Buenos Aires. Fueron variados los estímulos que exigían resolver la dificultad que generaban los festejos para los vecinos y la infraestructura de la ciudad y la universidad. Para atacar la problemática, era necesario comenzar a promover un cambio cultural.

En pos de promover el cambio cultural, la institucionalización del programa resultó ser un aspecto central, que le permitió sostenerse en el tiempo: el 23 de junio de 2015, el Consejo Directivo de la FCE-UBA aprobó la iniciativa mediante la Resolución 1596/15. Es una experiencia inédita para el país, que ya se multiplicó en otros lugares de la Argentina y encarna un profundo sentido de Responsabilidad Social.

Según los datos provistos por quienes coordinan la iniciativa, “la FCE tiene aproximadamente 46.000 alumnos y se gradúan entre 3.000 y 3.500 estudiantes al año. Por cada festejo de egreso de un alumno se tiran como mínimo 2 kg de comida: un total de 7.000 kg de alimentos se desperdician por año”.

El dato de la pérdida de comida toma mayor magnitud si se tiene en cuenta la falta de acceso a los alimentos que aún flagela a distintos sectores en la Argentina actual, “lo que nos invita a tomar conciencia y revisar nuestras conductas en relación al prójimo y a nuestra condición de partícipes de la universidad pública, institución que ha mostrado ser —y pugna por ser cada vez más— socialmente responsable”, señala Caraballo.

La pregunta a responder inicialmente fue: ¿qué se espera de una comunidad universitaria socialmente responsable? La FCE-UBA busca que alumnos, familiares, amigos, docentes, graduados, no docentes y la comunidad en general se sumen a la iniciativa y den a conocer la propuesta entre sus allegados.

¿Cómo es posible festejar responsablemente? “Los días de graduaciones, un ‘Promotor del Cambio’, ubicado en el hall de entrada de la FCE-UBA, alcanza la propuesta de canjear los alimentos por un *kit* de cotillón: de lograrse el intercambio, se festejará res-

ponsablemente, donando alimentos a quienes más lo necesitan”, explica Caraballo.

Otra de las características más destacadas de la iniciativa es que logró articulaciones que la potenciaron y mejoraron. Una vez logrado el esquema del trueque de los alimentos que se tiraban en la celebración por papel picado y espuma, faltaba encontrar la forma de resolver la logística para que los alimentos lleguen a destino. La FCE-UBA decidió articular con Red Solidaria, una organización con prestigio y experiencia. Así fue como el proyecto encontró su formato y logró cerrar el ciclo. Los alimentos donados por los jóvenes que egresan y sus amigos y familiares permitirían abastecer a distintos comedores que forman parte de la Red Solidaria.

Asimismo, el trabajo en red con organizaciones de la comunidad también se amplió y complementó a través de la articulación con el sector privado. La FCE-UBA se relacionó con empresas fabricantes de cotillón, las cuales donaron mercadería para así contribuir con la implementación del programa.

La iniciativa es un claro ejemplo de cómo la comunicación y la articulación, sumadas a la identificación de un problema real, permiten lograr un impacto positivo en la comunidad en el que se interviene desde la puesta en marcha del proyecto.

## Museo de la Deuda Externa

¿Una universidad pública puede estar al frente de una producción audiovisual de calidad? ¿La historia de la deuda externa puede transformarse en *comic*? ¿Un museo puede subirse a un camión? Son interrogantes que, aunque no parezca a primera vista, están vinculados con el espíritu de la iniciativa del Museo de la Deuda Externa impulsado por la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la FCE-UBA.

Es un trabajo que nace del voluntariado universitario, sobre la premisa de poner la academia de cara a las problemáticas sociales, y que vuelve a encontrar en las carreras de Ciencias Económicas a los protagonistas.

La temática de la deuda externa fue central para comprender los acontecimientos políticos, económicos y sociales de la Argentina en el último siglo y un grupo de graduados, docentes y alumnos de la FCE-UBA se propusieron socializar su conocimiento para ponerlo al servicio de la comunidad, en pos de que algunos sucesos de nuestra historia reciente no se vuelvan a repetir. Stefano Cozza Di Carlo, director del Museo, destaca el nacimiento del emprendimiento de la mano de graduados y voluntarios, del propio corazón de la institución académica, y cómo fue institucionalizándose hasta llegar a ser una de las principales líneas de divulgación de la facultad.

“El origen del Museo de la Deuda Externa Argentina se remonta a mediados de 2001, cuando un grupo de graduados y docentes de la FCE-UBA comenzó a reunirse y a discutir la cuestión de la deuda externa, un año después de la sentencia del juez Jorge Luis Ballesterio en la causa que fue iniciada por Alejandro Olmos en abril de 1982”, cuenta Cozza Di Carlo. Y agrega: “Fundamentalmente, lo que aporta el Museo es un vínculo permanente y sistemático con alumnos del nivel medio. Tenemos, con ellos, un contacto muy frecuente, muy fluido, y tenemos un museo que está en gran medida pensado para ese público, para ese segmento”.

A partir de mediados de 2008, el Museo pasó a depender de la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la FCE-UBA, manteniéndose como actividad de extensión universitaria, en una clara muestra de la Responsabilidad Social asumida por la universidad pública con la comunidad de la cual forma parte.

En 2011 se inauguró el nuevo salón de exposiciones en el primer piso del edificio anexo de la FCE-UBA, que se realizó especialmente en los últimos años para una mayor accesibilidad, con impresión y rediseño exclusivo de paneles. Ese mismo año se produjo el largometraje *Marcianos: cronología de la Deuda Externa*, un trabajo en conjunto con el Sistema de Medios Públicos, para el cual se adaptaron las historietas ya existentes (hechas también por el Museo) al formato de dibujo animado. El estreno de la película contó con una gran recepción de todo el público presente.

Ya entrado el año 2012, el equipo del Museo de la Deuda Externa decidió redoblar la apuesta al elaborar el juego de mesa “Deuda Externa: El país en juego”. Este es entregado a todas las instituciones educativas que se acercan al Museo con motivo de las visitas guiadas. Posteriormente, se inauguró el “Museo Itinerante”-o “Camión de la Deuda Externa”- que hasta el día de hoy continúa visitando muchos rincones de nuestro país.

En el año 2013 el Museo de la Deuda Externa se expandió, cuando fue presentado ante embajadas y universidades europeas: entre otras visitas, el Museo acudió a la Universidad de la Sapienza (Roma-Italia), en el marco del Seminario “Crisis de la Deuda Soberana”, que fue organizado conjuntamente entre dicha universidad y la FCE-UBA. El Museo visitó también la sede de la Embajada de Argentina en París (Francia) y la Universidad de Humboldt en Berlín (Alemania).

A mediados del año 2014, el Museo de la Deuda Externa y la Asociación Civil Centro de Estudios y Apoyo para el Desarrollo de la Comunidad Sorda (CEA) comenzaron a trabajar en forma conjunta en pos de brindar visitas guiadas para distintos públicos de dicha comunidad. Estas son coordinadas por una guía sorda perteneciente a CEA, quien se capacitó durante dos meses en el ámbito del museo, generando un guión museológico en lengua de señas argentina (LSA). Las primeras visitas guiadas tuvieron lugar el 15 de Noviembre durante el evento de “La Noche de los Museos” (edición 2014).

A fines del mismo año, el Museo relanzó su web institucional, para lograr una comunicación más sólida y fluida con la comunidad: “El Museo de la Deuda Externa nació con la misión de contribuir con la divulgación y promoción de la reflexión crítica acerca del conocimiento de la historia y su importancia para el desarrollo de las sociedades con eje en el proceso de endeudamiento externo argentino, desarrollando la innovación y la creatividad para diseñar formatos originales en lenguaje simple”,<sup>2</sup> señala el texto publicado *online*.

2. [www.museodeladeuda.com.ar](http://www.museodeladeuda.com.ar)

“El objetivo –continúa diciendo la reseña– con el que se trabajó esta propuesta es el de promover la unidad de las Ciencias Sociales en su conjunto –entre ellas las Ciencias Económicas–, desde una perspectiva histórica y artística, afianzando su relación con otras organizaciones en pos de articular acciones conjuntas, bajo el paradigma de la Responsabilidad Social y la extensión universitaria.”

Cozza Di Carlo también destaca que:

Todos los días, el Museo se vincula, en promedio, con 40 alumnos de una institución educativa, por lo general, de nivel medio. También lo hace con otros actores de la sociedad civil, ya sea ONG, centros culturales, centros de jubilados, universidades, terciarios, entre otros. [...] Nosotros divulgamos información en torno al concepto de deuda externa, porque entendemos que la concientización es un aporte concreto que puede dar a la sociedad la FCE-UBA, partiendo de un concepto que es que la deuda pública no es ni buena ni mala, sino que depende de cómo se la utiliza, con qué fin se contrae deuda, dónde se destinan los recursos. [...] Lo dicho hace a la idea de aportar desde el lugar concreto y particular que uno pueda. En este caso, la FCE-UBA hizo foco en un tema como el de la deuda, que tiene que ver con su saber específico, de una forma lúdica y didáctica. [...] Todo el pueblo argentino sostiene la gratuidad universitaria, entonces la retribución que le da esa minoría privilegiada que tiene acceso a la educación universitaria a la sociedad es esta, extendiendo contenido de este modo.

En 2016, el Museo lanzó un nuevo documental que es una herramienta de trabajo indispensable para la extensión –amena y adaptada al público adolescente–, con contenidos específicos de las Ciencias Económicas.

## Centro Emprendedor GEN XXI

GEN XXI es un centro emprendedor, dependiente de la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la FCE-UBA. Es una iniciativa de extensión que tiene como misión generar un ámbito que, con una mirada académica y socialmente responsable, favorezca la vinculación de la comunidad emprendedora a través de la capacitación, la investigación y la difusión del espíritu emprendedor.

Tras la crisis de 2001, la Argentina tuvo que aprender a bucear en experiencias emprendedoras. La mayoría fueron microemprendimientos dedicados a la elaboración de dulces, la confección con telas, la herrería, la carpintería, entre otros oficios, que generaban la propia subsistencia del emprendedor, aunque no la formación de un negocio.

En aquellos años, las instituciones educativas no se dedicaban a la enseñanza del *management* a emprendedores, con excepción de los programas que comenzaban a ponerse en marcha con el objetivo de contribuir a la creación de emprendimientos para potenciar el desarrollo de la Argentina y la región.

Estas iniciativas académicas fueron de gran inspiración para la FCE-UBA, donde no existían propuestas educativas que contuvieran y apuntalaran la tendencia emprendedora, como tendencia creciente en nuestro país.

Fue a finales de 2006 cuando la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la FCE-UBA comenzó a trabajar en algunas actividades para dicho segmento a través del dictado de cursos sobre planes de negocios y microemprendimientos, en los cuales se capacitaban alumnos, graduados de la facultad y público en general.

En la misma dirección, en 2008 se pusieron en marcha distintas acciones desde el Programa de Voluntariado impulsado por la FCE-UBA. Así nació el Programa Desarrollo Emprendedor (PRODEM) con el objetivo de convocar y capacitar a voluntarios, alumnos, graduados, docentes de la universidad para que brindaran asistencia a emprendedores. Gracias al programa se capacitaron 25 microemprendedores.

Con este antecedente, el Consejo Directivo de la facultad decidió crear un centro emprendedor, a finales del año 2008.

Así como el contacto con las necesidades de los emprendedores permitió diseñar un proyecto innovador y dinámico, fue central la articulación con otros actores sociales: el Centro Emprendedor se presentó en dos programas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, como entidad patrocinante: “Desarrollo emprendedor” y “Buenos Aires Emprende”. A partir de ahí, el Centro comenzó a trabajar y a crecer.

Asimismo, se trabaja conjuntamente con el Programa de Voluntariado, el cual facilita la conformación de los grupos de tutores de emprendedores, quienes asesoran en los programas de desarrollo emprendedor y guían a los emprendedores en su largo camino de emprender. Es posible decir entonces que el centro de emprendedores de la FCE-UBA, nació como respuesta a una necesidad concreta: la falta de una cultura y actitud emprendedora.

Quien fue coordinadora del programa, María José Canals, señala:

Hoy en día, la Responsabilidad Social no le compete solo a las empresas, sino a todas las organizaciones en general. Nosotros trabajamos analizando el impacto de sus acciones y desarrollando mejoras a las dimensiones ambiental, social y económico-productiva. Observamos qué hace una organización, cuál es su actividad principal y qué impactos genera en el medio en el que se encuentra, es decir en el ambiente y en la comunidad.

Y continúa diciendo:

Buscamos generar nuevos emprendimientos que aporten al motor de la economía y al desarrollo de la comunidad en el que se encuentra inmerso el Centro. La Responsabilidad Social en una organización debe ser transversal, por lo tanto cada programa o proyecto que se celebre tendrá relación con la Responsabilidad Social, si esta forma parte de la cultura organizacional.

Canals explica que la misión del programa es:

Provocar un cambio de concepto, que favorezca el desarrollo de los rasgos propios del espíritu emprendedor: capacidad creativa y de comunicación, habilidad de negociación, resolución para la toma de decisiones, planificación, liderazgo, motivación, confianza para enfrentar el riesgo. [...] Para ello, —continúa Canals—, nos propusimos estimular, formar, orientar y apoyar a los futuros emprendedores con una visión holística y sistémica afín a la creación de empresas. Por otra parte, la Facultad como institución educativa, considera que quien se gradúa tiene que tener vocación de servicio. Ser un profesional que se brinde a un tercero. Ahora, brindar un servicio ¿no es acaso emprender? Entonces, es necesario aprender también a diseñar un emprendimiento.

Ante la pregunta “¿cuál es el principal consejo que le daría a aquellas personas u organizaciones que se proponen iniciar un emprendimiento?”, Canals responde:

Les diría que se tiren a la piletta, a emprender se aprende emprendiendo, pero que sean cuidadosos, que se aseguren que la piletta tenga agua. Para ello, es importante desarrollar una prueba de concepto del modelo de negocios diseñado y a partir de la implementación practicarle las mejoras que surjan de analizar la viabilidad de las estrategias propuestas, es decir, del éxito o no de las acciones desarrolladas para las distintas áreas del emprendimiento, basándonos en la aceptación de los potenciales clientes, usuarios y/o beneficiarios del producto.

## Programa “Amartya Sen”

Todas las actividades económicas y las acciones que realizamos como individuos tienen un impacto y por lo tanto relación con la Responsabilidad Social. “En nuestra sociedad existen problemáticas que tienen que ser atendidas con suma urgencia, tales como el hambre, el déficit en agua potable e instalaciones sanitarias, la mortalidad infantil y materna, el déficit en educación, la discriminación de género y el cambio climático, entre otros. Resolver estos problemas no es responsabilidad exclusiva del Estado a través de sus políticas públicas, sino de cada uno de los actores de nuestra sociedad” señala Andrea Zaidel, coordinadora del Programa “Amartya Sen” (PAS), ante la pregunta acerca del vínculo entre el emprender y la Responsabilidad Social.

Zaidel plantea con mucha claridad los puntos de contacto que existen entre el desarrollo económico y la vida cotidiana de las personas. En este sentido, retomando los principios más básicos de la economía liberal, no alcanza con comprender lo que puede hacer el mercado con los individuos y sus intercambios (en tanto trabajadores o emprendedores que reciben un salario o retribución por sus actividades productivas y que a la vez consumen y adquieren bienes y servicios) para analizar la evolución de la sociedad. Se torna pertinente pensar la articulación entre economía y comunidad desde un enfoque que contemple lo que los individuos pueden hacer con el mercado.

Al respecto, señala Zaidel:

Partamos desde la concepción de que la economía es también una Ciencia Social y que detrás de todas las decisiones que toman las organizaciones, hay personas. Debemos dejar de lado el ‘capitalismo salvaje’ para ir en búsqueda de una economía con ‘rostro humano’, nosotros estamos convencidos que esto es posible. Pero para esto, todos los actores de nuestra sociedad deben estar comprometidos. Nosotros como Universidad Pública vamos en este camino y queremos seguir profundizándolo.

Correr la centralidad del mercado tampoco significa otorgársela en su totalidad al Estado, que como bien expresa Zaidel, no debe ni puede cargar con la responsabilidad exclusiva de mejorar la calidad de vida de la población, sino más bien brindarles mayor protagonismo a los actores sociales y a las instituciones organizadas que pueden articular con las políticas públicas para encontrar las soluciones a los problemas pendientes de resolución. En este sentido, no puede existir un modelo de desarrollo económico que no tenga una dimensión social. “Las empresas deben buscar el triple resultado: económico, social y ambiental. Hay un largo camino por recorrer, pero no hay dudas que se está avanzando en las temáticas”, afirma Zaidel.

Es cada día más necesario –continúa diciendo Zaidel– que todos los actores sociales actúen responsablemente. Así lo está exigiendo nuestra sociedad actualmente y se ve cómo en la región aumenta la demanda pública por más ética en las empresas. Se espera que las empresas se involucren en los grandes problemas colectivos, como la pobreza y la exclusión social. Muchas instituciones han avanzado en lo denominado ‘consumo consciente’ y de esta forma dar a los consumidores herramientas para poder elegir empresas y productos que muestren mayor Responsabilidad Social. La industria textil es un ejemplo de esto.

En esta dirección, la FCE-UBA decidió iniciar un camino desde el ámbito académico para apuntalar estos comportamientos más responsables a través de la formación de jóvenes que estudian carreras económicas y que en el futuro se desarrollarán como profesionales de las Ciencias Económicas en el marco del Programa “Amartya Sen”.

El Programa “Amartya Sen” es una iniciativa creada en el 2008 y que fue llevada a nivel nacional en el 2011 con el fin de fortalecer el conocimiento de los jóvenes universitarios a través de la reflexión y el análisis de las problemáticas actuales, teniendo como principales premisas la inclusión social y el trabajo articulado de los distintos actores involucrados.

Tiene como principal objetivo la formación de “jóvenes multiplicadores” en las ideas más avanzadas de las ciencias económicas, para potenciar el desarrollo inclusivo y la gestión responsable tanto en el área pública como en la empresa privada. Se dicta en 26 universidades nacionales de nuestro país, tiene una duración de 1 año y se ejecuta durante el ciclo lectivo de cada universidad.

Durante el primer semestre de cursada, se desarrolla la etapa formativa del programa y de elaboración de proyectos sociales. El objetivo de dicha etapa es acercar a los alumnos nuevas ideas de conocimiento vinculadas a la economía social. Esta etapa se realiza a través de clases presenciales donde se trabaja en distintas temáticas vinculadas a la ética aplicada al desarrollo, el capital social, la gerencia social y la Responsabilidad Social Universitaria y Empresarial.

Asimismo, durante la cursada, se realiza un trabajo grupal con el objetivo de generar proyectos y/o propuestas que permitan el abordaje de las problemáticas locales vinculadas a desafíos de la realidad nacional. En esta actividad se propone la realización de un proyecto social, denominado IDL (Ideas de Desarrollo Local), que intenta fomentar, por medio de la investigación y diagnóstico de la realidad, la elaboración de una propuesta que permita la aplicación de los conocimientos recibidos durante el curso de formación. La segunda mitad del año concluye la etapa formativa y se orienta a la implementación de proyectos sociales elaborados en la etapa anterior.

Además se promueve la incorporación de los egresados en distintas cátedras de la facultad, como su involucramiento en proyectos de investigación y extensión universitaria vinculados a las temáticas estudiadas.

Año tras año, los más de 200 participantes que cursan el Programa “Amartya Sen” en nuestro país tienen la posibilidad de incorporar una visión complementaria a las carreras de grado tradicionales de las Ciencias Económicas, los que le permite un nuevo desarrollo profesional y les da la posibilidad de continuar trabajando en las temáticas.

De esta manera, la universidad pública da un paso más en el objetivo de ampliar la mirada en relación a la práctica productiva y a la actividad de una empresa, aunque aún existan prejuicios relacionados con la idea de que un proyecto responsable no es necesariamente rentable o que la medida del éxito de una organización no incorpora en su ponderación el impacto social de su actividad.

El Programa “Amartya Sen” expresa que en esa dificultad nace el principal desafío de la iniciativa destinada a generar nuevos valores en relación a la organización —en especial la empresarial— y su impacto social. Al respecto, Zaidel enfatiza: “Es posible un cambio cultural en este sentido. La maximización de utilidades no puede ser el único motor de la actividad empresarial. Los empresarios deben ubicar entre sus motivaciones intrínsecas los valores de la solidaridad, la reciprocidad y la gratuidad”.

“Estas empresas deben ser necesariamente eficientes y rentables para poder garantizar su sustentabilidad y de esta forma cumplir con el objetivo para el cual fue creada pero no se debe alcanzar este objetivo de cualquier forma, sino teniendo en cuenta el impacto social”, finaliza.

## Un nuevo paradigma en marcha

Sin dudas, la universidad pública cumple un rol fundamental en la sociedad desde sus orígenes y en la actualidad debe continuar reinventándose —sin perder su esencia— para estar más cerca de las problemáticas sociales y para contribuir, a través del intercambio y la producción de conocimiento, en la búsqueda de encontrar las mejores soluciones a esas dificultades más urgentes.

En particular, la FCE-UBA es una de las casas de altos estudios más importantes de nuestro país y, como tal, es también un ámbito de pertenencia para quienes forman parte de la comunidad universitaria. Actualmente cursan más de 45.000 estudiantes, lo que la convierte en una de las más populosas de América Latina.

Quizá de la comprensión del lugar que ocupa en la escala social, es decir, de la Responsabilidad Social que le compete, nació la voluntad de que autoridades, docentes, no docentes, estudiantes y graduados de involucrarse en experiencias como Festejos Responsables, el Museo de la Deuda Externa, el Centro Emprendedor y el Programa "Amartya Sen"; las cuales son ejemplos de cómo pueden abordarse las problemáticas sociales con propuestas emprendedoras e innovadoras que sensibilizan, que articulan la participación de los distintos actores sociales y que, fundamentalmente, logran la sintonía necesaria entre el problema a resolver y la resolución propuesta, teniendo a la universidad pública como ámbito inspirador e institucional para lograr que los proyectos sean sostenidos en el tiempo.

## CONCLUSIÓN

### LOS DESAFÍOS DE TRANSFORMAR

*Emprender para transformar* se suma a las múltiples acciones que distintas organizaciones llevan adelante cotidianamente para promover la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), de la mano del desarrollo e institucionalización de prácticas solidarias. Invita a colocar la mirada en la cualidad transformadora de los emprendimientos en relación a su impacto en la vida de las personas.

A lo largo del libro, se pretendió realizar un recorrido a través de la experiencia desarrollada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA), con el objetivo de poner en valor la articulación entre organizaciones a la hora de generar propuestas innovadoras que puedan sostenerse en el tiempo. El fin último de la publicación es —mediante el relato de ejemplos y la reflexión en torno a herramientas metodológicas—, multiplicar la cantidad y calidad de prácticas solidarias, compartiendo la experiencia de una de las más importantes instituciones públicas de educación superior en América Latina. En esta dirección, el enfoque pretende brindar herramientas para una efectiva puesta en marcha de proyectos solidarios.

*Emprender para transformar* resignificó el concepto de extensión universitaria, siendo que las actividades que de ella se desprenden, así como las que son parte de la oferta curricular, deben entenderse, pensarse y desarrollarse bajo el paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria. La Facultad de Ciencias Económicas, en particular, evolucionó desde una etapa en la cual la universidad hacía Responsabilidad Social Universitaria extendiendo saberes propios de las Ciencias Económicas, a un nuevo estadio, en el cual vastas iniciativas de este tipo —tanto de extensión como de docencia— invitan a repensar sus resultados, alcance e impacto.



La publicación invita a potenciar los esfuerzos –fundamentalmente a través del apoyo y la interrelación entre organizaciones– y a tender más puentes para transformar la acción voluntaria en una mejora concreta. De eso se trata la Responsabilidad Social de una organización: ella debe ser consciente de su rol en la comunidad y, sabiéndose parte de una trama más amplia, contribuir con la construcción del bienestar del conjunto, tomando como punto de partida la responsabilidad que le compete según el lugar ocupado en el ecosistema social.

Desde esta perspectiva es que se eligieron para compartir las experiencias de “Festejos Responsables”, “Museo de la Deuda Externa”, el “Centro Emprendedor” y el Programa “Amartya Sen”, ya que todas tienen una serie de cualidades que pueden ser inspiradoras para el nacimiento de nuevos proyectos y como punto en común ser respuesta a una necesidad latente y del esfuerzo inicial de estudiantes, docentes, graduados o voluntarios, quienes luego lograron el acompañamiento del conjunto de la comunidad universitaria. Ello les permitió consolidarse y crecer en el tiempo.

El crecimiento y la consolidación de dichas iniciativas solo pueden entenderse desde el punto de vista sistémico, desde la integración y la suma de esfuerzos. Así como se suele decir que la creatividad no está presente solo al momento de inventar algo nuevo, sino que está presente también cuando avanzamos en la búsqueda de cómo combinar elementos de manera distinta a las ya existentes. De eso se trata, de enriquecer la propia experiencia al conocer la experiencia puesta en marcha por los otros, a través de la articulación y el complemento de ideas.

Saludablemente, la Argentina dio pasos muy importantes en la institucionalización de las prácticas solidarias, con una pata educativa fuerte a través de la pedagoga del Aprendizaje-Servicio, con una dirigencia que independientemente de su signo político comprendió que el Estado debe estar presente en áreas como la salud, la educación o el medio ambiente, con empresas privadas que ya vienen explorando hace varios años la importancia de la Responsabilidad Social y con una universidad pública, que también decidió dar un paso más desde su tradicional exten-

sión universitaria para poner definitivamente la producción de conocimiento al servicio de la comunidad.

Transitamos una etapa donde las organizaciones adquirieron un nuevo protagonismo. Donde el contexto internacional se predispuso mucho más, en relación a décadas anteriores, a discutir las viejas categorías de centro y periferia, dando paso a la multiculturalidad, la diversidad, el encuentro y la complementariedad entre naciones. El avance tecnológico también permitió derribar algunas viejas contradicciones en relación a la producción y circulación de información a través de Internet y las redes sociales. El mismo Papa Francisco expresó la necesidad de trabajar juntos por desarrollos económicos que sean más inclusivos, por la revalorización de los jóvenes, y la familia, como aspectos fundamentales.

La meta ahora, ya entrado el siglo XXI, es que todo este camino recorrido nos permita dar un salto de calidad en las prácticas solidarias en las cuales el principal objetivo sea la sumatoria de esfuerzos y donde el conjunto de las organizaciones puedan trabajar juntas para lograr el desarrollo del país, en todas sus diversas regiones y de manera inclusiva. La conformación de una sociedad más justa solo será posible mediante la adopción de una nueva mirada, de una nueva forma de pensar y de hacer. Una nueva actitud, que parta del trabajo colaborativo, la construcción de consensos y la visión compartida. Una nueva perspectiva, que emprenda y, así, transforme.

## ANEXOS

### **Anexo I** **Prácticas para la Inclusión Social. Pautas para la presentación de proyectos**

#### *Descripción del proyecto*

Se describe en pocas palabras un resumen del proyecto, sus actividades y sus objetivos. Este punto se escribe al finalizar el informe, sería el resumen ejecutivo de la práctica.

#### *1.1. Ámbito de desarrollo de la práctica social*

- Nombre de la organización o grupo comunitario con el que se trabajará.
- Localización (provincia, zona, localización geográfica en mapa).
- Objetivos organizacionales.
- Actividades que desarrolla.
- Responsable/s del proyecto /organización con que se interactuó (detallar forma en que se realizó el contacto y modalidad de comunicación).

#### *1.2. Diagnóstico*

- Analizar la situación de la organización para identificar los problemas que le afectan.
- Establecer el orden de prioridades para los problemas encontrados.
- Identificación del problema prioritario.
- Exploración de los recursos al alcance de la comunidad y alumnos para afrontar el problema.

- Se analiza la situación de la localidad o comunidad para identificar los problemas que le afectan.
- Se establece un orden de prioridad a los problemas encontrados.
- Se identifica el problema prioritario.
- Se exploran los recursos al alcance de la comunidad para afrontar el problema.



**DIAGNÓSTICO**

**1.3. Problemática que se busca atender**

Especificar la necesidad/demanda comunitaria concreta a la que el proyecto busca dar respuesta, aportando información cualitativa y cuantitativa pertinente.

**1.4. Destinatarios**

Describir brevemente a la población destinataria de acuerdo a su edad, pertenencia de género, situación ocupacional, intereses comunes, nivel educativo, problemas de salud, etc.

**1.5. Localización**

Provincia, localidad, barrio o zona donde reside la población destinataria, mapa.

**1.6. Objetivos**

Objetivo general.

Objetivos específicos (no más de 5).

Metas a alcanzar (resultados esperados, cualitativos y cuantitativos).

**1.7. Listado de actividades planificadas**

Tareas	Descripción	Indicador
TAREAS PREVIAS		
ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN		
ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN		

**1.8. Cronograma de actividades planificadas**

ACTIVIDAD	SEMANAS DE EJECUCIÓN											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**1.9. Aportes realizados y aprendizajes obtenidos**

- Describir la implementación de la práctica, la forma en que se presentaron a la organización las propuestas a realizar y los resultados de la intervención. ¿Se cumplieron los objetivos inicialmente planteados? Identificar aportes de las Ciencias Económicas.
- Inconvenientes que surgieron con respecto a la práctica, la organización, el equipo de trabajo, la identificación del aporte de las Ciencias Económicas. Describir los problemas que se presentaron durante el desarrollo de la práctica y la forma de tratarlos.

### 1.10. Costos

#### Presupuesto

Rubro	Tipo	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Bienes de consumo					
Bienes de uso					
Pasajes y viáticos					
Publicidad y propaganda					
Servicios comerciales y financieros					
TOTAL \$					

#### 1.11. Aportes de la(s) organización(es)

Tipo de aportes	Descripción del recurso	Destino (para qué se utiliza)	Cantidad	Valorización total (En \$, hs. de trabajo, etc.)
Económicos (Dinerario: \$)				
Recursos humanos				
Recursos materiales				
Otros (especificar)				

### 1.12. Evaluación

Indicador	Indicador planteado	Indicador obtenido	Desvío	Justificación

#### 1.13. Continuidad del proyecto

Se establece cómo debería continuar el proyecto. ¿Quedaron objetivos sin cumplir? ¿Proponen una continuidad con otro equipo de estudiantes?

#### 1.14. Conclusiones finales

Se refiere una reflexión sobre la experiencia en forma integral, informando cómo fue vivido el proceso por los participantes y a conclusiones personales de cada integrante del equipo.

#### 1.15. Bibliografía

Se refiere a la bibliografía que fue utilizada para la elaboración del informe.

#### 1.16. Anexos

Todo lo que el grupo considere que sea necesario aportar para el enriquecimiento del proyecto. Deben anexas fotos, minutas de reunión, productos de la práctica (manuales, planillas, etc.), etc.

## Anexo II

### Selección de relatos de experiencias en “Prácticas para la Inclusión Social”, Cátedra Mg. Federico Saravia

*Año 2013*

#### 01. Asociación civil “Nuestro Hogar”

La Asociación Civil Nuestro Hogar está ubicada en el barrio de La Boca, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Surgió como respuesta de un grupo de familias a las profundas necesidades que afectaban a los vecinos, en un contexto de alto desempleo, pobreza extrema, falta de acceso a la vivienda, carencia de recursos de todo tipo, y crecientes niveles de violencia y drogadicción.

Los principales objetivos de la asociación son:

- Construir una sociedad más inclusiva, con igualdad de oportunidades para todos.
- Dar asistencia y contención integral a quienes sufren la pobreza, especialmente a los niños, que son nuestro futuro.
- Generar conciencia social por parte de las empresas, quienes mediante sus colaboraciones pueden ser protagonistas de una nueva construcción social.

Para materializarlo, coordinan un comedor y un merendero (reciben alrededor de 400 personas por día), y hace 17 años que intentan mejorar el nivel educativo, alimenticio, laboral, sanitario y habitacional de las familias, desde los más pequeños hasta los adultos mayores.

La organización tiene a la cabeza de la gestión a la Sra. Susana Funes, su presidenta. A la par de ella, trabajan parte de

su familia y amigos, y cada uno de ellos está a cargo de alguna tarea específica. Se trata de una estructura del estilo vertical, ya que todo debe ser visto y/o aprobado por Susana. Reciben del Gobierno de la Ciudad partidas de mercaderías (verduras, alimentos no perecederos, etc.) que ellos luego reparten entre la gente. Respecto del programa de viviendas, es gestionado a través de la Comisión de Viviendas, dependiente también del Gobierno de la Ciudad.

También obtiene recursos que son autogenerados: con aportes de cuotas sociales, organización de bingos, servicio de *catring*, diseño y armado de prendas de vestir.

#### APORTE DE LOS ESTUDIANTES

El grupo de alumnos de la FCE-UBA que realizó la práctica social en la organización, decidió intervenir en los siguientes aspectos:

- Organización administrativa: al poner en conocimiento a la organización sobre la posibilidad de que colaboren en la parte administrativa, sugirieron que podrían colaborar en rediseñar el ordenamiento de la documentación y datos referentes a los planes de viviendas. Por lo que los alumnos pudieron observar, se archivaban en bibliotecas que contenían de forma poco ordenada y sin clasificar toda la documentación sobre el tema. Su principal problema consistía en que cuando se necesitaba buscar algún papel específico, les resultaba trabajoso dar con aquello que buscaban. Para ello, en primera instancia, a los jóvenes se les ocurrió implementar una herramienta del tipo planilla de Excel, en la cual los trabajadores de la asociación pudieran cargar todos los datos referidos al proyecto de vivienda, datos de los terrenos, datos de las familias adheridas a cada proyecto, datos de proveedores, etc. Sin embargo, rápidamente pudieron comprender que, por la dinámica de trabajo de la organización y por no contar

con una persona dedicada exclusivamente al manejo administrativo, esta herramienta no les sería útil. Decidieron ayudarlos a organizar la documentación, en carpetas separadas, una para cada uno de los 11 proyectos de viviendas que tienen en la actualidad. Y dentro de ellas, mediante separadores clasificaron la documentación según se tratará de:

- Documentación asociada al terreno: planos, escrituras, formularios del Instituto de la Vivienda, formularios del crédito del Banco Ciudad.
- Documentación de las familias incluidas en cada proyecto: legajos con datos personales, contratos de comodato.
- Documentación en relación a impuestos y servicios: a pagar desde la compra del terreno hasta su pase a las familias que allí habitarán, una vez concluida la obra.
- Documentación sobre los proveedores de servicios de construcción: presupuestos y facturas de cada rubro (gasista, plomero, albañil, pintor, etc.).

Adicionalmente a este último punto, confeccionaron un fichero (a modo de agenda), en el que cada ficha contiene los datos de cada proveedor (nombre, rubro, teléfono/mail de contacto, etc.). De esta manera tienen todos los contactos de los proveedores, agrupados según el tipo de servicios, en un solo lugar.

La idea, que según ellos resulta de mucha utilidad, es que se pueden tener rápidamente los datos de proveedores por servicio, sin necesidad de buscarlos en las carpetas de los proyectos de viviendas, como se hacía antes.

- Carpeta de presentación: Cuando comenzaron a conocerlos, y para obtener información más detallada, los alumnos quisieron saber si en la asociación contaban con algún escrito del tipo institucional, en el que figuraran sus principales datos e información sobre sus actividades. Les entregaron el "Quiénes somos" impreso en un papel. Este era un aspecto clave a mejorar, para que la organización se diera

a conocer. Esta herramienta resultó de gran importancia cuando la organización tuviera que presentarse de manera formal ante empresas u otras organizaciones, para buscar recursos o posibles donantes. Los estudiantes les sugirieron rearmar ese "Quiénes somos" con información actualizada, y les pareció una muy buena idea. La asociación reconoció que el vivir el día a día no les hace posible trabajar sobre este tema en particular.

Por esa razón y en base a ese "Quiénes somos" que les entregaron inicialmente y con información adicional que pudieron recabar en la organización, el grupo de estudiantes redactó una nueva carta de presentación, con una redacción más prolija y ordenada, e información actualizada.

"Todos, cada uno desde su lugar, tenemos parte de responsabilidad sobre lo que sucede en el mundo, y antes de criticar el actual estado de cosas debemos asumir esa responsabilidad que nos compete. Nosotros como estudiantes, más aún como estudiantes de una universidad pública, debemos ser conscientes en todo momento que nuestra responsabilidad no solo es como ciudadanos para con la comunidad, que es quien nos permite acceder a una formación de excelencia sin tener que abonar un arancel. [...] Pudimos ver que es posible pasar a la acción y hacer algo por mejorar las cosas, a pesar de todas las dificultades que puedan surgir" (Inés del Mazo, estudiante de Licenciatura en Economía).

También surgió la idea de confeccionar folletos, estilo *flyers*, para entregar en distintas oportunidades y a diferentes tipos de público.

- Armado de una página en Facebook: desde el inicio, el grupo indagó en Internet en busca de información y antecedentes de la Organización, y observaron que no poseían página web oficial. Al ser consultada la asociación sobre el tema,

se entusiasmaron con la posibilidad de que los estudiantes generaran la página *web* y/o página en redes sociales, dado que lo veían como algo fundamental para ellos, pero carecían de tiempo y conocimiento para hacerla. Finalmente, los estudiantes confeccionaron una página en Facebook: <https://www.facebook.com/agrupacionnuestrohogar>.

“Gracias a la práctica pude descubrir otra mirada de las cosas, fue como despertar ante una realidad totalmente distinta a la mía, y que afecta a otros, que son mis pares. Una realidad creada por un neoliberalismo extremo, y es esto último lo que nos ciega o adormece en este ‘despertar’ sobre la existencia del otro y sus necesidades” (Natalia Rodríguez, estudiante de la carrera de Contador Público).

- Charla al grupo de la juventud de la organización: para organizar la charla el grupo redactó un temario sobre los conceptos que consideraron más interesantes compartir y relacionarlos con un tema común y cotidiano para ellos: el fútbol. Esta charla fue un aporte que excedió los objetivos de la Práctica social educativa del equipo de estudiantes, ya que no se limitó a la realización de actividades relacionadas con las Ciencias Económicas, sino que el grupo se involucró intensamente con la organización e interactuó con los jóvenes que asisten a la Asociación Civil Nuestro Hogar, brindando sus conocimientos y sus herramientas como estudiantes de FCE-UBA pero sobre todo como pares.

Los estudiantes aplicaron conocimientos que abarcan varios temas estudiados a lo largo de las cursadas de distintas materias en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

En cuanto a materias del área administrativa, accedieron a algunos documentos (formularios, facturas, comprobantes, etc.) que se relacionan con la gestión de los proyectos de viviendas. Plantearon una manera de organizar esa documentación, proporcionándoles carpetas, separadores, ficheros, rearmado de legajos. Actualmente

continúan trabajando en este proceso de reordenamiento de la documentación.

Aportaron herramientas de comunicación con el fin de hacerla más fluida con su entorno y necesaria para propiciar redes de contactos con empresas públicas, privadas y mixtas. Confeccionaron una Carta de presentación y una página en Facebook con los datos, actividades y noticias de organización.

Desarrollaron charlas comunicacionales con los chicos que asisten a la organización. Escucharon sus inquietudes, las que fueron resueltas, y buscaron motivarlos para generarles entusiasmo de seguir estudios universitarios.

Una de las fortalezas de la organización es la red de contactos y alianzas que Susana desarrolló desde la gerencia social. Los estudiantes se sumaron a esta actitud de apertura con otros actores sociales buscando soluciones ante necesidades que se fueron percibiendo.

Pudieron sumar a la red de contactos farmacias y laboratorios de Barracas, a través de uno de los integrantes del grupo, dispuestos a brindar ayuda en la medida de lo posible. Este canal está en funcionamiento actualmente.

Finalmente, si bien no hace al objetivo de la práctica en sí, sino más bien a una actividad de filantropía, los alumnos colaboraron con ellos consiguiéndoles útiles escolares, utensilios de cocina, alimentos y ropa. Asimismo están gestionando, a través de Microsoft, la donación de algunas computadoras.

“Desde que empecé hace varios años el CBC, tuve la sensación que estaba en deuda con la sociedad. Siempre tuve en claro que estudiar en la UBA es un privilegio, del que muchísimas personas quedan al margen. Es un privilegio que duplica la responsabilidad con los demás argentinos. Porque no tenemos que confundirnos, que sea gratis para nosotros no significa que no tenga un costo para la sociedad. [...] El paradigma de una sociedad responsable y ética llegó. Y con ello, la posibilidad de cursar materias como Prácticas para la Inclusión Social” (Franco Triulzi, estudiante de la carrera Contador Público).

## 02. Rotaract Villa Urquiza

El nombre de la organización elegida es Rotaract de Villa Urquiza. Los clubes Rotaract forman parte de una iniciativa universal para contribuir a la paz y la comprensión mundial. Dicha iniciativa comienza en el ámbito de la comunidad, pero su alcance no conoce límites. Los objetivos organizacionales son:

- Desarrollar las dotes profesionales y de liderazgo de sus integrantes.
- Enfatizar el respeto por los derechos de los demás, basándose en el reconocimiento del valor de cada persona.
- Reconocer la dignidad y el valor de toda ocupación útil como oportunidades de servicio.
- Reconocer, practicar y promover las normas de ética como cualidades esenciales para el liderazgo y la responsabilidad profesional.
- Profundizar los conocimientos y la comprensión de las necesidades, los problemas y oportunidades presentes en la comunidad y en el ámbito internacional.
- Brindar oportunidades para implementar actividades a nivel individual y de grupo a fin de servir a la comunidad y promover la comprensión y la buena voluntad entre las naciones.

Las actividades que desarrolla pueden variar pero siempre son dirigidas a la comunidad. Podemos destacar la planificación de ferias o fiestas para recaudar fondos que luego son utilizados en la renovación de instalaciones de edificios utilizados para la ayuda comunitaria; participar en programas de asistencia a menores que fueron víctimas de abusos; coordinar una excursión o viaje corto para las personas con discapacidades; distribuir equipo médico y otros suministros donados, tales como sillas de ruedas, anteojos y muletas a fin de ayudar a las personas de las comunidades de bajos ingresos; informar a los residentes de la comunidad sobre asuntos relacionados con la salud me-

diante campañas de concientización; coordinar la recolección de libros para estudiantes y las bibliotecas de las escuelas de la localidad, entre otras.

### APORTE DE LOS ESTUDIANTES

El grupo de estudiantes de la FCE-UBA, luego de entrevistas y visitas al club interiorizándose sobre sus actividades, detectó las siguientes falencias:

- La gran falta de financiación, como consecuencia de la falta de control y organización contable: este pequeño grupo que está formado y liderado por jóvenes de entre 18 y 30 años, no cuenta con una financiación fija de ningún tipo de organización u organismo aparte. Es por ello, que los socios recaudan una cuota mensual de \$10 por socio (son 14 jóvenes que conforman el Club Rotaract de Villa Urquiza, por el momento) y se abastecen a través de lo recaudado en los eventos realizados. Este tema se trabajó luego de la entrevista con la tesorera del Rotary Villa Urquiza, quien explicó el funcionamiento de los ingresos y los egresos del capital del club. Ella explicó a los alumnos sobre el funcionamiento del control del dinero, cuya registración era ineficiente. Únicamente se registraban las cuotas de los socios. Mientras que la recaudación generada mediante proyectos propios del club, a través de eventos u otras acciones no era contabilizada, simplemente se recauda lo ingresado y se lo destinaba directamente al proyecto. Así, los alumnos pudieron observar, concretamente, cómo los limitaba el hecho de no contar con los registros contables y administrativos correspondientes para elaborar los presupuestos necesarios para planificar los eventos.

Por otro lado, la falta de financiación es un tema preponderante en el ciclo de vida del Rotary, ya que, es un club muy abierto con sus objetivos, y siempre con grandes proyectos. Estos pueden llegar a través de terceros, o de



socios del club que tengan noción de alguna necesidad de la comunidad. Para que puedan realizarse, se debería contar siempre con un capital pertinente a la situación del proyecto que se vaya a llevar a cabo.

Una de las fortalezas es que el club cuenta con un cuadro de tareas, tiene un organigrama y una rotación de roles. Dada esta fortaleza nace la oportunidad de que se dividan en comités, uno de los cuales es el comité de profesionales. Este se conforma por profesionales y estudiantes no graduados aún, lo que les permite dar charlas de un integrante por semana, sobre algún tema de su carrera o profesión. Aprovechando la posibilidad de compartir conocimientos con el resto del grupo, desarrollar y experimentar la capacidad oratoria. Es aquí, donde los estudiantes tomaron como oportunidad a este comité para poder dar charlas, capacitando a los integrantes respecto a cómo presupuestar, utilizar un sistema contable viable con el club, y un control interno respecto con la contabilidad y financiamiento.

- La falta de difusión del Rotary Club: si bien es un club que tiene un alcance mundial y realiza asambleas e intercambios; falta informar y difundir sobre sus tareas a la sociedad (cómo está integrado, qué hace, cómo y para qué lo hace; qué significa ser socio del club) y persuadir a quienes quieran colaborar.

En las reuniones con la organización, los estudiantes conocieron el origen del club y entendieron que este no tiene un peso fuerte en la ubicación geográfica del Rotary bajo análisis. No es frecuente escuchar comentarios sobre él ni por uniones de organizaciones sin fines lucrativos ni por publicidades ajenas al club que puedan incluirla. De todas formas, este es un punto que el Rotary de Villa Urquiza tiene en claro: la falta de difusión y la necesidad de que esta situación se revierta.

Además de la difusión sobre el Rotary Club para adherir más socios (lo que implicaría mayor recaudación debido a las cuotas, mayor ingreso, mejoras de financiación) sería

un buen plan la difusión para promover la financiación externa, es decir, grupos empresarios que se unan al club en sentido de negociación para mayores ingresos.

Para colaborar con esta idea, los alumnos de FCE-UBA decidieron presentar al club ante el Programa de Voluntariado FCE-UBA, para que ellos lo recomienden y den información acerca del programa y sus beneficios, aportando así a la difusión del club y a la posible adhesión de nuevos socios.

- Falta de herramientas contables: el club cuenta con un comité organizado y protocolar. El secretario que lo integra, guarda el dinero y los *tickets* de representación de gastos, pero no lleva un control exhaustivo del dinero que ingresa al club por medio de los proyectos; ni del monto que sale ni hacia dónde va asignado.

Los estudiantes consideraron que esta era una de las principales falencias de la organización: la financiación, sumada a la falta de herramientas contables que empeora la situación. Teniendo mayor control contable y financiero se podrían eliminar fugas existentes de dinero que fueran consecuencia esa desorganización. Así (aplicando herramientas contables tales como llevar un libro diario y otros) se pudieron identificar los ingresos y su asignación.

Una vez realizado el plan de acción de la capacitación de los integrantes a través del Comité de Profesionales, se puso en práctica la utilización de dichas herramientas, comenzando con la registración de los ingresos y los egresos, armando presupuestos adecuados para los diferentes proyectos en marcha, de esta manera, se logró llevar mayor control y organización evitando fugas de dinero, pudiendo cumplir con los objetivos planteados para cada proyecto.

Rotaract de Villa Urquiza es una organización compuesta por jóvenes capacitados para el desarrollo de las acciones ante las demandas sociales y tienen bien definidos sus objetivos. Con estas características, podemos decir que las falencias detectadas a través del diagnóstico eran posibles de solucionar. Las falencias

identificadas mediante la observación de los estudiantes fueron consensuadas entre alumnos y miembros del club.

De este modo, las sugerencias del grupo de estudiantes fueron aceptadas por los socios gracias, en parte, al buen vínculo que se estableció durante reuniones, cruzando un lazo de confianza que colaboró en una comunicación fluida y vital para este tipo de práctica.

Los alumnos de la FCE-UBA se esforzaron por comprender y conocer todos los valores que constituyen la organización, construyendo una comunicación exitosa que sirvió para trabajar y elaborar planes conjuntos. Conocer la organización en profundidad les permitió entender su perspectiva y con esto alinear los objetivos.

A partir de las falencias y las problemáticas detectadas y luego de las observaciones realizadas se establecieron los siguientes objetivos de trabajo:

- Ejecutar un plan de acción mensual de manera que puedan planificar a largo plazo los proyectos a realizar y organizar el presupuesto en cuanto a los costos, la forma de recaudación, las donaciones, etc. Cabe destacar que dicho plan de acción debe ser flexible y abierto ante cualquier contingencia o urgencia que se presente. Para esto, es necesario contar con la capacitación del Comité de Profesionales acerca de temas tales como elaboración de presupuesto, herramientas contables y control interno (contable y financiero).
- Concluida la capacitación, llevar a cabo el plan de acción de diseño de archivos en Excel y *cash-flow*, para facilitar la organización y el orden de las recaudaciones financieras y rendiciones de costos (llevando a la práctica toda aquella capacitación brindada por el Comité de Profesionales que aplica al club).
- Realizar bolsas ecológicas, que permitan, a través de su venta, generar mayor recaudación para financiar los distintos proyectos. Cabe destacar que a través de esta idea, colaboran no solo ayudando al club y la comunidad en

cuanto a difusión, sino también, generando conciencia sobre el cuidado del medioambiente, que es uno de los mensajes que el club desea transmitir planteándolo como uno de los principales objetivos organizacionales, generando iniciativas universales para contribuir a la paz y la comprensión mundial.

De esta manera, pusieron en marcha los objetivos planteados:

- Capacitación en utilización de herramientas contables para aplicarlas en su organización.
- Capacitación en presupuesto.
- Financiamiento a través de la venta de bolsas ecológicas, contribuyendo a concientizar a la comunidad sobre el cuidado del medio ambiente.
- Difusión de la organización para captar más socios, recomendándolos al centro de voluntarios de la FCE.

El Rotaract Villa Urquiza se organiza en comisiones, una de ellas es la comisión de profesionales. Los alumnos tomaron esta fortaleza proponiendo que cada socio profesional o estudiante de alguna carrera exponga en una charla algún tema relacionado con su profesión. Esto mejoraría la oratoria de quien da la charla y expandiría el conocimiento de quienes la reciben. Los estudiantes recomendaron fervientemente aprovechar este espacio como un valioso recurso para la capacitación indispensable sobre herramientas contables y elaboración de presupuestos. Expresaron la necesidad de que la organización tuviera presente la fortaleza que representa la comisión.

Antes de la práctica, el tesoro del club llevaba la administración en un Excel, registrando los pagos de las cuotas de socios, registrando deudas del club a los socios mismos.

Los estudiantes de Ciencias Económicas observaron que la administración que llevaban era demasiado básica para lo que el club demandaba. El Excel era desprolijo y resultaba insuficiente para brindar información detallada sobre los movimientos de fondos del club. No era una herramienta eficiente, por ejemplo,

al anotar a los socios y los montos de las cuotas mensuales, porque no se registraba cuáles socios no habían abonado.

Tampoco existía un claro registro de ingresos y egresos. Anotaban, sin tener en cuenta datos de tiempo y forma, monto, concepto de los ingresos y egresos.

Gracias a la práctica, pudieron organizar una charla con una de las socias que es Contadora Pública, que logró transmitir los conceptos básicos y conocimientos necesarios para llevar adelante una administración de los fondos y una organización utilizando herramientas contables básicas, controles, la importancia de llevar documentación de respaldo, tal como es una factura.

Mediante trabajo conjunto lograron que las planillas de Excel ahora funcionen de forma organizada, crearon manuales de procedimientos, referencias, filtros, un plan de cuentas útil para cuando registren los movimientos de la sociedad y tengan un soporte para visualizarlo.

Pudieron registrar sus operaciones exitosamente, les confeccionaron un espacio para registrar el saldo de la caja del club.

Ahora, el registro de los movimientos de ingresos y egresos de efectivo permite visualizar los saldos disponibles a la fecha de la consulta.

Los estudiantes lograron una organización de la contaduría, gracias a ellos, hoy es posible que cuando necesiten iniciar actividades o necesiten información, acudan a los archivos de Microsoft (ej. Excel, Word) y dispongan de la información necesaria.

Por otra parte, el objetivo de las bolsas ecológicas, puesto en marcha, comenzó con la averiguación de presupuestos y el diseño.

Los estudiantes les brindaron proveedores para que decidan cuál consideraban más conveniente, observando y analizando los presupuestos y financiamiento. El contacto con el proveedor de Red Activo (comercializador de ecobolsas) resultó fundamental. Tuvieron que informarlo y orientarlo acerca de la forma de trabajo de este tipo de organizaciones sociales.

El diseño fue realizado por ellos, eligieron bolsas que lleven el símbolo del club. Esto fue una decisión acertada, ya que pudieron aprovechar para difundir la organización a través de las

bolsas, que ayudan a su financiación y realizan un aporte para un medio ambiente sustentable.

#### COMENTARIO DE LA ORGANIZACIÓN

“Me parece una oportunidad genial para poder difundir el programa y poder fomentar a los jóvenes a participar en organizaciones que ayudan a la comunidad desinteresadamente. [...] Nos mostraron objetivamente nuestras falencias y debilidades; como así también nuestras fortalezas. Hicieron un amplio análisis de nuestro trabajo y pudimos optimizar nuestros recursos. Nos ayudaron a mejorar nuestro manejo en flujo de fondos, como en el armado de presupuestos. [...] Agradecemos la participación y realización de la práctica por parte de FCE-UBA. Somos un club de jóvenes, dentro de los cuales la mayoría son socios fundadores, sentimos que una mirada externa siempre es positiva para así lograr ver cosas que desde lo diaria no se ven. Gracias al grupo, que desde el entusiasmo y respeto pudo ver estas falencias y pusieron todo de ellos para lograr controlarlas. Como club, les agradecemos haber elegido nuestra organización, ya que nos sentimos identificados con la facultad y con el desarrollo de profesionales, y a su vez a través de la presentación y difusión del club, nos permiten darnos a conocer e invitar a todos los jóvenes a participar de esta hermosa experiencia” (Presidenta del club – Laura Moretti).

#### LA EXPERIENCIA DE LOS ESTUDIANTES

“Sobre todo en este momento y etapa de mi vida, siendo estudiante de la carrera de Contador Público en una universidad de gestión pública tal como la UBA, me pareció muy importante involucrarnos con la Responsabilidad Social Universitaria, conocer sobre los pilares de la Universidad Pública, aprender y fomentar estas prácticas. Es

de suma importancia que los temas de Responsabilidad Social y demás aspectos relacionados vistos en la materia sean cada vez más difundidos; que los estudiantes comprendan que para ser realmente buenos profesionales es necesaria la inclusión esta práctica. Nosotros como estudiantes debemos asumir la responsabilidad de compartir y expandir estos temas, para que las próximas generaciones se apropien de este paradigma. Somos quienes en el futuro generarán el ejemplo, y como ejemplo debemos demostrar que nos encontramos en un nuevo paradigma, aquel que quizás siempre existió pero nunca se dio a conocer, debemos enseñar que el profesionalismo ya no se forma con un carácter individual, sino incluyendo al otro y su mirada, y así seremos, en un futuro no muy lejano, mejores profesionales” (María Paz Riande, estudiante de la carrera de Contador Público).

### 03. Cooperativa “El Ceibo”

“El Ceibo” es una cooperativa de cartoneros que surgió en el año 1989. Nació de la necesidad de un grupo de personas de organizarse para compartir su trabajo y poder obtener un mejor precio por la venta de los residuos reciclables que juntaban en la calle y mejorar así su calidad de vida.

Las necesidades del momento eran: comida, otros bienes de consumo y vivienda. La forma de organización que se adoptó fue la de cooperativa de vivienda: Cooperativa de Vivienda, Crédito y Consumo “El Ceibo”. Once años después se pondría en funcionamiento la Cooperativa de Servicios “El Ceibo”, para regularizar la actividad de los recuperadores de materiales reciclables.

La actual sede de la cooperativa es un galpón que también es un centro verde de cerca de 1.500 m<sup>2</sup>, está ubicado sobre un costado de la Villa 31 de Retiro, a metros del Paseo Alcorta, en un terreno oportunamente cedido por el Estado durante el gobierno de Néstor Kirchner. Cuenta con una balanza para pesar cartones y prensas para compactar los distintos materiales.

### APORTE DE LOS ESTUDIANTES

Los estudiantes observaron que la organización tenía severos problemas de administración. Por lo tanto, decidieron intervenir en:

- Evaluación y diseño de las funciones de planeamiento, control y gestión.
- Intervención en la implementación de estructuras, sistemas y procesos administrativos-contables.
- Intervención en el diseño de sistemas de información y decisión para el logro de los objetivos de la organización.
- Diseño e implementación de sistemas de control de gestión, información contable y auditoría operativa.
- Intervención en el proceso de logística.

### LA EXPERIENCIA DE LOS ESTUDIANTES

“[...] Creo que es interesante poder vincular y aplicar conceptos teóricos a los abordados durante la cursada práctica. Creo que es en este tipo de proyectos donde uno toma conciencia de la realidad y por otro lado fija y entiende lo que se explica en la teoría” (Constanza Greco, estudiante de Actuario en Administración).

“La posibilidad de poder aplicar los conocimientos de forma directa y participativa en una organización en funcionamiento con el respaldo de la UBA y más específicamente de la materia Prácticas para la Inclusión Social, es muy gratificante. Permite un crecimiento profesional y humano al realizar una práctica junto con un grupo interdisciplinario y llevarla a cabo desde el encuentro inicial con la organización, realizar el posterior diagnóstico y pasar por todas las etapas restantes hasta su implementación” (Damián Raymundo, estudiante de Actuario en Economía).

#### 04. Juegoteca "Sin Fin"

La juegoteca "Sin Fin" está ubicada en Boulogne, localidad de San Isidro. Es una asociación civil sin fines de lucro que trabaja en el juego, el tiempo libre y la promoción de actividades culturales para niños, jóvenes y adultos como promoción de los derechos humanos.

Estos fines se ajustan a la realidad del contexto donde opera la organización, en la que los niños de las familias humildes por falta de recursos, y muchas veces con conflictos domésticos, no tienen posibilidad de imaginar y crear como deberían. Por estos motivos, pasan mucho de su tiempo libre en la calle, donde pueden encontrar malas influencias y formas de entretenimiento poco saludables o educativas. Es la visión de Juegoteca "Sin Fin": ofrecer un espacio indispensable en las etapas tempranas de crecimiento, para que los chicos jueguen y se diviertan siendo los niños que son, luchando contra las condiciones sociales que los obligan a madurar tempranamente, condicionando su felicidad y experiencias de alegría, al haber perdido el derecho a un espacio de diversión, aprendizaje y contención. La juegoteca es una manera de cumplir con el derecho al juego del niño, que está establecido por los derechos humanos.

El juego es considerado como una estrategia pedagógica que acompaña al niño en su proceso de aprendizaje, del saber hacer y del saber actuar. Se busca integrar, generar lazos entre los chicos y disminuir los niveles de marginalidad en la comunidad. Además, el juego brinda la posibilidad de prefigurar y representar, simbólicamente, todos nuestros deseos y temores.

##### ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Ludoteca, biblioteca, talleres (plástica, cine, percusión, radio, escritura, entre otros), actividades periódicas (feria americana, kermeses, cine comunitario y otras).

#### APORTE DE LOS ESTUDIANTES

Los alumnos de FCE-UBA elaboraron un diagnóstico y determinaron el problema social que motivó su colaboración.

Los problemas que observaron fueron dependencia económica y falta de capacitación contable, mientras que como problema troncal determinaron el miedo a crecer, la falta de capacitación contable, administrativa y económica. Ante su diagnóstico, propusieron:

- Manual de cuentas: se propone crear un manual de cuentas para proporcionar rápido acceso a la correcta clasificación de las distintas cuentas a las que suele incurrir la organización, para categorizarlas en los registros de actividad. Esta guía sería confeccionada principalmente por Valeria, estudiante de la carrera de Contador Público y funcionaría como complemento de la segunda propuesta, donde se podrán consultar dudas posibles. También contará con distintos instructivos útiles para el uso del Excel y la realización de trámites, indicando los pasos a seguir en relación a cada tarea.
- Mejorar los registros de Ingresos y Egresos: con el objetivo de mejorar la organización de la contabilidad de la asociación, crear una nueva planilla, respetando la preferencia de llevar por escrito este tipo de cuentas, que sea detallada y exprese de esta manera una herramienta fácil para ser pasada la información al menos una vez por mes a la planilla de Excel. Se propone capacitar en el uso del Excel a quien sea el encargado de realizar esta tarea, para que se desenvuelva con facilidad y conozca los beneficios de la herramienta. Los alumnos armarían la tabla a ser completada que refleja los registros de ingresos y egresos de cada mes.
- Evolución y variables que muestren el progreso y proyección mediante Excel y gráficos: en relación con el punto anterior, utilizar la información recopilada por las entradas en el

sistema de Excel para ser absorbidas por una tabla dinámica, la cual proporciona la información de manera fácil de analizar, generando gráficos, porcentajes y estadísticas de los movimientos para proyectar también la evolución en el tiempo y llevar un control interno. Las fórmulas y los comandos necesarios serían permanentes, capacitaríamos al encargado para actualizar la lectura de la tabla y en la interpretación de la información proporcionada. Esta información también formaría parte del manual de cuentas para que este conocimiento sea parte de la fundación en el tiempo independientemente del encargo.

- Diseñar un formato de fácil acceso y ubicación a los libros de la biblioteca: clasificar los libros de la biblioteca de manera que sea fácil saber cuáles se poseen y la ubicación donde se encuentran. Entendiendo los tiempos de los voluntarios a cargo, la idea es conseguir a uno o más voluntarios nuevos para colaborar con la tarea.
- Aumentar la exposición de Juegoteca en relación con la comunidad: se trata de hacer más visible a la organización tanto en la comunidad en la que realiza sus actividades como lo es la localidad de San Isidro como en todo lugar donde actúa.
- Voluntariado de la FADU (Facultad de Arquitectura y Urbanismo): realizar el vínculo dentro de la Universidad de Buenos Aires con voluntarios de la FADU, teniendo en cuenta la necesidad de aumentar la cantidad de voluntarios que ayudan a la organización y el problema organizacional que existe con los objetos que se guardan en las distintas locaciones, a causa de los espacios reducidos con los que se cuenta en la fundación. La idea es acercar a estudiantes de Arquitectura con conocimientos de diseño interior que, en caso de aceptar, podrían ser de gran ayuda. Se realizó la propuesta formal a un profesor de dicha facultad cuya materia tiene un programa de voluntariado, el profesor es Juan Frid del Seminario Integral para la Urgencia Social.

- Promociones en la feria para aumentar ingresos: al ser la feria mensual una de las principales fuentes de ingreso de la asociación, se busca que por medio del contacto con otras organizaciones y la gente en las redes sociales se puedan conseguir más y mejores donativos para ser vendidos en la feria. Con promociones, utilizando los conocimientos de *marketing*, se propone ofrecer combos y precios un poco más elevados para aumentar el rendimiento y así crear fondos necesarios para nuevos proyectos y crecer. También se propone discutir la posibilidad de realizar eventos con fines recaudatorios.

#### LA EXPERIENCIA DE LOS ESTUDIANTES

“Uno de los aspectos más significativos y positivos de la experiencia, es permitir a los alumnos realizar un trabajo de campo y generar una interrelación con la organización a la cual se tratará de generarle un beneficio social. Este trabajo de campo, de investigación y de aplicación potencia la independencia y el desenvolvimiento del alumno para resolver inconvenientes, si los hubiera, durante el proceso de desarrollo de la práctica social. [...] Ya el hecho de que a una organización le sirvan nuestros aportes desde el punto de vista de las ciencias abstractas, basados en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y poder volcarlos en una realidad, en la realidad de Juegoteca ‘Sin Fin’, me genera una satisfacción y orgullo de haber elegido mi carrera de Actuario y aplicar algún concepto teórico aprendido en ella. [...] Para finalizar, quiero destacar que gracias al curso y gracias a la práctica social desarrollada con una organización de la sociedad civil, no solo pude incorporar los conceptos teóricos como RSU, RSE, Diagnóstico y Contexto Social, Desarrollo Sustentable, Capital Social, Gerencia Social, etc., sino que también tuve la oportunidad de aplicar los conceptos en Juegoteca ‘Sin Fin’” (Fabricio Alejandro Basualdo Romero, estudiante de la carrera de Actuario).

“Aprendí que puedo ayudar a otros así sea lo más mínimo posible. La mayoría de nosotros nos movemos en un ámbito lejos de las Ciencias Sociales y esta materia logró demostrarnos que realmente si queremos podemos estar más cerca de lo que creemos, nos hace tomar conciencia de qué clase de profesionales somos y que podemos vivir construyendo una sociedad con más igualdad de oportunidades” (Valeria Gisele Giménez, estudiante para Contador Público).

“El concepto de la materia de desarticular el lineamiento al que venimos acostumbrados, forzándonos a involucramos de manera real con los problemas que enfrentan grupos de personas cuyo objetivo es ayudar al prójimo aplicando nuestros conocimientos me parece algo increíble. Sinceramente me pone contento que a partir de este año, la materia sea parte del plan de estudios y de cursada obligatoria para todos los ingresantes. Pienso que es importante devolverle algo a la comunidad que tanto nos da, especialmente siendo alumnos de la universidad pública, y poder generar un cambio permanente para bien en las instituciones donde nos involucramos. La extensión de este tipo es, en mi opinión, la máxima expresión de la RSU” (Luciano Agustín Gabella y Hermann, estudiante de la Licenciatura en Economía).

“Se trata de ser responsables socialmente, de tener conciencia de si lo que se hace a nivel organización le sirve a la sociedad, y si no sirve ¿para qué se hace? Se debe tener en cuenta que el objetivo de las organizaciones debe ser compatible con el desarrollo sustentable de la comunidad, ya que de lo contrario la conduce a su deterioro. Desde mi punto de vista, creo que este tipo de conciencia se debe generar y transmitir de alguna manera en las materias de la carrera para no perder el foco de lo que debemos lograr y mejorar como sociedad, para poder potenciar nuestro capital social y ser profesionales responsables socialmente [...]. La materia cumple con uno de los objetivos de la

facultad que es la extensión, vincularnos con la sociedad y aportar soluciones, por este motivo y por todo el aprendizaje teórico y práctico incorporado creo que fue trascendente y positiva la cursada, complemento necesario para ser mejores profesionales” (Romina Mitrani, estudiante de la Licenciatura en Administración).

“En primer lugar, destaco el concepto de Responsabilidad Social, un concepto relativamente nuevo, cuya implementación se encuentra en desarrollo y expansión, se comienza a delinear su alcance y a ver su impacto a nivel social [...]; creo que es una materia importante para la formación de futuros profesionales; como siempre, desde la UBA en particular y desde las universidades públicas, en general, se impulsan estos contenidos” (Germán Ferre, estudiante de la Licenciatura en Administración).

“Esperamos que nuestros aportes como estudiantes de Ciencias Económicas puedan serles de utilidad para mejorar a futuro los puntos débiles y potenciar sus fortalezas con el fin de que puedan crecer. Que los conocimientos y nuestros aportes puedan perdurar a través del tiempo, y de esta manera entendemos que la practica trascendería los límites de la materia, cumpliendo un rol fundamental para el desarrollo de futuros profesionales, insertándonos en diferentes realidades y generando conciencia de que somos partes de una sociedad con complejas problemáticas con las que debemos involucramos y solucionar desde nuestro lugar” (Conclusiones grupales).

### 05. Organización “Pecohue”

Hace aproximadamente diez años, un equipo de profesionales pertenecientes al servicio de prevención del Hospital Infante Juvenil Dra. Carolina Tobar García (CABA), amparados en el artículo 14 de la Ley 448 de Salud Mental del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, impulsaron la creación de un emprendimiento social, “Pecohue”. Mediante un convenio entre el Hospital Tobar

García y el Zoológico de Buenos Aires se iniciaron las tareas de producción de lombricompuesto (abono para la tierra). Los integrantes del programa se encargaron tanto de la elaboración como de la comercialización del producto. Esta etapa del proyecto resultó de importancia para que el equipo de profesionales visualice y redirija, en la práctica, los métodos y las prioridades que caracterizan el proyecto. En el año 2011 se produjo un significativo avance para “Pecohue”. Por medio de un convenio con la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, esta última cedió parte de su terreno al Hospital Tobar García, con el objetivo de crear una huerta orgánica, a cargo de la organización “Pecohue”, para la producción y venta de hortalizas y platinetes.

#### APORTE DE LOS ESTUDIANTES

- Dotar a “Pecohue” de herramientas administrativas y contables de fácil implementación y uso, con el fin de enriquecer su sistema de información y lograr un mejor control (por ejemplo para registrar las ventas y compras, traspasos de efectivo en caja chica, entre otras) y asimismo poder contar con información que les permita periódicamente a los responsables analizar las ventas por período o producto.
- Reorganizar el punto de venta que se encuentra en El Galpón que está ubicado en Chacarita y del puesto ubicado en el Zoo de Buenos Aires, en el que se asesoró sobre temas vinculados con su función y se realizó la descripción de puestos que les permita conocer y transmitir, ante casos de rotación, los objetivos y las formas de ejecutar sus tareas.
- Colaborar en acciones concretas de *marketing* con el objetivo de incrementar las ventas y márgenes logrados hasta el momento.

#### EXPERIENCIA DE LOS ESTUDIANTES

“Empecé la materia con expectativas de encontrar dentro de la carrera una visión distinta de la planteada en los diferentes ámbitos en los cuales nos desenvolvemos cotidianamente. [...] Buscar experiencias que nos nutran como profesionales más allá del desarrollo de herramientas prácticas que nos sirvan para poner en manifiesto los distintos conocimientos adquiridos. Con respecto a la práctica realizada, las experiencias fueron superadoras teniendo en cuenta que los aprendizajes vividos por el equipo y, en forma personal, fueron mayores que los resultados de los objetivos planteados. Implicó un acercamiento real dentro de una organización real, pusimos en práctica los conocimientos adquiridos teniendo en cuenta la mirada del otro y la necesidad del otro priorizándolos antes que nuestros mundos simbólicos. Esta corriente nueva de pensamiento surge claramente de los fracasos de los sistemas económicos de aplicación pura, e implica una nueva mirada: integral, dinámica y transformadora de la realidad. Esto se logra con la creación de redes y potenciando lo mejor de los distintos actores de la sociedad al tener en cuenta el rol que cada uno ocupa y brindando un beneficio mutuo de forma solidaria producto del nutrirse de la sociedad y/o comunidad en la que se desenvuelve. [...] Por mi parte, entiendo que desde el lugar privilegiado que tenemos como estudiantes y futuros profesionales graduados de una universidad pública debemos defender la inclusión y un sistema más equitativo y solidario que sea la base sobre la cual debemos construir generaciones futuras. Recuerdo que cuando comenzó el cuatrimestre manifesté la necesidad de involucrarme en temas relacionados con las materias que más se acercaban a mis intereses personales, hoy puedo decir que terminé esta materia con el camino concreto por el cual quiero desarrollar mi futuro profesional” (María Eugenia Maisterra, estudiante de la Licenciatura en Administración).



“Escribía John Donne: ‘Ningún hombre es una isla enteramente para sí mismo. Todos somos una pieza del continente, una parte del todo. [...] Entonces, no preguntes por quién doblan las campanas, las campanas doblan por ti’. Este poema lo leí hace muchos años en el colegio y desde esa época la cadencia de sus palabras me resuenan en la cabeza, lo memoricé, pero no lo entendí. Hoy lo entiendo. Por la práctica lo entiendo. Me encantó poder implementar cosas que aprendí a lo largo de la carrera, y cosas que aprendí trabajando. La idea de trabajar en la comunicación de su producto en el principal punto de venta me gustó desde el día uno. Pero llevarlo a la práctica fue muy distinto” (Denisse Toytoyndjan, estudiante de la Licenciatura en Administración).

“A lo largo de la materia noté cómo se iban cumpliendo y superando las expectativas que tuve a la hora de inscribirme. ¿Por qué me inscribí en Prácticas para la Inclusión Social? Verdaderamente buscaba algo distinto, algo que desarrolle el compromiso social. La carrera necesita estar relacionada con nuestro entorno y este no está conformado solamente de empresas privadas, multinacionales ni mucho menos. Las ONG, escuelas, cooperativas, también son parte del entorno en el cual nos encontramos insertos. Todos los temas tratados en clase fueron importantes para tenerlos presentes de ahora en más. Tanto la Responsabilidad Social Empresaria, el Capital Social y la Gerencia Social como otros vistos también” (Ezequiel Gianotta, estudiante de la Licenciatura en Administración).

## Año 2014

### 01. Cooperativa “Las Madreselvas”

#### ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Recolectan distintos tipos de materiales (cartón, plástico, botellas, papel de diario, etc.), lo reciclan y lo venden.

#### ¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?

“La buena voluntad y predisposición que mostraron para que la práctica pueda llevarse a cabo” (Brian y Giselle, estudiantes de la carrera de la Licenciatura en Administración y Actuario).

#### ¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?

“Necesitan asesoramiento en herramientas contables y administrativas”.

#### ¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?

“Una herramienta administrativa de gestión (ingresos y egresos), la capacitación a una persona para el funcionamiento y utilización de dicha planilla y el manual de procedimiento para el manejo de la planilla”.

#### REFLEXIONES FINALES

“Podimos ver el antes y el después, el aporte es notorio. Además, que fue un aporte global, no sólo de nosotros hacia a ellos sino que el grupo también pudo llevarse una experiencia y un aprendizaje con esta práctica”.

## 02. Fundación Sendero

### ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Es una organización sin fines de lucro comprometida con el desarrollo social de las poblaciones más vulnerables. Desarrolla proyectos sociales con un fuerte enfoque de intervención comunitaria.

#### ¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?

“La predisposición para ayudarnos a nosotras en la práctica y buscar, por parte de la fundación, que sea sumamente provechosa para ambas partes. Por supuesto, el enfrentamiento que se produce con la realidad que vivimos” (Daniela, Cynthia y Rocío, estudiantes de las carreras de Actuario, Contador Público y Licenciatura en Economía).

#### ¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?

“En la manera de explicar mejor a la sociedad cuál es su función actualmente para que logre captar la atención y la comprensión de quien pueda y quiera colaborar como voluntario o como donante. Además, en cuestiones administrativas”.

#### ¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?

- Creación de un calendario *online* común a todo el personal.
- Creación de planillas para el control y mejor distribución de las donaciones.
- Mejora de la carpeta institucional.
- Realización de un *cash flow*, para una mejor organización en su presupuesto.

### REFLEXIONES FINALES

“Creemos que a lo largo de toda la práctica fuimos personas socialmente responsables; nos convertimos en personas decididas a buscar soluciones y no justificaciones, asumimos una posición activa frente a los problemas que nos enfrentamos, no los delegamos, los asumimos como personas responsables de la sociedad a la que pertenecemos”.

## 03. Hogar “Niño Jesús”

### ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Hogar-Comedor. Albergue de madres y niños en situación de calle. Ofrece contención, atención psicológica, médica, escolarización, becas para estudios terciarios, reclamos de derechos, denuncias de violencia y DNI.

#### ¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?

“La cantidad de madres y niños que había en el hogar. Las mujeres del hogar eran jóvenes, pero a su vez tenían más de un hijo cada una” (René y Rodrigo, estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía).

#### ¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?

“Capacitación para conseguir salidas laborales”.

#### ¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE PROPUSIERON LOGRARON ALCANZAR?

“Brindar capacitación a las madres del hogar, en moldería y costura, para que puedan sustentarse económicamente con recursos genuinos y propios, fruto del trabajo colectivo de la organización”.

*REFLEXIONES FINALES*

“Durante las reiteradas visitas se pudieron observar amplios avances por parte de las madres. Además, se consiguió lograr un vínculo afectivo con los niños y las madres”.

*04. Fundación Uniendo Caminos**ACTIVIDADES QUE DESARROLLA*

Acompañamiento a los jóvenes para que terminen sus estudios secundarios y concreten sus proyectos personales.

*¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?*

“De la primera entrevista, nos llamó la atención que no tenían un número exacto del costo por alumno, lo que lleva a no poder calcular cuánto deben recaudar a través de sus programas y proyectos (ferias/bono contribución/eventos voluntarios). Si bien la fundación recibe donaciones en especie como útiles escolares, libros, etc., necesita ingreso de dinero para poder cubrir los gastos de estructura” (Robertina, estudiante de la carrera de Contador Público).

*¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?*

“Principalmente, necesitan un número más aproximado del costo por alumno para tener información más certera a la hora de tomar decisiones y solicitar donaciones, no solo para mantener los gastos de estructura, sino para ir creciendo y que más chicos puedan concurrir a los centros a estudiar, y lograr finalizar sus estudios”.

*¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?*

“Asesoramiento en sistemas administrativos, diseño o mejora de procesos, asesoramiento en cuanto a la comercialización de un producto o servicio ofrecido, costos”.

*REFLEXIONES FINALES*

“Nos adaptamos a la información que nos brindaron, nos organizamos para trabajar sobre eso y realizar la práctica de la mejor manera posible y así brindar el soporte que la fundación nos requirió. Pudimos terminar con la práctica y finalmente amoldarnos a los datos acotados que teníamos, tema que, si bien nos desmotivó, avanzamos igual y pusimos lo mejor de nosotros porque la finalidad era dar nuestro aporte para que más chicos puedan concurrir a la fundación y terminar sus estudios”.

*05. Organización “Subir al Sur”**ACTIVIDADES QUE DESARROLLA*

Trabajo, vivienda, economía social, inclusión social, cultura, recreación y deporte, educación.

*¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?*

“En primer lugar, me sorprendió la rapidez que tuvimos como grupo a la hora de contactar a la fundación y su buena disposición para abrirnos las puertas de su oficina y compartir una reunión. En segundo lugar, me llamó la atención el hecho de que, en la oficina de la fundación, solo sean dos personas las que trabajan. Si tenemos en cuenta que se relacionan con cientos de voluntarios y decenas de organizaciones, esto es relevante ya

que muestra lo sobrecargadas que están” (Uciel, estudiante de la carrera de la Licenciatura en Economía).

*¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?*

“Disponen de poco personal para tareas administrativas y de gestión, carecen de estrategias de divulgación y promoción de los programas de la organización, sufren de falta de recursos financieros y carencia de un sistema de cobros”.

*¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?*

“Se confeccionó un informe con los datos de la organización que sirve como material de difusión y tiene por objetivo la búsqueda de financiamiento. Es una herramienta para atraer nuevos voluntarios. También se realizó un informe que releva datos obtenidos de encuestas a los voluntarios y a las organizaciones con las que ‘Subir al Sur’ interactúa”.

*REFLEXIONES FINALES*

“Fuimos socialmente responsables porque colaboramos en la construcción de una ONG que busca eliminar las inequidades que enfrentamos diariamente en el mundo”.

*Año 2015*

*01. C.E.A. (Centro de Estudios y Acción para el Desarrollo de la Comunidad Sorda)*

*ACTIVIDADES QUE DESARROLLA*

Impulsa proyectos que tienden al desarrollo, la mejora de la educación y la calidad de vida de los niños, jóvenes y adultos sordos.

*¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?*

“En la primera entrevista, nos llamó la atención lo desordenadamente que trabaja la organización tanto en lo legal (tramites impositivos y legalizaciones) como en lo estructural, ya que son pocas las personas que llevan adelante la actividad de la organización. [...] Además, nos llamaron la atención los problemas para obtener recursos financieros ya que poseen poca difusión, y se niegan a realizar procesos de *marketing*” (Mariano, estudiante de la carrera de la Licenciatura en Administración).

*¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?*

Intentamos ayudar en estos tres puntos:

- Lograr una buena comunicación y relación entre la organización y la contadora.
- Intentar que la organización comience a establecer vínculos con otras organizaciones que se dediquen a la misma actividad.
- Generar un ayudante contable externo a través del programa voluntariado de nuestra facultad.

*¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?*

- Asesorarlos en la obtención del certificado de exención tributaria de Ingresos Brutos.
- Crear un manual de procedimiento que colabore con la utilización de la herramienta Excel, facilitándoles el uso de las funciones que le son más útiles.
- Agregar a la organización en la bolsa del voluntariado de la Facultad de Ciencias Económicas con el fin de conseguir que pueda ser guiada en temas contables. Armar una presentación en PowerPoint y confección de carta a modo de

contactar con organizaciones que apliquen RSE a fines de colaborar con la realización de los objetivos del CEA.

#### REFLEXIONES FINALES

“Personalmente no había tenido contacto con sordomudos, me resulto impactante debido a la necesidad de contar con un traductor al momento de comunicarnos oralmente y eso nos da cuenta de las dificultades que muchas veces ellos tienen y que al hacer este tipo de trabajos se visibilizan” (Mariano, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración).

### 02. Organización “Voluntarios Sin Fronteras”

#### ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Fortalecer el desarrollo de los proyectos sociales y sus organizaciones a través del intercambio internacional de voluntarios, dirigentes y empleados, promoviendo la articulación, el cruce de experiencias y el aprendizaje como mecanismos que favorezcan el crecimiento sustentable de las comunidades con las que interactúan.

#### ¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?

“La primera entrevista que tuvimos con Voluntarios sin Fronteras (VSF) fue una charla informativa dirigida hacia nuevos voluntarios. Más de la mitad de los voluntarios nuevos eran extranjeros, y la charla fue completamente en castellano. Esto fue un punto que nos llamó la atención ya que consideramos que es esencial la comunicación para llegar al potencial nuevo voluntario. Después en las siguientes entrevistas que tuvimos, nos encontramos con que VSF está atravesando una crisis muy grande a nivel institucional” (María Eugenia, estudiante de la carrera de Contador Público).

#### ¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?

“Es necesario cooperar en la administración de los recursos de VSF, ya que consideramos que una de las principales causas de la crisis que están atravesando se debe a su falta de organización”.

#### ¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?

“En primer lugar, decidimos generar un área que busque la autosustentabilidad de la revista comunitaria. A tal fin, propusimos una red de actividades que posibilita el contacto con diferentes actores a través de estrategias de *mail marketing*. En segundo lugar, recomendamos generar un área de eventos, que sería la responsable de generar eventos con el fin de recaudar fondos así como también el de dar a conocer a la asociación. Para ella desarrollamos un plan de acción a través de la herramienta de planeamiento estratégico Gantt. En marco del objetivo propuesto de potenciar y fortalecer la administración de recursos, desarrollamos una planificación para el desarrollo del proyecto que presentarán ante el Programa de Mecenazgo en enero de 2016 mediante la formulación de un Gantt”.

#### REFLEXIONES FINALES

“Con respecto a nuestros objetivos, consideramos que los hemos cumplido, ya que nuestra intención desde un principio fue fortalecer a la asociación en la administración de sus recursos y creemos haber dejado las herramientas necesarias para lograrlo. Como futuros profesionales de Ciencias Económicas realizamos un aporte a fin con nuestra actividad al proponer diversas formas de generación de recursos para los cuales utilizamos diversas herramientas de planificación”.

### 03. Organización “Los Principitos de Retiro”

#### ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Funciona como merendero y centro de actividades para niños y jóvenes que viven dentro de la Villa 31 en el barrio de Retiro.

#### ¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?

“Nos llamó la atención que quienes están al frente de la organización son quienes anteriormente eran niños que iban a merendar diariamente. Además, se encuentra funcionando desde los años 80, cuando la Villa 31 era mucho más chica que lo que es hoy en día, y muchos de nosotros no estábamos al tanto que existía desde hace tanto tiempo” (Equipo de trabajo del PIS 2015).

#### ¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?

“Podimos observar que son varios los problemas que afectan a esta, como es la falta de servicios en la sede del barrio de San Telmo, un lugar techado en la Villa 31 y habilitación para una radio que ellos tienen, entre otras carencias. Pero lo que tiene mayor prioridad en este momento es la escasez de alimentos para las meriendas de los niños”.

#### ¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?

- Asesoramiento en sistemas administrativos, diseño o mejora de procesos, búsqueda de fondos, asesoramiento en el registro contable y/o presupuesto. Contactamos diversas organizaciones para conseguir donaciones de alimentos, financieras, subsidios u objetos muebles.

### REFLEXIONES FINALES

“El equipo se comprometió con los objetivos de la organización por fuera de los requisitos exclusivos del trabajo propuesto; se pudo apreciar la necesidad social de administrar con eficiencia los recursos limitados con los que se cuenta para poder brindar a mayor porcentaje de jóvenes los beneficios alcanzados por Los Principitos de Retiro”.

### 04. Asociación civil “El Puente Posible”

#### ACTIVIDADES QUE DESARROLLA

Se dedica a desarrollar actividades deportivas, educativas y culturales con el objetivo de promover la integración social de niñas, adolescentes y jóvenes que viven en contextos de vulnerabilidad.

#### ¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?

“Nos llamó la atención la clara centralización en la toma de decisiones que tiene esta asociación civil. El presidente conoce cada rincón de la ONG y no parece preocupado por la delegación de las tareas. También nos llamó la atención cómo a partir de una iniciativa que era muy clara y sencilla, como ‘enseñar hockey’, pudieron no solo quedarse en esa zona de confort sino dar un paso más hacia su misión metiéndose en la educación de las niñas y adolescentes de las zonas vulnerables” (Equipo de trabajo del PIS 2015).

#### ¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?

“Necesita ayuda en la forma de organizar sus tareas. La clara centralización hace idea de que falta un manual que respalde la división de tareas para que la ONG trabaje en equipo hacia su

misión. Además, falta una parte de sistematización de datos que ayude a la ONG a tener un mayor control de los ingresos-gastos y de con qué voluntarios se cuenta actualmente”.

*¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?*

“Elaboración de un Manual del Voluntario y diseño de plantilla de Excel para la registración de ingresos y egresos”.

#### *REFLEXIONES FINALES*

“Esta práctica nos pudo llevar a la realidad de la aplicación de los contenidos que adquirimos durante nuestra carrera. Con autocrítica, notamos que nos falta pulir ciertos temas para detectar con más precisión las falencias y para responder con más facilidad, pero que seguiremos trabajando para ser mejores profesionales”.

### *05. Organización “Fe y Alegría”*

#### *ACTIVIDADES QUE DESARROLLA*

Es una organización jesuita que, a través de la educación, promueve proyectos de transformación personal y comunitaria que acompañan a aquellas personas y familias que viven en la marginalidad; los acompañan en el descubrimiento y en el desarrollo más pleno de sus capacidades, para que sean protagonistas de un futuro con mayores posibilidades, con trabajo, con dignidad y con herramientas que les permitan transformar la realidad.

*¿QUÉ ASPECTOS LES LLAMARON LA ATENCIÓN DE LA PRIMERA ENTREVISTA CON LA ORGANIZACIÓN?*

“Lo organizado que estaban, tenían mesa de reunión y proyector para mostrarnos videos” (Equipo de trabajo PIS 2015).

*¿EN QUÉ CONSIDERAN QUE NECESITAN AYUDA?*

“Ficha del personal y control de inventario”.

*¿QUÉ OBJETIVO/S CONCRETO/S DE LOS QUE SE HABÍAN PROPUESTO LOGRARON ALCANZAR?*

“Uno de los objetivos de la práctica era llevar a cabo un sistema que permita controlar el inventario del mobiliario, que se utilice en cada sector, llevando de esta manera un control de los elementos con que cuenta la organización, dónde se encuentran y sus características. Gracias al ingenio de los integrantes más jóvenes del grupo y la tecnología pertinente, nos inclinamos por el sistema de código QR y por volcar la información en una planilla Excel. Otro objetivo fue ayudar a la organización para que cuente con una base de datos con información exacta del personal que trabaja en la institución. En ese sentido nos propusimos evaluar la ficha de datos de los empleados para mejorarla”.

#### *REFLEXIONES FINALES*

“En lo que a nosotros nos compete, tratamos de ser responsables en todo momento en lo vinculado a la práctica. Tratamos de confeccionar una cadena de valor y dimos todo lo posible para dejar una herramienta útil para la posteridad”.