

V CONFERENCIA REGIONAL DE AMERICA LATINA Y DEL CARIBE DE ISTR

“SOCIEDAD CIVIL, PARTICIPACIÓN
CIUDADANA Y DESARROLLO” (2005)

2. DESCENTRALIZACIÓN Y OSC: PROMOVIENDO LA
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

INSTRUMENTOS PARA MEJORAR, PROMOVER Y/O FORTALECER
LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DENTRO DE PROCESOS DE
DESCENTRALIZACION

TÍTULO DEL TRABAJO

**ESTUDIO DEL IMPACTO SOCIAL DE LAS ACCIONES DE LAS OSC EN LA
ARGENTINA EN EL AÑO 2004**

INVESTIGADORES

CHRISTIAN BALFHOR Y ANIBAL MOURE

INDICE

1.- Introducción	3
2.- Metodología Empleada	4
3.- Cambio, Innovación y Emprendedor Social.....	5
4.- Naturaleza de la Innovación Social.....	6
5.- Condiciones Necesarias y Suficientes de los Emprendimientos Sociales	7
6.- Emprendimientos Sociales en las OSC.....	10
7.- Ámbito de Desempeño de los Emprendimientos Sociales en Argentina en el año 2004	11
7.1 – Cáritas Argentina	12
7.2 – Fundación Leer.....	17
7.3 – Fundación Marista	23
8.- Conclusiones.....	29
9.- Bibliografía.....	31

1.- Introducción

A partir de la crisis socioeconómica sufrida en la Argentina en el 2001, el campo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) adoptó un profundo protagonismo en la mente de toda la sociedad. Desde nuestro ámbito universitario, esta cruda realidad nos golpeó con dureza y sin miramientos como al resto de la ciudadanía. Nuestra sensibilidad como cristianos comprometidos nos obligó a trabajar con mayor convicción y coraje en pos de posibilitar un cambio que transforme esta progresiva decadencia social. Una forma de poder aportar nuestro granito de arena, consiste en involucrarnos de lleno en la problemática que afecta a las distintas instituciones del “Tercer Sector” desde nuestro espacio profesional. Desde la cátedra de Administración de ONG, materia optativa para las carreras de grado de Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público correspondiente a la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina, los profesores Christian Balfhor y Aníbal Moure desarrollaron un taller que tiene por finalidad que alumnos y profesores investiguen el marco teórico y práctico que circunscribe a las OSC tanto a nivel nacional como internacional desde la óptica de la administración. Esta práctica académica se encaminaría no sólo a profundizar los conceptos y alcances de la temática sino también a reconocer y difundir aquellas OSC que sobresalen por su excelente desempeño.

Desde el marco del trabajo conjunto de docentes y estudiantes, se difunde el presente documento. La investigación que se acompaña tratará de compartir la exploración realizada en el marco teórico práctico de la cuestión identificada como Innovador Social. A partir de un análisis realizado sobre tres Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina a lo largo del año 2004, se intentará identificar si el accionar de Caritas Argentina, Fundación Maristas y Fundación Leer están en línea con las exigencias planteadas en la noción de Innovador Social. Asimismo, se evaluará el desempeño de

estas instituciones de alto reconocimiento social con el objeto de conocer el grado de impacto que logra en el capital social de la comunidad.

2.- Metodología Empleada

El estudio brinda un marco teórico y un análisis comparativo de tres casos con el objeto de indagar el accionar de las organizaciones de la sociedad civil con la noción de Innovador Social y su impacto en el Capital Social. El trabajo sistemático de los casos enriquece el estudio pues brinda información real y actual, facilita la detección de rasgos comunes entre instituciones destacadas de Argentina y, a la vez, evita abstraerse de la mera teoría descriptiva.

La información compilada surge de diversas fuentes de información: consultas de Internet –lectura de documentos de trabajo y visitas a páginas web institucionales-, entrevistas realizadas por alumnos a directivos de las instituciones en virtud de cuestionarios tipificados y el trabajo de campo de investigadores a través de la visita de las sedes institucionales y la plática con beneficiarios, voluntarios y personal rentado.

La elección de Caritas Argentina, Fundación Maristas y Fundación Leer se debe a: 1) ser ampliamente reconocidas en el ámbito de su comunidad y con significativos aportes en la Argentina, 2) estar formalmente constituidas y con una vida mayor a 5 años, 3) emprenden distintas actividades como ser educación, promoción del desarrollo humano, otros, 4) cuentan con suficiente documentación como para apoyar la investigación.

3.- Cambio, Innovación y Emprendedor Social

El mundo globalizado de hoy produce un sinnúmero de cambios que afectan diariamente a millones de personas. Estas alteraciones, percibidos en su mayoría como amenazadoras y azarosas cuando no se detectan a tiempo, arriesgan el status-quo e impactan con inclemencia en el proceso diario de toma de decisiones individuales y grupales a un ritmo acelerado y complejo. Lo cierto es que la humanidad debe considerar al Cambio como una constante en el camino de su vida (Toffler, 1970). Sin dudas es prioritario advertirlo dentro del esquema racional de decisión y se requiere adoptar una postura ante él. En general, existen diferentes posiciones. Una alternativa es actuar con aversión o con resistencia al cambio. Otra posibilidad es decidir al compás del cambio pero sin rumbo definido. En tiempos donde el devenir es la norma, los únicos que sobresalen son los “protagonistas o líderes del cambio”. (Drucker, 1999)

¿Qué significa ser Protagonista del Cambio? Consiste en trabajar de manera sistemática, intencionada y constante con el fin de identificar las situaciones de cambio y apalancarlas en oportunidades que permitan alcanzar ciertos objetivos. Aquí yace de manera implícita la idea de Innovación (Drucker, 1986). La persona u organización innovadora es aquella que se esfuerza en forma deliberada, racional y disciplinada y que compromete recursos con la intención de provocar oportunidades en cada proceso de cambio identificado. Un concepto muy relacionado con la actividad innovadora, es la figura del Emprendedor. El emprendedor o entrepreneur, en cambio, es aquella persona o grupo de individuos que se concentra en poner en práctica un concepto, es decir, “emprende” una idea para llevarla a la acción. No todo emprendedor actúa de manera innovadora. Muchos emprendedores son intuitivos, arremeten de manera impulsiva, a veces dispuestos a absorber enormes riesgos personales. En otra instancia, el innovador se concentra más en el aspecto racional, contempla la lógica y se mueve de manera cauta y disciplinada en busca de

nuevos enfoques para solucionar problemas. Sin embargo, hay un nexo que los une: ambas expresiones son requeridas al momento de ser “protagonistas de cambios sociales”.

Este sobrevuelo sobre las nociones de cambio, innovación y entrepreneurship es necesario para adentrarse en la problemática a incursionar. El concepto de emprendedor e innovador, siempre ligado al contexto de los negocios, se está ampliando y su campo de acción ha llegado a lo social. El Emprendedor e Innovador Social es aquella persona o institución que investiga de manera crítica, metódica y racional soluciones sustentables a los problemas de características sociales -aspecto innovador- para poder aplicarlos a la práctica de manera eficaz -aspecto emprendedor-. El emprendedor social -a partir de ahora, las nociones de innovador social y emprendedor social se usan de manera indistinta- es aquel individuo que tiene una visión de compromiso para con el cambio, que se siente protagonista ante un escenario social injusto y marginal, y que adopta una posición crítica con propuestas sólidas para revertir desigualdades. El desafío del presente estudio consiste en concordar la importancia de la función del “Innovador o Emprendedor Social” en nuestra sociedad.

4.- Naturaleza de la Innovación Social

Desde los aspectos mencionados se está en condiciones de indagar la naturaleza del Emprendedor Social. Su albor surge a partir de la imperiosa necesidad interior de la persona humana de liderar y protagonizar procesos de cambio. Para canalizar su aspiración personal, el líder y su institución saben incorporarse en equipos que permitan administrar de la manera más eficiente posible los recursos escasos disponibles y conjugarlos en prácticas que brinden soluciones factibles, duraderas y sustentables para

realizar transformaciones individuales y sociales. Su principal arma de motivación se traduce en crear un ámbito de desafío constante dentro la mente de sus seguidores y su comunidad con el objeto que todos vivan la misión de transformar la persona humana en un esquema que respete su dignidad. Por ello, el emprendedor social, sea persona o entidad, es un líder pues tiene capacidad de impactar a través de otros (Center for Public Leadership, 2001). Su razón de ser consiste en producir un ser humano cambiado (Drucker, 1990).

En síntesis, el leit motiv del Emprendedor Social se apoya en la intención de liderar procesos de cambio. Aunque todo Emprendedor Social es un líder, no todo líder es un Emprendedor Social. Ya sea a través de liderazgos individuales y/ o grupales, estos agentes de transformación social se caracterizan por tener altas aspiraciones individuales, plantear una visión compartida en equipo, trabajar por resultados y tener coraje como para adoptar posiciones firmes frente a las cuestiones sociales.

5.- Condiciones Necesarias y Suficientes de los Emprendimientos Sociales

Dado que todos los emprendimientos sociales tienen un fuerte impacto en sus participantes y en su comunidad, es vital saber construir un proyecto sólido en todos sus aspectos, principalmente en temas tales como la responsabilidad y la medición de los resultados. Si se suma el hecho de que los recursos son limitados y no existe un ánimo de lucro distributivo -en los casos del Tercer Sector-, se hace fundamental para el líder contar con herramientas de gerenciamiento que comprometan al factor humano y protagonicen la cruzada contra la marginalidad y la desigualdad. Sin duda, los líderes sociales consolidan las iniciativas sociales a través del trabajo duro y del aprendizaje organizacional. Desde esta óptica y apoyado en la perspectiva del trabajo de Alvord,

Brown & Letts, todo emprendimiento social requiere fijar objetivos en cuatro factores claves:

(1) Naturaleza de la Innovación. La consistencia innovadora de un proyecto social radica en:

- a. Construir un modelo de innovación de naturaleza simple, factible, práctico y perdurable en el tiempo para constituir un cambio social.
- b. Edificar un emprendimiento que distribuya ampliamente información y conocimiento con la finalidad de que cada miembro tenga el poder – descentralización- de tomar decisiones oportunas, autónomas y efectivas dentro de un ámbito local. Esta descentralización alienta la sustentabilidad y agilidad del modelo.

(2) Características del Liderazgo: El auge de los emprendimientos sociales debe contemplar dos dimensiones de liderazgo

- a. La capacidad para crear una visión común que permita enfocar los esfuerzos de todos sus miembros interesados –grupos de interés- hacia la misión o propósito institucional.
- b. La destreza para anticipar situaciones de crisis y conducirlas en búsqueda de oportunidades latentes. Este idea de liderazgo invita a expandir la cultura del aprendizaje continuo tanto a nivel individual como grupal.

(3) Fortaleza Organizativa. La fuerza de los emprendedores sociales también se apoya en:

- a. La efectividad de sus decisiones. La organización debe ser práctica y organizarse para ejecutar de manera económica, efectiva y oportuna las decisiones institucionales.

- b. El alcance de sus lazos con los grupos de interés. Se debe planificar estrategias claras y políticas a largo plazo que identifiquen las necesidades de los grupos de interés -comunidad, beneficiarios, donantes, proveedores, empleados, voluntarios, otros según la entidad- y consoliden sus vínculos en el tiempo.

(4) Escalabilidad e Impacto Social. Toda OSC exitosa debe enfatizar la aplicación de estos aspectos:

- a. La posibilidad de expandir los beneficios y servicios a otras comunidades y por otras personas a través de la replicación del modelo.
- b. Protagonizar una transformación social que impacte en su comunidad y, a la vez, sea portadora de valores fundamentales.

En resumen, los factores claves podrían sintetizarse de la siguiente manera:

(1) Innovación:

- a. Modelo creíble y sustentable
- b. Descentralización de decisiones

(2) Liderazgo:

- a. Visionario
- b. Orientado al Aprendizaje continuo en equipo.

(3) Organización

- a. Decisiones efectivas
- b. Estrategias definidas.

(4) Alcance:

- a. Escalable
- b. Protagonista del Cambio Social y portadora de Valores.

Todo emprendimiento social no se limita a formular una idea o un modelo de cambio. Para que el proyecto social sea sustentable debe ponerse a la práctica. Para obtener resultados positivos, la innovación debe estar abierta al aprendizaje, orientada a trabajar en equipo y a la búsqueda de productividad. El uso de herramientas de administración pasa a ser una condición sine qua non para alcanzar una eficaz gestión de cambio hacia el futuro.

6.- Emprendimientos Sociales en las OSC

Los términos “Tercer Sector”, “Organizaciones Sin Fines de Lucro”, “Organizaciones de la Sociedad Civil”, “Organizaciones Comunitarias”, “Instituciones No Gubernamentales” y “ONG” son usados diariamente por el común de la gente para expresar una misma idea pero sin saber con precisión su alcance. Con el objeto de partir de un punto de partida, se adoptará una definición común de “Organización del Tercer Sector” en función de ciertas características distintivas planteadas por la Universidad John Hopkins:

- son instituciones privadas,
- organizadas en términos de sus propias características operacionales,
- equipadas con un aparato interno de gestión y gobierno autónomo,
- con algún grado de participación del voluntariado en la provisión del factor trabajo
- con restricciones legales que limitan la finalidad de lucro¹ (Ferullo, 2002).

Ya sea por la incapacidad del Estado en producir cambios sustentables a través de los planes de asistencia social o por el desinterés de los empresarios, las estadísticas

¹ Cuando se hace mención al concepto “sin fines de lucro” no significa que la institución no debe tener ganancia, lo que quiere decir es que la utilidad no puede ser distribuida entre sus socios.

señalan que el ámbito de competencia del Tercer Sector ha ido crecido de manera exponencial. No sólo aumentó las actividades emprendidas sino también explotó en número la cantidad de instituciones. Muchas personas sostienen que las OSC son agentes de Transformación Social. En general, muchas OSC se han comprometido sanamente a indagar las causas últimas de los problemas sociales y a proponer soluciones innovadoras, asociativas, efectivas y sustentables. Éstas deben actuar como un agente movilizador de ideas, recursos y esfuerzos humanos liderando el proceso de cambio con la intención de apalancar los medios y ser más efectivo al momento de conseguir resultados.

A esta altura, conviene destacar ciertas diferenciaciones entre un innovador social y un facilitador de asistencia social. El primero se alinea hacia la consolidación de proyectos autosuficientes, eficaces y sustentables en el tiempo –modelos de responsabilidad-. Mientras quienes exhortan el modelo de asistencia, dan prioridad a soluciones de corto alcance, dependientes de políticas no necesariamente sustentables. El innovador social posee otra característica distintiva. Su objeto no consiste en edificar soluciones a gran escala para enfrentar los avatares de toda la sociedad. Éste alienta y está ávido de efectuar transformaciones en escala pequeña. Y a través del aprendizaje, éste replica la escalabilidad del modelo. Cuanto más escalable, más sustentable y autosuficiente es la solución propuesta.

7.- Ámbito de Desempeño de los Emprendimientos Sociales en Argentina en el año 2004

Hasta aquí el documento se concentró en definir la naturaleza y las características distintivas de los emprendimientos sociales. Es materia pendiente involucrarse con el ámbito de investigación empírica. A continuación, se desarrollará el alcance de los

trabajos realizados en las instituciones Caritas Argentina, Fundación Maristas y Fundación Leer.

7.1 – Cáritas Argentina

A partir de las líneas definidas por Cáritas Internationalis, la Conferencia Episcopal Argentina (CEA) creó en 1956 Cáritas Argentina. Esta lleva adelante la pastoral caritativa de la Iglesia Católica y anima, coordina y organiza dicha pastoral procurando generar y dar respuestas integrales a las problemáticas de la pobreza desde los valores de la dignidad, la justicia y la solidaridad.

Es posible, desde una mirada integral de la vida, superar las situaciones de pobreza, que van más allá de lo puramente material. La particular y enriquecedora presencia de esta organización en todos los rincones del país, nos permite palpar, recoger y aprehender los diversos valores culturales, saberes y experiencias de cada comunidad local, compartir e incorporar este contenido a la acción.

1) Naturaleza de la Innovación.

La cantidad total de Población en la Argentina es 37.892.749 millones de personas, de este total el 89% son católicos (bautizados).

La cantidad Total de Diócesis en todo el país es 64 y de éstas, el total de las 64 trabajan junto a Cáritas. Del total de parroquias del país, un 90% trabaja con Cáritas. Por último, del total de 8.693 de iglesias y capillas que se encuentran a lo largo del territorio, el 50% trabaja con Cáritas.

Es por ello que para poder identificar este caso en cuanto al concepto de innovador social en esta institución, se hace necesario acotar la descripción de la actividad en cuestión, en uno de los tantos programas que esta organización desarrolla debido a su magnitud e importancia dentro del país como ha quedado demostrado en el párrafo anterior.

El programa seleccionado (Programa regional de promoción humana desarrollado en el noroeste argentino) se propone desarrollar y acompañar procesos de promoción humana en el marco de un desarrollo sostenible y solidario, destinado a los sectores más vulnerables de la población.

Los equipos de las 9 diócesis que integran la Región Noreste de Argentina (Formosa, Resistencia, Roque Saénz Peña, Santo Tomé, Corrientes, Goya, Reconquista, Posadas e Yguazú) desarrollan acciones impulsadas de manera articulada, respetando las particularidades de cada grupo cultural.

Los objetivos del programa son: promover la salud en manos de la comunidad; apoyar iniciativas orientadas a la efectivización del derecho a una educación de calidad para todos; mejorar la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia climática que se produzcan en la región; y generar y profundizar procesos de regularización y acceso a la tenencia de la tierra.

2) Características del liderazgo

Por su misión y funciones Cáritas no busca reemplazar al Estado en su responsabilidad de llegar con acciones directas a toda la población. La estrategia de Cáritas Argentina es la complementariedad y la articulación con el Estado y otras organizaciones de la sociedad en la asistencia a personas y familias en situación de pobreza, y la identificación y apoyo de experiencias innovadoras que sean signo de una concepción de desarrollo humano.

La misión de Cáritas compromete a ser testimonio de una solidaridad concreta. En muchas ocasiones exige la denuncia de la dolorosa realidad del pueblo que reclama justicia y paz. Que también clama por los efectos de la exclusión, por la marginalidad y la violencia, sufre por la falta de trabajo y por las familias que no tienen posibilidades de

alimentar a sus hijos y por tantos otros problemas que aquejan a nuestros hermanos más pobres

Busca promover:

- el sentido comunitario, para que todos asuman los deberes de justicia y caridad.
- el esfuerzo de los más pobres como protagonistas activos de su propio desarrollo personal, familiar y comunitario.
- la formación integral de quienes suman su compromiso de servicio en la caridad.

La Pastoral Caritativa, se ocupa de la evangelización de las relaciones sociales, como una de las dimensiones esenciales de la pastoral orgánica de la Iglesia.

De aquí surge la identidad y misión de la institución que es la de manifestar el amor preferente de Jesús por los pobres, alentando y encausando este amor en la comunidad.

Con relación a la misión se busca diariamente generar y promover conciencia solidaria invitando a la sociedad toda a encontrarse en la acción de compartir y así construir una realidad más justa.

La manera inicial de acción de la Pastoral Caritativa es la asistencia. Esta tiende a realizarse no de una manera individual, sino insertándola dinámicamente en grupos de necesitados ya formados o a formar.

En el segundo modo -la promoción humana- aparece el factor comunitario en el enfoque de las necesidades, el protagonismo de los pobres y se van generando pequeños focos de desarrollo social, con gran compromiso comunitario.

Existe una tercera manera -la caridad transformadora. El quehacer de Cáritas en este sentido implica un salto cualitativo, tendiente a la creación de conciencia sobre los males que aquejan a la humanidad, de manera de suscitar acciones que tiendan a revertir la situación.

Puede decirse que Asistencia, Promoción Humana y Caridad Transformadora no se oponen entre sí, sino que son momentos de un mismo camino hacia la liberación cristiana, la “civilización del Amor”.

3) Conducción organizativa

Retomando el programa oportunamente referido, se ha desarrollado una estrategia con una profunda mirada hacia el interior de las 9 Diócesis que conforman la Región. A partir de ahí surgió la necesidad de elaborar una serie de objetivos tendientes a consolidar las acciones de respuesta a las problemáticas emergentes comunes que afectan a los sectores poblacionales más vulnerables, tales como trabajo, educación, salud y tenencia de la tierra. El eje del programa es el mejoramiento de la calidad de vida abordando la temática del trabajo mediante las alternativas de autoabastecimiento, microemprendimientos y condiciones de empleabilidad.

El desafío es facilitar la expresión de las potencialidades personales y comunitarias para la autogestión, la participación y el protagonismo tendientes a superar las actuales situaciones de exclusión en los derechos sobre la salud, educación, tenencia de la tierra y responsabilidad ciudadana.

Se contó durante 3 (tres años) con un monto total de 545.000 euros (\$1.907.000,00), los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: 18% destinados a la articulación y capacitación regional, 42% para salud, 24% en educación, 13% para tierras y 3% a emergencia.

Se trabajó entonces en organizar 4 Secretarías que tienen su sede en las diócesis con mayor experiencia en el tema y bajo la responsabilidad del director. Cada secretaría coordinará las acciones a realizar con los referentes diocesanos correspondientes, los que conformarán los equipos temáticos que tendrán a su cargo la implementación del programa en cada diócesis

4) Alcance del impacto

Uno de los aspectos del Programa Regional consiste en promover las acciones de capacitación por medio de talleres regionales o interdiocesanos en las diversas líneas y favorecer el intercambio de experiencias de intervención por medio de pasantías en aquellas Cáritas con mayor experiencia en el tema.

Definir los alcances del resultado alcanzado por estas acciones emprendidas por Cáritas en esta región del país es de difícil evaluación numérica, pero quizás el testimonio de la directora Cáritas San Roque, Sonia Okulic, pueda mostrar más que una cuantificación numérica del hecho: " En lo personal, una de las mayores riquezas de este programa es compartir las experiencias con las otras diócesis en forma verdaderamente regional, aunando esfuerzos para lograr los objetivos propuestos, no sólo por el programa, sino también porque el mismo responde a las líneas de acción regionales para el trienio. Por supuesto que surgen dificultades, una de ellas es el poder cumplir con los requerimientos técnicos de quienes financian el programa desde la formulación del mismo hasta su implementación, pero también supone un crecimiento para las Cáritas Diocesanas y por lo tanto para la región."

En el barrio Villa Prosperidad, ubicado en la zona norte de la ciudad de Resistencia, un grupo de mamás de la comunidad comparten aprendizajes y trabajan por encontrar creativamente las formas de responder a las crecientes necesidades de sus familias, especialmente de sus hijos. La experiencia es parte del proyecto "Salud en manos de la comunidad" que Cáritas Resistencia lleva adelante desde marzo del año pasado, en el marco de la Pastoral del Niño.

En líneas generales, el proyecto financiado en parte por el Programa Regional NEA, busca impulsar acciones comunitarias para mejorar la calidad de vida de los niños de la diócesis a través de la formación de Coordinadoras Comunitarias Parroquiales que acompañan de 4 a 10 mujeres del barrio (animadoras comunitarias) que tienen el desafío de acercarse a las familias con niños de 0 a 6 años. Llegando a 17 familias en la actualidad, el proyecto contempla la formación de 60 Coordinadores y Animadores que atenderán a un total de 540 familias.

El rol de las madres es fundamental en este proceso, por lo que a través de la formación y acompañamiento de las animadoras comunitarias, se las motiva a asumir el cuidado de la salud recuperando los saberes y elementos que les son propios.

Las enfermedades de la piel y del aparato respiratorio son las más habituales en los chicos de Villa Prosperidad, causadas principalmente por el ambiente contaminado y el hacinamiento. Las animadoras, asesoradas por un médico y el equipo de Niñez y Adolescencia de la diocesana, recuperan entre otras hierbas, la ruda, el ajenjo, la menta, el tilo y capacitan a las mamás en la preparación de medicamentos naturales sencillos. En base a grasa o vaselina, producen jaleas antiparasitarias y pomadas para granos; y con el jabón blanco común, elaboran jabones para la desinfección.

En esta zona donde el suelo es fértil pero las condiciones de pobreza muchas veces complican la producción en huertas, las animadoras también propician el aprendizaje en torno a cómo mejorar la alimentación de los niños a partir de productos del lugar.

7.2 – Fundación Leer

Fundación Leer es una organización sin fines de lucro que desarrolla programas de promoción de lectura para niños y jóvenes, y sus familias.

Desde 1997, esta fundación ha desarrollado sus programas alcanzando a 292.229 niños de todo el país, quienes han tenido la oportunidad de acceder a 840.154 libros. Para ello ha contado con la ayuda de 144.190 voluntarios, quienes han dedicado al menos 871.282 horas de su tiempo para despertar en los niños el deseo de leer.

Fundación Leer trabaja bajo licencia de Reading Is Fundamental, Inc., la mayor y más antigua organización sin fines de lucro de los Estados Unidos dedicada a la promoción de la lectura, afiliada al Instituto Smithsoniano.

1) Naturaleza de la Innovación.

Fundación Leer se encuentra trabajando desde hace 8 años, ha logrado con sus programas de promoción de lectura excelentes resultados en las variables que afectan la comprensión lectora; En la República Argentina, los chicos no desarrollan el hábito de la lectura y, como consecuencia, su capacidad para comprender textos y desarrollar ideas es muy deficiente. Frente a esto se trabaja desde La Quiaca hasta Base Esperanza en la Antártida Argentina movilizando a las comunidades educativas para revertir la apatía, el desinterés y la falta de estrategias en recursos, ideas y prácticas conjuntas, y así darle a más chicos la posibilidad de ingresar en el mundo de la palabra escrita. Para ello utiliza diferentes estrategias:

- Capacita a docentes
- Da a los niños la posibilidad de elegir libros nuevos y conservarlos en propiedad sin costo alguno.
- Provee de libros nuevos a las instituciones.
- Genera espacios para que los chicos desarrollen un nexo afectivo con los libros.
- Transforma a los padres en modelos lectores.

2) Características del liderazgo

La misión de esta organización esta orientada a “Tener un impacto duradero y positivo en la vida de los niños de nuestro país, incentivando la lectura y promoviendo la alfabetización a fin de lograr su mayor desarrollo y mejor inserción en la sociedad”

Fundación Leer posee una firme base sobre la cual desarrolla toda su actividad, que consiste en tener bien clara cual es su misión y cual es la situación actual de la Argentina. Evidencia de ello, son los datos que aporta la Fundación en cuanto a los logros realizados y a estadísticas acerca de nuestro país. Esto indica, que la organización tiene bien claro qué es lo que quiere lograr, lo que ha logrado y lo que le falta por lograr; lo cual es esencial para cumplir con su misión.

En el transcurso de estos años, Fundación Leer ha desarrollado sus programas alcanzando a más de 200.000 niños de todo el país, quienes han tenido la oportunidad de acceder a cerca de 670.000 libros. Para ello ha contado con la ayuda de 114.000 voluntarios, quienes han dedicado al menos 680.000 horas de su tiempo para despertar en los niños el deseo de leer.

Sin duda alguna lo que sí hace bien Fundación Leer es trabajar de acuerdo con sus valores y bajo objetivos claros que le marcan el camino a seguir y dan origen al fuerte compromiso de quienes llevan adelante la transformación que esta ambiciona;

Transparencia

Excelencia y calidad de servicio

Trabajo y espíritu de equipo

Compromiso con la misión

Compromiso con la comunidad

Mejora continua, flexibilidad e innovación

Capacitación Permanente

La Fundación Leer no se queda con la mera enumeración de estos valores que suenan muy agradables al oído pero que no representan absolutamente nada sino se los pone en práctica, sino que se encarga de encarnarlos y hacer de ellos el estandarte de la organización.

3) Conducción organizativa

Para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, como fuera comentado en nuestra introducción, Fundación Leer firmó un acuerdo de licencia con Reading Is Fundamental, Inc. (RIF). De esta manera, logró operar sus programas en nuestro país. Argentina es el segundo país del mundo, fuera de los Estados Unidos, y el primero entre los de habla hispana, en poseer la licencia para operar estos programas. Para poder obtener esta licencia, Fundación Leer mostró un importante conocimiento acerca de cómo llevar adelante programas americanos y adaptarlos a la realidad de nuestro país. A su vez desarrolló una prueba piloto y un plan a cinco años, en el cual proponía un crecimiento año tras año. Logró, además, cartas de 80 instituciones que demostraban, desde distintos puntos de vista, la necesidad existente en nuestro país de implementar un programa de tales características, así como el apoyo que estaban dispuestas a brindar a la institución.

Evaluar si la estrategia desarrollada a través de este trabajo fue o no la adecuada resulta innecesaria, si revisamos los importantes resultados alcanzados durante este escaso periodo de vida organizacional.

Por último, referido a este tema tan sólo queremos hacer mención que estos resultados no hubiesen sido alcanzados si no se hubiera hecho hincapié en la eficiencia de procesos, motivo por el cuál se ha abastecido últimamente de computadoras y equipamiento de última generación a fin de achicar la cadena e integrarse horizontalmente, suprimiendo la

tercerización de actividades que ahora podrán realizarse a menor costo desde la Fundación misma, como la impresión de sus propios manuales y demás instrumentos.

4) Alcance del impacto

Si bien fuimos mencionando algunos de los logros de la Fundación, ahondaremos con un poco más de detalle el grado de impacto alcanzado por esta Fundación, no sólo en la asistencia de muchos niños y jóvenes alcanzados por sus programas, sino también en su invaluable aporte al capital social de nuestro país.

Los resultados luego de medio millón de libros distribuidos a lo largo del país son alentadores. Por ejemplo, durante el año 2.002, Fundación Leer desarrolló sus programas en 112 instituciones en distintas provincias de nuestro país. En dichas instituciones arrojaron resultados positivos acerca de los niños y sus aprendizajes:

- El 95,45% adquirió nuevos conocimientos y habilidades vinculados con la lectoescritura.
- El 83,04% aumentó la cantidad de textos leídos.
- El 78,57% aumentó el uso de la biblioteca.
- El 72,32% mejoró las habilidades de escritura.
- El 47,32% mejoró sus niveles de ortografía.

Acerca de los docentes y sus impresiones:

- El 97,2% afirmó que el programa permitió adquirir nuevos conocimientos y habilidades en torno a la promoción de la lectura.
- El 82,14% afirmó que cree que los niños han leído 2 y 3 de los libros recibidos para conservar en propiedad.
- El 80,36% consideró que la conducción del programa le brindó una oportunidad de aprender acerca de las habilidades y condiciones para liderar proyectos institucionales.

- El 79,46% informó que los niños le comentaron que leen los libros y le relataron las historias.
- El 51,82% consideró que el programa contribuyó a que la institución se posicione de otro modo frente a las autoridades educativas.

La Directora Ejecutiva de la Fundación Leer, señala algo sumamente valioso; “Desde Fundación Leer estamos convencidos de que sólo a través de un correcto ejercicio de la palabra escrita y oral, la democracia puede ser una realidad y no, una utopía. De ahí la importancia de la tarea que realizamos. Si los jóvenes no pueden expresar sus ideas con claridad, debatir, escuchar, leer y comprender tanto lo que leen como lo que el otro dice para luego coincidir, argumentar o refutar y luego consensuar, no hay democracia posible. Y éste es el verdadero riesgo que tiene nuestro país”.

Otras variables que han aumentado a partir de lo observado en las encuestas y en los testimonios de los docentes es que han aumentado los niveles de autoestima en los niños, como así también su capacidad de expresar opiniones con firmeza y trabajar en equipo; su capacidad para expresar sentimientos y la capacidad de escucha. También señalan que muestran actitudes de mayor respeto hacia los demás y que incrementaron la valoración positiva de la educación, por la lectura y los libros

A su vez los propios niños señalan que descubrieron cosas positivas y buenas de sí mismos, que los ayudó a sentirse más seguro/a de sí mismo/a, más cómodo/a para expresar sus sentimientos y para defender sus opiniones con más firmeza como así también para empezar a sentirse más cómodo cuando trabaja en equipo y a mejorar la comunicación con sus compañeros. El respeto por las diferencias es otro de los logros obtenidos.

Obviamente el común logro de todos los programas es el mayor acercamiento de los niños a los libros y a la lectura, y que les gusta más leer. A modo de resumen y uniendo los resultados de todos los programas implementados por Fundación Leer se pueden

señalar los siguientes cambios positivos en las actitudes y comportamientos, en relación con la lectura en los niños:

- Inclusión de la lectura como algo cotidiano, habitual y de recreación.
- Reclamo de espacios para la lectura.
- Asistencia espontánea al Rincón de Lectura.
- Actitudes positivas frente a una situación de lectura.
- Mejor cuidado y manejo de los libros.
- Interacción entre alumnos de diferentes ciclos.

En los Padres se observó lo siguiente:

- Mayor participación y compromiso con la institución.
- Acercamiento a la escuela para compartir y leer con sus hijos.
- Conocimiento del Rincón de Lectura.
- Interés por conocer el material de lectura disponible.
- Acercamiento para participar como voluntarios.

Y en cuanto a los docentes, podemos agregar lo siguiente a lo ya dicho;

- Responsabilidad y compromiso para lograr el cumplimiento de objetivos.
- Fortalecimiento del equipo docente.
- Interés y satisfacción por el avance de los niños.
- Crecimiento profesional y mayor información acerca de la literatura infanto-juvenil.
- Búsqueda de estrategias e ideas innovadoras.

7.3 – Fundación Marista

"... Sueño con que los niños de mi Parroquia puedan tener acceso a una escuela que les dé confianza en ellos mismos. Sueño con que los jóvenes desocupados empiecen a creer en la fuerza interior que ellos mismos tienen, que dejen la calle y tengan acceso a talleres

que los hagan útiles. Sueño con una sociedad más fraterna, donde los que recibieron educación -como yo, finalmente- compartan con los que han tenido menos oportunidades..."San Marcelino Champagnat

Con este sueño como guía de sus acciones, hace más de cien años nace la Congregación de los Hermanos Maristas. Esta congregación religiosa apoyó esta iniciativa por entender que, en el trabajo de construcción para el bien común general y en el particular de las personas sin oportunidades de desarrollo integral, los laicos jugaban un papel fundamental acompañando a los religiosos en sus comunidades, insertas éstas en medios pobres. Además valoró el rol de los laicos en temas como planificación, adecuación y puesta en marcha, y evaluación de los tantos proyectos solidarios que surgían de las necesidades concretas de la gente.

Es el caso de una fundación que surgió a partir de necesidades internas porque respondió al reclamo de los padres de un colegio religioso de constituir junto con la congregación una organización en la cual se pudiera canalizar su tarea solidaria, de una forma ordenada, previsible, con objetivos planteados y con pautas preestablecidas para cumplir esos objetivos; en un marco legal definido y con ciertas exigencias de control para todas las actividades que se realizaran en el colegio y por las familias "en nombre" de la solidaridad.

En primer lugar quisiéramos destacar que el funcionamiento de esta organización es similar al de una banco, debido a que su misión permite además de desarrollar proyectos propios, el de financiar emprendimientos de terceros que se encuentren orientados a ella. La fundación cuenta con criterios de selección de estos proyectos, de manera de no apartarse de su misión. Además deben ser presentados, o apadrinados por un Hermano Marista, y como requisito indispensable deben estar orientados a la educación formal o no formal de niños y jóvenes.

1) Naturaleza de la Innovación.

La Fundación Marista con su trabajo trata de atacar algunos de los problemas mencionados en el párrafo anterior, financiando proyectos de apoyo escolar, capacitación laboral, centro de rehabilitación, escuelas, hogares y otros. Surge de necesidades internas de los voluntarios laicos y religiosos porque, de acuerdo con el propósito central de su visión, entienden que la solidaridad será más eficiente si sus objetivos se encuentran compartidos de manera integral por todos sus miembros.

Todos los proyectos que financia la Fundación son absolutamente gratuitos, y tiene la característica de ser sistemáticos. En todos los casos como lo habíamos comentado oportunamente la Fundación financia una parte del proyecto, teniendo los responsables del mismo, que encontrar apoyo local para la procuración de los fondos restantes.

2) Características del liderazgo

La Fundación Marista se inscribe en la misión de la Congregación de los Hermanos Maristas, que tiene por finalidad la educación formal y no formal de niños y jóvenes, especialmente aquellos que se encuentran en situaciones de riesgo, conscientes de que esto les posibilitará superar la pobreza y exclusión que hoy sufren.

Toma de dicha misión el mandato, el carisma de San Marcelino Champagnat, y los criterios, a fin de hacer posible el acercamiento a los destinatarios.

La Fundación Marista ha sido concebida como una herramienta para la coordinación de los proyectos educativos solidarios y el desarrollo de los recursos económicos necesarios para sostener y ampliar las obras que la Familia Marista lleva adelante o proyecta en distintos lugares del país, procurando su financiamiento con fondos de particulares, de empresas y de programas sociales del Estado.

La Fundación quiere hacer realidad el "sueño" de poder ofrecer educación y oportunidades de desarrollo integral a muchos más niños y adolescentes pobres mediante acciones concretas que van desde escuelas y centros de capacitación hasta un sinfín de proyectos de contención y desarrollo humano integral.

Estos sueños se están haciendo proyectos y realidad gracias al apoyo solidario y generoso de quienes, en su niñez y juventud, han podido experimentar una educación en valores y con un corazón sin fronteras.

3) Conducción organizativa

La Fundación en el año 2000 se planteó una estrategia y objetivos a alcanzar, de manera de definir el rumbo de esta organización.

La organización estuvo comenzando una nueva actividad, por lo que han estado transitando una etapa de crecimiento y aprendizaje, acompañados de tiempos muy difíciles e inestables por los que tuvo que transitar nuestro país.

Esto implicó el replanteo de los objetivos definidos por otros que estuvieran orientados a su nueva estrategia, tales como:

- * Cambiar el paradigma de "no pedir plata".
- * Mejorar la presentación de los proyectos.
- * Lograr que los proyectos presenten una rendición de cuentas por los fondos prestados por la Fundación.
- * Conseguir los voluntarios necesarios para el funcionamiento.
- * Realizar un encuentro entre los distintos proyectos, para confraternizar, aprender, y capacitar.

A la Fundación le interesa saber si los proyectos alcanzan sus objetivos, los resultados que arrojen la financiación de los mismos, analizar si los fondos cedidos fueron eficientemente aplicados, y ver si hay una manera de mejorar su utilización.

Desde nuestro punto de vista la medición de resultados es fundamental para el funcionamiento de una OSC, como para cualquier empresa, ya que reflejan las debilidades a mejorar, las áreas que no son productivas, y además son una herramienta valiosísima para la motivación del personal.

4) Alcance del impacto

Como primera medida, se nos ocurrió que una buena forma de medir los logros, sería tomar algunos de estos datos:

- * saber si se satisface el nivel mínimo aceptable de conocimiento que corresponde a los niños de cada edad,
- * conocer si el nivel alcanzado es mayor o menor en comparación el de años anteriores,
- * ver en qué áreas hay mayores dificultades, para corregir ya sea el enfoque de enseñanza, o reforzar el aprendizaje por parte de los alumnos.

Esta medida parece resultar bastante efectiva, y no presenta mayores costos, en cuanto a dinero ni en cuanto a tiempo.

Si bien no pudimos acceder en detalle al alcance de sus acciones, podemos evaluar y comentar algunos de los emprendimientos que se encuentran vigentes como resultado de su gestión y que indudablemente permiten establecer un incremento del capital social en las comunidades afectadas:

Centros de capacitación y entrenamiento laboral para adolescentes y jóvenes en riesgo, que brindan a aquellos que no continúan sus estudios la oportunidad de insertarse en el mundo laboral.

Proyectos educativos integrales, con escuelas insertas en medios populares, trasladando allí la experiencia de la familia marista en el campo educativo y pastoral.
(Escuela bilingüe para aborígenes wichis en Nueva Pompeya, Chaco)

Proyectos educativos no formales, que brindan a los alumnos de escuelas públicas un servicio de contención y apoyo para posibilitar los progresos y evitar así el fracaso escolar.

Espacios de contención afectiva y de promoción para el desarrollo de la personalidad, de los valores humanos y cristianos, con sanos hábitos de convivencia para los numerosos niños y adolescentes que están en situación de calle.

Brinda educación y asistencia a 3.470 niños y más de 800 adolescentes y jóvenes. Posee 7 escuelas insertas en medios pobres (dos en Mendoza , San Rafael, Rosario, Nueva Pompeya Chaco, Neuquén, Villa Astolfi - Pilar).

Sostiene los siguientes emprendimientos:

- 11 centros de apoyo escolar (Jujuy, Rosario, Córdoba, Lomas de Zamora, Tigre, Cinco Saltos - Neuquén, Mar del Plata, Morón, Chajarí, La Plata, Montevideo, Luján).
- 9 centros de capacitación laboral para adolescentes y jóvenes (San Pedro - Jujuy, Rosario, Chaco, Lomas de Zamora, Tigre, Cinco Saltos, Morón, La Plata, Neuquén).
- 3 hogares de día (Luján, Jujuy, Durazno - Uruguay)
- 5 centros de atención primaria de la salud (Tigre, Rosario, Chaco, Morón, Santiago del Estero).

Además, se acompañan proyectos de promoción y producción para las familias y otras iniciativas comunitarias. En estos centros se brinda catequesis y actividades pastorales, como así también se organizan actividades de animación y capacitación para los docentes y voluntarios que trabajan con niños y jóvenes en riesgo.

8.- Conclusiones

Todo innovador social es un ejemplo de liderazgo en transformación social. Además, cuenta con ciertas características distintivas: a) sabe formar un modelo claro y sustentable basado en la práctica de la responsabilidad individual, b) logra generar liderazgo que comprometa a los grupos de interés de la institución, c) capaz de ser efectivo a la hora de tomar decisiones, d) con capacidad de replicar el modelo en otros ámbitos y ser portador de valores comunes.

Los resultados demuestran que la conducción de Caritas Argentina, Fundación Maristas y Fundación Leer cumplen con las condiciones necesarias y suficientes requeridas para identificarse como emprendimientos sociales. Al igual que el Segundo Sector, estas OSC no pueden dejar de lado la importancia de su gerenciamiento. Hoy toda institución que persiga el espíritu del innovador social debe trabajar en equipos multidisciplinarios de trabajo, planificar su capacidad financiera y técnica, definir con claridad la división de trabajo y responsabilidad, enunciar planes de sucesión y de desarrollo de personal, realizar sistemas de evaluación de desempeño, establecer estrategias con los diversos grupos de interés internos y externos.

Por último, es importante destacar que, a medida que pasa el tiempo, las comunidades del mundo están exigiendo mejores servicios y mayores compromisos de sus líderes organizacionales bajo el ala de los tres sectores. A través de las instituciones, los líderes tienen el deber moral de adoptar modelos de innovación social no sólo porque se lo deben a sus comunidades sino también porque se lo deben a sí mismos. En la actualidad los emprendedores sociales son tan solo casos contados y puntuales. En el futuro quien quiera gerenciar una institución próspera y comprometida con su comunidad, deberá

poner en práctica los lineamientos requeridos para alcanzar el espíritu del Emprendedor Social.

Christian Balfhor & Aníbal Moure, Junio de 2005.

9.- Bibliografía

ALVORD, Sarah, BROWN, David & LETTS, Christine (2001) "Social Entrepreneurship". Center For Public Leadership. (www.ksg.harvard.edu/leadership/workingpapers.html)

CENTER FOR PUBLIC LEADERSHIP (2001) "Conversations on Leadership, 2000-2001" (www.ksg.harvard.edu/leadership/publications.html)

DRUCKER, Peter F. (1986) "La Innovación y el Empresario Innovador". Editorial Sudamericana.

DRUCKER, Peter F. (1990) "Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro". Editorial Ateneo.

DRUCKER, Peter F. (1995) "Las Cinco Preguntas más Importantes que Usted debe Formularse sobre su Organización sin Fines de Lucro". Editorial Granica.

FERULLO, Hugo & PANICO, Adriana (2002) "El Tercer Sector en Tucumán". Centro de Estudios del Tercer Sector. Universidad de Norte Santo Tomas de Aquino.

GONZALEZ GARCIA, Ignacio y OTROS (2002) "Capital Social: Elemento Insustituible para el Progreso de la Nación". IDEA

TOFFLER, Alvin (1983), "El Poder del Cambio". Editorial Granica.