

# **Maestría en Dirección de Empresas**

**MBA VP 2 2015**

**Tesis: “Introducción hacia Lógica de Pensamiento de un Sistema Colaborativo entre Sectores Público; Privado y Vulnerable”**

Alumna: Julia Kerman

Tutor: Mgter. Sergio Baravalle

Buenos Aires, Mayo 2017

## AGRADECIMIENTO

Esta tesis está dedicada a todas las personas que forman parte de mi vida y la enriquecen de alguna forma.

Sobretudo a:

- *Mi marido, Federico*, quien es mi compañero en cada paso brindándome su ayuda incondicional.
- *Mis padres* quienes han estado firmes para cada uno de las decisiones que he tomado y me alentaron a siempre buscar felicidad en lo que haga.
- *Mis hermanos*, que con sus exigencias, me empujaron a siempre intentar hacer las cosas dejando mi marca personal.
- *Mis profesores del MBA*, y todos aquellos maestros y coaches de mi vida quienes me despertaron la necesidad de pensar distinto y de tratar de generar el cambio.
- *A todos mis amigos y compañeros* quienes me dedicaron tiempo para escuchar alguna de mis locas ideas y aportaron con su visión.
- *Mis compañeros y amigos del MBA* que hicieron que estos dos años sean únicos.
- *A Adriana Vivacqua* quien confió en mí desde el primero momento, compartiendo su tiempo y contactos para que juntas pudiéramos empezar a soñar con un cambio.
- *A Carolina Gerghi, Miguel Logarzo Azua y Alejandro Di Paola* quienes me regalaron un momento para escucharme y compartirme un poco de sus años de experiencia mediante consejos.
- Y un especial agradecimiento a mi tutor, *Sergio Baravalle*, quien me dejó aprender de él y de sus valiosas ideas en todo este proceso.

## RESUMEN

Considerando el actual contexto socio económico argentino, el cual se estima está representado por más de un 22% de personas en situación de vulnerabilidad y un 4,4% en situación de indigencia, se considera de fundamental importancia buscar incrementar el share de los proyectos de triple impacto en la Argentina (es decir social, ambiental y económico). Dicho movimiento, busca apalancarse en el mercado, acrecentando los resultados de inclusión y mejorando la estructura de oportunidades de quienes hoy se encuentran desprotegidos sin contar con la capacidad de reunir los ingresos monetarios necesarios para comprar la canasta básica total de alimentos y servicios. Cabe destacar que según el último censo realizado en nuestro país, un 9,1% de los hogares poseen necesidades básicas insatisfechas (umbrales mínimos de bienestar, según niveles universalmente aceptados), es decir cerca de 5 millones de personas a lo largo del territorio nacional. Por otro lado, 17,4% de las viviendas no poseen actualmente acceso a agua segura de la red pública.

En busca de este desafío se plantea la siguiente tesis, cuyo foco principal de investigación es lograr introducir una lógica de colaboración entre los actores del sector económico, que busque aumentar la tasa de empleabilidad en personas en situación de vulnerabilidad, para lo cual se estableció el seguimiento de las líneas estratégicas que se considere podrían ampliar el impacto, la eficiencia y la eficacia de propuestas con tal fin. Se buscará alcanzar dicho objetivo con el planteo de un sistema a partir de la coexistencia de representantes de distinta naturaleza y necesidades disímiles a atender, y así generar un triple impacto. Dentro del mismo se plantea la posibilidad de que se empiece con la "incorporación de un proyecto subsidiado", el cual se transforme en una "inversión del Ministerio de Desarrollo Social" para colaborar en la solución a un problema estructural e incremente la tasa de empleabilidad, cuyo fin último sea la formación de grupos de sociedades colaborativas auto sustentables cuyos valores sean los principios de las economías solidarias. Se cree que esta estructura permitiría que el mercado pueda encontrar un nuevo paradigma que facilite direccionar fondos con fines sociales de la empresas a través de esta estructura que se forma desde el estado. El mismo plantearía una idea para pensar en un nuevo sistema que se espera sirva de referencia para futuras propuestas de proyectos de inclusión con trabajo (en adelante PRIST), colaborando así a mejorar las posibilidades que pueden alcanzar los integrantes de la base de la pirámide.

Dicho análisis comenzó primero con el estudio teórico de los conceptos y enfoques relacionados a vulnerabilidad, con el fin de delimitar el segmento con el que se pretende colaborar. Seguido por un análisis de las características de los actores de la economía que se considera deberían incorporar una dinámica de colaboración (entre ellos se encuentra el sector público, privado y vulnerable). Para cada uno de estos actores, se seleccionó un caso particular de estudio que permitiese determinar algunos de las particularidades a replicar dentro del planteo del sistema. Una vez definidos los puntos anteriores, se planteó una plataforma colaborativa delimitando la forma en que cada actor podría ayudar e introduciendo las motivaciones por las cuales se podrían ver beneficiadas cada una de las partes incorporadas. Concluyendo en la utilización del ejemplo de estufas SARA de Bariloche (proyecto implementado por la unidad ejecutora del Ministerio de Desarrollo Social, calefacción segura y sostenible) para ejemplificar el funcionamiento del sistema propuesto. Finalmente, se buscó acercar a los sectores protagonistas (público y privado) mediante la formación de un grupo de discusión en la cual se expuso esta nueva lógica de pensamiento y el ejemplo recientemente mencionado, que pretendía ser criticado y observado por referentes de los sector, permitiendo que juntos evaluaran las condiciones que se deberían tener en cuenta para su potencial de éxito. Se considera que de esta forma se pudo adquirir una visión estratégica que reflexiona desde la postura de todos los potenciales actores afectados.

Cabe resaltar que al ser una tesis solo se realizó el planteo de una idea inicial, la cual para su correcta implementación debería ser analizada mediante un modelo que permita proyectar indicadores económicos y tasas de retorno.

**PALABRAS CLAVES:** Vulnerabilidad, Sistema colaborativo, Ministerio de Desarrollo Social, Economías solidarias.

## CONCLUSIONES FINALES

Dentro del trabajo se logró plantear una nueva lógica de pensamiento a partir de un sistema colaborativo entre los sectores públicos, privados y vulnerables. Mediante el cual, se espera que todas las partes se puedan ver beneficiadas por su incorporación.

Dentro de su fase final, se presentó el sistema diseñado ante exponentes de ambos sectores, donde se pudo notar un reconocimiento generalizado de la necesidad de comenzar a trabajar en conjunto para generar una mejora en la estructura de oportunidades del sector vulnerable de la Argentina. Exteriorizando especial interés en ver los beneficios que traerían aparejados su participación dentro de un modelo ejemplificado.

Esta tesis resultó en el diseño de un sistema colaborativo, el cual se espera sirva como base para comenzar a reflexionar sobre la forma en que debería darse la interacción de cada una de las partes dentro del mismo. Para su correcta implementación requiere realizar un estudio de cada una de las partes planteadas del sistema. Focalizando que los resultados esperados serían medidos por objetivos tantos sociales como económicos en un primer momento, y ambientales en su posterior desarrollo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	10
SELECCIÓN DE LA TÉCNICA EXPLORATORIA .....	11
PREGUNTA GENERAL .....	11
PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14-64</b>
<b>CAPÍTULO I: ENFOQUES DE UNIVERSO DE VULNERABILIDADES.....</b>	<b>15</b>
I.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW .....	15
I.2. ENFOQUE DE VULNERABILIDAD – CONCEPTOS ASOCIADOS .....	17
<i>I.2.1) Estudio del Enfoque AVEO .....</i>	<i>20</i>
I.2.1.1) Descripción del Concepto de Activos según el Enfoque AVEO.....	20
1.2.1.1.1) Clasificación de Activos según el Enfoque AVEO .....	20
A) Activo Físico .....	20
B) Activo Humano o Capital Humano .....	21
C) Activo Social o Capital Social.....	21
I.2.1.2) Descripción del Concepto de Estructura de Oportunidades .....	22
I.2.1.2.1) Roles dentro de la Estructura de Oportunidades .....	22
A) El Estado .....	22
B) El Mercado .....	23
C) La comunidad .....	23
I.2.1.3) Descripción de indicadores que permiten medir el nivel de vulnerabilidad.....	23
I.2.1.3.1) Vínculos con el mercado de trabajo - Indicadores de la precariedad laboral .....	24
I.2.1.3.2) Vínculos con sociedad - indicadores de la desprotección social .....	24
A) Noción de capital social.....	25
B) Usos de capital social .....	25
C) Indicadores potenciales de fuentes de capital social en las familias:.....	26
D) Algunas características del contexto comunitario como fuente de capital social:.....	27
D.1) Segmentación Educativa .....	27
D.2) Segregación Residencial.....	27
<b>CAPÍTULO II: ASPECTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SUS ACTORES.....</b>	<b>29</b>
II.1) SITUACIÓN DE POBREZA EN ARGENTINA .....	29
II.2) EJES ESTRATÉGICOS PLANTEADOS POR EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL.....	33

II.3) ECONOMÍA SOLIDARIA EN ARGENTINA.....	34
II.4) INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA DE INGRESO SOCIAL CON TRABAJO (PRIST).....	36
II.5) ESTRATEGIA PARA TRANSITAR EL CAMINO HACIA LA AUTONOMÍA.....	38
II.6) ECONOMÍA SOCIAL.....	40
<i>II.6.1) Economía social en la Argentina.....</i>	<i>41</i>
II.7) KIBBUTZIM.....	42
<i>II.7.1) Origenes de los Kibbutzim.....</i>	<i>43</i>
<i>II.7.2) Pilares básicos en su creación:.....</i>	<i>43</i>
<i>II.7.3) Modificación en sus pilares básicos:.....</i>	<i>45</i>
<b>CAPÍTULO III: ESTUDIO SOBRE RESULTADOS DEL PRIST 2009 .....</b>	<b>50</b>
III.1) ANÁLISIS DE LOS PRIST DESDE LA VISIÓN DE LOS BENEFICIARIOS Y COLABORADORES .....	50
<i>III.1.1) Factores cuyas consecuencias modificaron indicadores de impacto en     la estructura de oportunidades de los destinatarios:.....</i>	<i>52</i>
<i>III.1.2) Elementos de incidencia sobre indicadores de impacto dentro de la     estructura de capital.....</i>	<i>55</i>
<i>III.1.3) Beneficios percibidos en distribución de activos traducidos en aprovechamientos     dentro de estructura de oportunidades de los destinatarios. ....</i>	<i>56</i>
<i>III.1.4) Indicadores a replicar que presentan al estado como creador de oportunidades     desde cada uno de los roles planteados en el enfoque AVEO (como estructurador,     empleador, regulador del funcionamiento de otras fuentes de activos).....</i>	<i>58</i>
<i>III.1.5) Factores a fortalecer (extraídos de las conclusiones obtenidas luego de la     entrevista a los colaboradores).....</i>	<i>60</i>
<i>III.1.5.1) Conclusiones sobre factores a considerar dentro del diseño del nuevo sistema</i>	<i>63</i>
<b>TRABAJO EMPÍRICO .....</b>	<b>65-108</b>
<b>CAPÍTULO IV: INFORMACIÓN OBTENIDA POR MEDIO DE FUENTES PRIMARIAS ....</b>	<b>66</b>
<i>Graciela Guzmán: .....</i>	<i>66</i>
<i>Adriana Vivacqua.....</i>	<i>67</i>
<i>Mensaje en común.....</i>	<i>68</i>
<b>CAPÍTULO V: ASPECTOS A RESCATAR DEL FUNCIONAMIENTO DE KIBUTZ PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA A PLANTEAR.....</b>	<b>69</b>

<b>CAPÍTULO VI: PLANTEO DE NUEVO SISTEMA DE COEXISTENCIA COLABORATIVO ENTRE SECTORES: PÚBLICO, PRIVADO Y EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD. (EN ADELANTE SCPPV)</b> .....	<b>72</b>
VI.1) EXPLICACIÓN DEL GRÁFICO .....	73
<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DE LA POTENCIAL APLICACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO EN LA ARGENTINA</b> .....	<b>76</b>
VII.1) SECTOR PRIVADO .....	76
VII.2) SECTOR PÚBLICO.....	80
<b>CAPÍTULO VIII: ESTRATEGIAS DE CADENA DE VALOR PROYECTO CALEFACCIÓN SEGURA Y SOSTENIBLE (BARILOCHE)</b> .....	<b>83</b>
VIII.1) EL OBJETIVO DEL PROYECTO:.....	83
VIII.2) CONTEXTO Y PRESENTACIÓN DE PROBLEMÁTICA: .....	84
VIII.3) RESUMEN DEL PROYECTO:.....	85
VIII.4) MIGRACIÓN HACIA EL SCPPV .....	86
<b>CAPÍTULO IX: PRESENTACIÓN DEL CASO ANTE EXPONENTES DE LOS SECTORES A INVOLUCRAR</b> .....	<b>99</b>
<b>CAPITULO X: CONSIDERACION ADICIONALES CONSIDERANDO LA RETROALIMENTACION OBTENIDA</b> .....	<b>107</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>111</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>113</b>

## Figuras

Figura I: Teoría de la pirámide de Maslow.

Figura II : Interpretación del ENFOQUE AVEO.

Figura III: Resumen del Enfoque AVEO.

Figura IV: Indicadores sociales relacionados con los hogares aglomerados urbanos.

Figura V. Indicadores sociales relacionados con las personas en aglomerados urbanos.

Figura VI. Grupos de población económicamente activa.

Figura VII: Ejes estratégicos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social.

Figura VIII: Detalle de actividad económica relacionada con las cooperativistas.

Figura IX: Distribución de edad de las autoridades de las mutuales y cooperativas.

Figura X: Distribución de género de las autoridades de las mutuales y cooperativas.

Figura XI: Aspectos que evalúa el Sistema B.

Figura XII. Funcionamiento del SCPPV.

Figura XIII- Ejemplificación del caso estufa SARA dentro del Sistema SCPPV.

Figura N° XIV: Portada de la presentación realizada.

Figura N° XV: Sección de “la idea” dentro de la presentación realizada.

## Cuadros

Cuadro 1. Resumen de los aspectos de la economía social y sus actores revisados.

Cuadro II. Temas a cubrir en el capítulo N° 3.

## INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que existe una amplia variedad de proyectos que buscan mejorar condiciones particulares de las personas que conforman la base de la pirámide, se considera que todavía no se ha podido implementar un sistema revolucionario que pueda cambiar la totalidad de la masa de la población en Argentina. Desde el punto de vista del autor de esta tesis, muchos buscan y logran resultados parciales en el bienestar de las personas, pero todavía está latente el cambio en la estructura de posibilidades de quienes más lo necesitan. Por otro lado, cuando se trata de proyectos de responsabilidad social empresarial, tampoco se puede ver la sostenibilidad en el tiempo de aquellos planteados.

A pesar de que éste debería ser uno de los objetivos primordiales del estado, vehiculizado a través de los gobiernos de turno, se considera que por diversos motivos, hoy no están dadas las condiciones necesarias para que sea el estado el único protagonista que genere un cambio tan revolucionario. Es por eso que necesita apoyarse en un segundo actor: el sector privado, cuya presencia se considera de relevancia para la formación de el propuesto sistema. Es este sector quien hoy podría tener los recursos y el posicionamiento para dar soluciones eficientes y mejorar la capacidad de gestión.

Al mismo tiempo, en un mundo globalizado donde todos esperan obtener beneficios de sus acciones, sería válida la interpelación de las razones por las cuales las empresas querrían colaborar y adquirir la responsabilidad que permita una inclusión social. Cuya respuesta se puede encontrar al considerar que, a fin de cuentas, es el mercado lo que determina el éxito de las empresas.

Ese “mercado” se ve conformado por la sociedad Argentina la cual podría ser mucho más rentable si se mejorasen las condiciones que determinan que una persona se vuelva parte del mismo (la calidad del mercado). Es decir, como contraprestación de un involucramiento activo en el desarrollo de la población, la empresa obtiene varios beneficios, los cuales incluyen: reducción de riesgos, nuevas oportunidades de mercado y un mayor valor agregado.

Entonces, al generar la cooperación entre sector público y privado se cree que se podría buscar una solución a la falta de “integridad de los programas”, pero posiblemente seguiría faltando otro aspecto clave para posibilitar un desarrollo, el largo plazo.

Por ello, dentro de este trabajo se sugieren la formación de sociedades colaborativas que trasciendan en el tiempo, y sobre todo a los periodos de cada uno de los gobiernos de turno y sus objetivos particulares.

### **Selección de la técnica exploratoria**

Si bien en todo momento estuvo claro el fin de la presente tesis, en un principio no se comprendía el alcance posible de su exposición. Para hacer frente a esto, se realizó un estudio exploratorio que comenzó con el análisis de la base de la problemática planteada, y los instrumentos, enfoques y herramientas que podrían colaborar con la solución. Luego, se paso al trabajo empírico con el fin de descubrir la factibilidad de llevar a cabo la propuesta y los factores que se deberían considerar para alcanzarlos, siempre desde un punto más generalista.

### **Pregunta general**

¿Existe una forma dentro de las transacciones de intercambio de la economía, en la que puedan interactuar colaborativamente el sector público y privado para fomentar el desarrollo del sector vulnerable?

### **Preguntas específicas**

- ¿Existe algún proyecto social desde el estado que logre incorporar una nueva lógica de cooperación junto con el mismo, para que este último refuerce sus potenciales resultados?
- ¿Acaecen hoy actores del sector privado que pongan el propósito de su negocio por encima del objetivo comercial?
- ¿Se podría pensar en una nueva solución integral que mejore la estructura de oportunidades del sector vulnerable?
- ¿Constan factores a tener en cuenta a la hora de plantear una forma colaborativa entre los sectores de la economía?

## Objetivo general

Presentar una propuesta que sea el comienzo de un nuevo enfoque que mejore las posibilidades del sector vulnerable.

El objetivo del presente trabajo es poder proponer una forma que incorpore la lógica de los negocios inclusivos y de triple impacto, en planes y programas cuya estructura se vea respaldada por el estado argentino.

## Objetivos específicos

- Analizar las características principales de cada uno de los actores que se espera coopere en esta propuesta.
- Determinar cuáles fueron los factores de éxitos y las condiciones a solucionar que pudieron percibir algunos de los beneficiarios de los programas del Ministerio de Desarrollo Social con inclusión de trabajo.
- Obtener un retroalimentación global de la propuesta, es decir involucrando los puntos de vista de los potencial actores estratégicos del nuevo sistema.

Para alcanzarlos, esta tesis está estructurada en diez capítulos que pretenden ir llevando al lector desde una visión general del problema, a un reconocimiento de los actores que se considera podrían ayudar con la solución; hacia el planteamiento de una nueva lógica de pensamiento que permita encararlo.

Específicamente, primero plantea el marco teórico, conformado por tres capítulos que enmarcan conceptos y enfoques que introducen el contexto de estudio. En el primero se presenta el enfoque de universo de vulnerabilidades, para el cual hace especial hincapié en la teoría de las necesidades de Maslow y el enfoque AVEO de Rubén Kaztman. Buscando ser un poco más detallista, el capítulo dos describe los aspectos de la economía social y sus actores. Describiendo la situación de pobreza en Argentina, los ejes estratégicos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social, el entorno de la economía solidaria en Argentina, e introduciendo el origen de los Programas de Ingreso Social con Trabajo (PRIST) del Ministerio de Desarrollo Social.

A su vez, también plantea otras maneras de enfrentar la escases en la estructura de oportunidades del sector vulnerable a través de una estrategia basada en cadenas de valor, los principios de la economía social, y la implementación de los Kibbutzim en Israel como medio de Autogestión. Finalmente la parte del estudio previo finaliza en la revisión sobre un estudio de los resultados del PRIST 2010 / 2011.

Por otro lado, se encuentra la parte del trabajo empírico propio de esta tesis, en el cual busca plantear una nueva lógica cooperativa entre los actores antes mencionado vehiculizado a través de siete capítulos adicionales. Comienza con el capítulo cuatro que cuenta sobre los resultados obtenidos a partir de fuentes primarias mediante entrevistas en profundidad que introducen acerca de cómo ven esas personas la problemática particular de la relación entre vulnerabilidad y desempleo. Por su parte, en el capítulo cinco define los aspectos a rescatar del funcionamiento de los Kibbutzim en el futuro diseño del sistema. El desenlace de la tesis se define en el capítulo seis que cuenta con el planteo antes mencionado buscando un sistema en el que cada uno de los actores colabore y, al mismo tiempo se vea favorecido. Una vez definido, el capítulo siete hace un revisión de la viabilidad que podría tener la aplicación del sistema planteado en la Argentina, buscando ser plasmado dentro del capítulo ocho, en una plataforma colaborativa cuyo origen sea el Proyecto de Calefacción Segura en Bariloche.

Finalizada la exposición de la idea, presenta en el capítulo nueve la retroalimentación obtenida mediante la presentación dentro de un grupo de opinión conformado por exponentes tanto del sector público como privado; el cual resulta en observaciones tenidas en cuenta en el capítulo diez.

Con motivo de cierre presenta la conclusión que responde a la preguntas iniciales tanto generales como particulares, acerca de la posibilidad de empezar a abordar la problemática de vulnerabilidad y desempleo desde una solución colaborativa y considerando el problema del otro como un asunto que en definitiva influye a todos.

## MARCO TEÓRICO

Una vez considerada la problemática que busca resolver el presente trabajo, se lleva a cabo un repaso de conceptos, indicadores, enfoques que nos permita construir la perspectiva teórica del análisis a realizar.

Antes que nada, se considera que para poder cambiar las posibilidades de una persona se necesita entender su contexto y aquellos aspectos que permitan analizar la solución desde una postura empática y no simplemente desde lo teórico. Dentro de ese camino, primero en este marco se busca entender *“quién es aquel al que se pretende ayudar”*, es decir, se considera importante ir un poco más allá y entender quienes nos necesitan y por qué. Luego se busca identificar aquellos actores que podrían colaborar con este propósito.

Para ello se exponen los siguientes temas:

- Enfoques de universo de vulnerabilidades.
- Aspectos de la economía social y sus actores
- Estudio sobre resultados del PRIST 2009

## CAPÍTULO I: ENFOQUES DE UNIVERSO DE VULNERABILIDADES.

Con el fin de determinar los aspectos a modificar para la consecución del objetivo planteado, primero se introducen dos enfoques que permitan redefinir el universo de necesidades que tienen las personas a las que se busca impactar y las condiciones que los rodean. En este sentido se abarcarán dos conceptos: Teoría de las necesidades de Abraham Maslow y el enfoque AVEO de Rubén Kaztman.

### I.1. Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow

A modo de repaso, Abraham Maslow (1908-1970), fue un psicólogo estadounidense conocido por ser uno de los fundadores y principal exponente de la psicología humanista. Dicha corriente considera que las personas tenemos una tendencia natural enfocada hacia la salud mental. (Cloninger, 2002)<sup>1</sup>

El trabajo más conocido de Maslow es la pirámide de las necesidades, modelo que jerarquiza las necesidades humanas para representar que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas, dan lugar hacia la generación sucesiva de necesidades más altas o superiores. Así pues, según Maslow, la necesidad es lo que hay que cubrir para que una persona logre su salud mental. De esta manera, se considera que las personas tienen que satisfacer sus necesidades por etapa, y que para pasar al próximo nivel tienen que tener completo el anterior.

Primero existen las necesidades fisiológicas, es decir de satisfacer los impulsos biológicos o fisiológicos básicos, como la comida o la vivienda. En el segundo nivel, las necesidades de seguridad y protección representados por vivir en un entorno estable y sin amenazas. El tercer nivel es de afecto y pertenencia, el interés por vivir en sociedades, de relacionarse con los demás o tener amigos. El cuarto, de reconocimiento, donde aparece la autoestima, de valoración y reconocimiento personal, y finalmente, en la cima de la pirámide, se encuentra la autorrealización.

Entonces, *¿en que nos ayudaría esta teoría para el problema que plantea esta tesis?*

---

<sup>1</sup> Disponible en: <https://www.psicoadictiva.com/blog/la-teoria-las-necesidades-humanas-abraham-maslow/>.  
Recuperada el: 05/03/2017

Su explicación se puede ver representada en la figura I donde se observan los niveles de necesidades que tienen las personas, en el cual la autorrealización se puede lograr luego de haber conseguido la construcción del universo de todas las etapas insatisfechas previas. Las mismas deberán ir cumpliendo con el orden mencionado anteriormente.

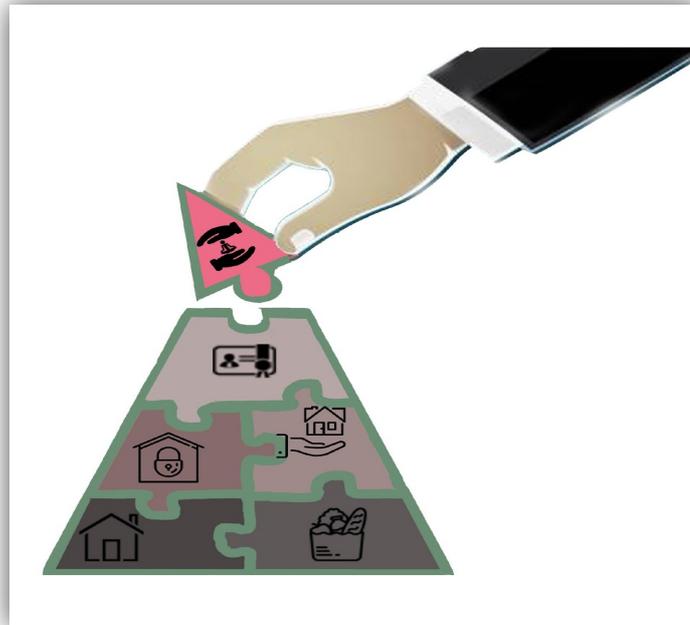


Figura I: Teoría de la pirámide de Maslow. Fuente: elaboración propia

La base del desarrollo humano implica tener cubiertas las necesidades básicas para sobrevivir, como se indica en la pirámide de la teoría de la motivación de Maslow. En el gráfico se puede ver como para colaborar en la autorrealización de la persona y que la misma pueda empezar a generar medios propios sobre los cuales se pueda parar, primero hay que colaborar en cubrir otras necesidades primarias las cuales componen una estabilidad general. Por lo tanto, el acompañamiento se debería realizar desde el momento en que la persona nace, cuando la desnutrición puede afectar la supervivencia y el buen funcionamiento y desarrollo de su cuerpo y de sus capacidades cognitivas e intelectuales. (Unicef. 2011).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Disponible en: <https://old.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/Dossierdesnutricion.pdf> Recuperado el 26/12/2016.

## I.2. Enfoque de vulnerabilidad – Conceptos asociados

Una vez introducida la teoría humanista, se continúa en el estudio de los “enfoques de vulnerabilidad” para así comprender la naturaleza de los segmentos a los que apuntan estos programas.

Dentro de los enfoques existentes para medir la vulnerabilidad<sup>3</sup>, para esta investigación se seleccionó el enfoque AVEO, el cual admite considerar de manera simultánea tanto fenómenos micro como macro. Asimismo permite complementar los estudios de pobreza basados en la determinación de las ‘necesidades básicas insatisfechas’ asumiendo un concepto de pobreza diferente multidimensional y basado en la teoría de las capacidades y del desarrollo humano.

Dicha selección se realizó a partir de la utilización del mismo en el trabajo del Lic. Rolando Critao para medir los resultados del programa PRIST en la estructura de oportunidades de los beneficiarios, el cual se usará como parte del estudio realizado en el marco teórico (Critao, 2014<sup>4</sup>)

Como contexto se puede decir que el enfoque “Activos-Vulnerabilidad-Estructura de Oportunidades” (AVEO) fue elaborado por Rubén Kaztman, director de la oficina de CEPAL (*comisión económica para américa latina y el caribe*) en Montevideo y Carlos Filgueira, consultores de la misma oficina. (Kaztman, 1999<sup>5</sup>).

El trabajo encuadra la problemática exponiendo que el concepto de activos se ve ligado directamente a las estructuras de oportunidades, generadas desde el lado del mercado, la sociedad y el estado.

---

<sup>3</sup> Existen varios autores latinoamericanos que coinciden en afirmar que los enfoques teóricos centrados en el concepto de vulnerabilidad social. Lineamiento que surge con fuerza a mediados de la década de 1990, a partir de los fenómenos sociales que provoca la inestabilidad económica de los países en vías de desarrollo. Para profundizar en su lectura referirse a ORIENTACIONES DE LECTURA SOBRE VULNERABILIDAD SOCIAL (González, 2009)

<sup>4</sup> Disponible en: <http://www.margen.org/epub/cristao.pdf>. Recuperado el 17/12/2016.

<sup>5</sup> Disponible en <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/vulnerabilidad/1630198540>. Recuperado el 10/01/2017.

Desde su investigación, el enfoque identifica las barreras que impiden a algunos hogares incorporar los activos que efectivamente importan para la movilidad y la integración en la sociedad a largo plazo; o en el caso de tenerlos, utilizarlos efectivamente para aprovechar la estructura de oportunidades existentes.

Lo importante es comprender que no existen activos si se estudian fuera del contexto de los patrones de movilidad e integración social que definen las estructuras de oportunidades cada momento.

Citado con las palabras de Kaztman (1999, p. 23):

*“sostiene que el portafolio y la movilización de activos de los hogares vulnerables, punto central en la formulación Moseriana<sup>6</sup>, sólo puede examinarse a la luz de las lógicas generales de producción y reproducción de activos, que no pueden ser reducidas a la lógica de las familias y sus estrategias. Más bien, éstas adquieren sentido cuando son referidas a las estructuras de oportunidades”*

Entonces, el énfasis está en identificar las condiciones para generar o reforzar las capacidades propias de los hogares, que permitan un mejoramiento sostenido y progresivamente autónomo de su situación de bienestar.

Según lo señalado por la CEPAL (2002, p. 3), la vulnerabilidad es:

*“El resultado de la exposición a riesgos, aunado a la incapacidad para enfrentarlos y la inhabilidad para adaptarse activamente”*

De la definición planteada se vinculan tres conceptos: incapacidad para hacer uso de activos, oportunidades existentes en el ámbito social / económico y objetivo de bienestar como realización de la persona.

---

<sup>6</sup> Haciendo referencia a la teoría de la antropóloga social Carolina Moser (1998) quien propuso el desarrollo de marco de activos-vulnerabilidad (Asset Vulnerability Framework),

En el marco particular del enfoque AVEO se buscan los causantes de esta “vulnerabilidad” las cuales se representan por inequidad en los requerimientos de acceso de las estructuras de oportunidades que brinda el mercado, el estado, la sociedad y los activos de los hogares que permitirían aprovechar esas oportunidades. Focaliza en que esa inequidad deriva de un aumento de las situaciones de precariedad e inestabilidad laboral. (Kaztman, 2000)<sup>7</sup>

La figura N° II, resume la importancia del enfoque AVEO y la utilidad que se le dará en esta tesis para individualizar los factores que puedan disminuir los indicadores de vulnerabilidad y expandir la estructura de oportunidades.

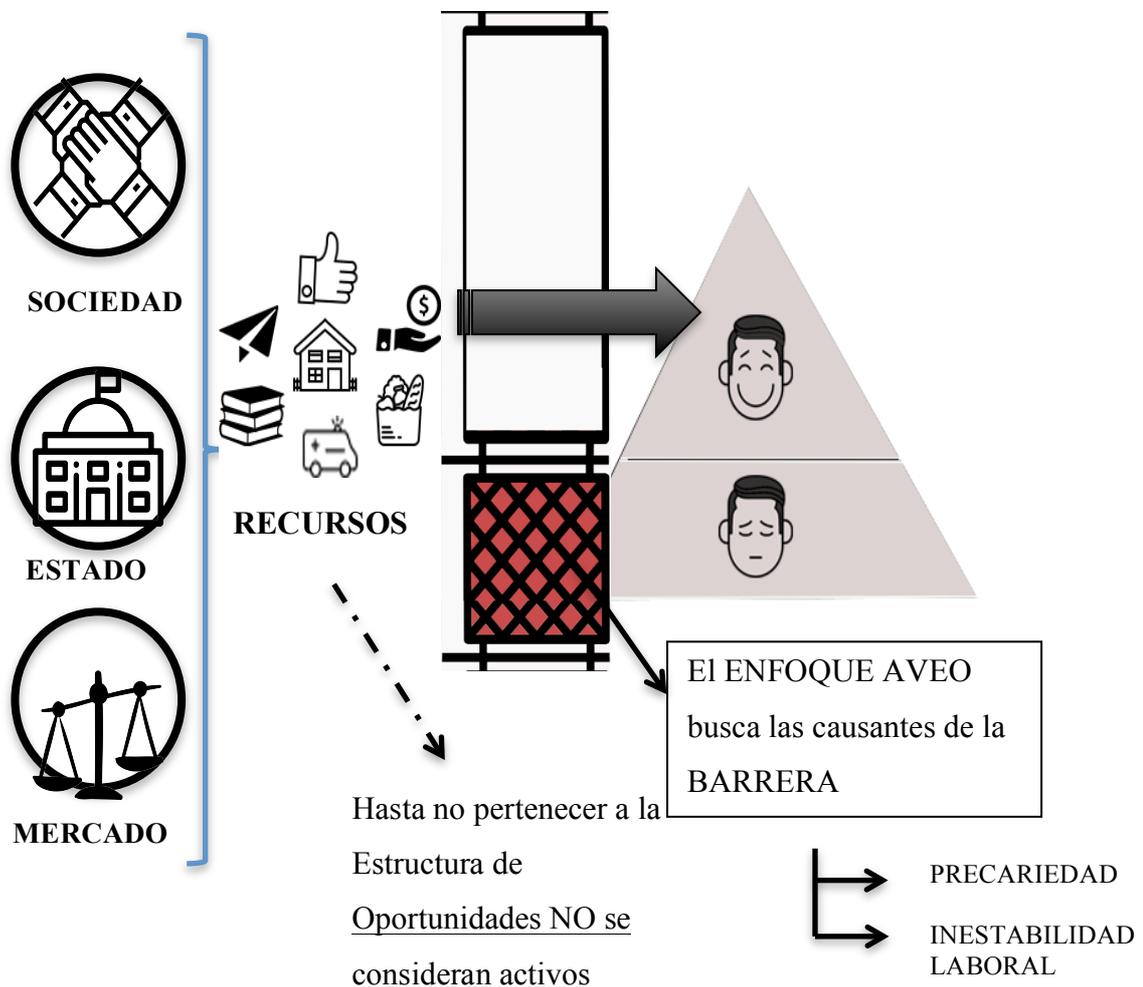


Figura N° II: Interpretación del ENFOQUE AVEO. Fuente: elaboración propia.

<sup>7</sup> Disponible en: <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/vulnerabilidad/1630198540>. Recuperado el 19/12/2016.

## I.2.1) Estudio del Enfoque AVEO

Como ya fue mencionado anteriormente, el enfoque AVEO plantea un análisis desde los activos, vulnerabilidades y la estructura de oportunidades; es por eso que se considera necesario explicar algunas de las concepciones e indicadores relacionados a cada uno de los tres aspectos que abarca.

### I.2.1.1) Descripción del Concepto de Activos según el Enfoque AVEO

Conjunto de recursos, materiales e inmateriales, sobre los que se posee control, y cuya movilización permite mejorar una situación de bienestar, evitar el deterioro de ciertas condiciones de vida, o disminuir un nivel de vulnerabilidad.

Cabe aclarar, que este enfoque considera que los recursos se convierten en “activos” únicamente cuando permiten aprovechar las estructuras de oportunidades del estado, del mercado y de la comunidad.

Una derivación de este planteo es que el análisis micro social de los recursos (ya sean hogares o personas) y de sus estrategias de movilización, no puede hacerse con independencia del análisis macro social de las transformaciones en las estructuras de oportunidades.

#### 1.2.1.1.1) Clasificación de Activos según el Enfoque AVEO

La clasificación de activos varía según los diferentes teóricos de la vulnerabilidad, pero la mayor parte está de acuerdo en los siguientes tres tipos:

##### A) Activo Físico

Dentro del cual se pueden a su vez distinguir dos modalidades adicionales: capital financiero y físico.

A.1) capital financiero: la característica fundamental de este tipo de capital es su alta liquidez y multifuncionalidad.

A.2) capital físico o activo físico: caracterizado por tener una menor liquidez y ser más difícil de alienar. Por tal motivo se considera una forma de capital más estable. En este sentido, para los sectores pobres el capital físico por excelencia está compuesto por la vivienda y la tierra.

#### B) Activo Humano o Capital Humano

Su uso más importante se encuentra en el acceso al empleo o autoempleo remunerado.

El estado de salud, las calificaciones, destrezas y habilidades son atributos básicos de este tipo de activos, pero también lo son algunos contenidos mentales que envuelven motivaciones, creencias y actitudes.

#### C) Activo Social o Capital Social

Es el menos alienable de todos los capitales. A nivel grupal o comunitario, las dimensiones centrales del capital social refiere a las normas, a las instituciones y a la confianza. Las personas pueden beneficiarse del mismo aún sin contribuir a su acumulación y mantenimiento.

Este tipo de contactos laborales pueden generar por lo menos dos formas de mejoramiento de las condiciones laborales:

a) una por la posibilidad que un compañero ofrezca una nueva alternativa diferente de trabajo.

b) otra por el hecho que esa relación laboral migre hacia la creación de un nuevo emprendimiento realizado en conjunto.

### I.2.1.2) Descripción del Concepto de Estructura de Oportunidades

El término “estructura de oportunidades” manifiesta que el bienestar no depende solo de un recurso, sino de un conjunto de los mismos vinculados entre sí. De modo que el acceso a determinados bienes, servicios o actividades generan recursos que a su vez facilitan el acceso a otras oportunidades.

Si bien poseer ciertos activos puede ser determinante para obtener otros, las estructuras de oportunidades más importantes son las que se generan gracias a la dinámica de funcionamiento del a) estado, b) el mercado y c) la comunidad. Estas funciones se pueden clasificar en dos grandes grupos: las que facilitan un uso más eficiente de los recursos que ya dispone el hogar y las que proveen nuevos activos o regeneran aquellos agotados.

#### I.2.1.2.1) Roles dentro de la Estructura de Oportunidades

Cada uno de estos órdenes institucionales brindan distintas oportunidades de acceso a recursos delimitados a continuación:

##### A) El Estado

La función del estado como fuente de activos se manifiesta a través de su participación en distintos roles:

Estructurador, definiendo los nexos entre fuentes.

Empleador, facilitando el acceso a empleos estables y con plena cobertura de beneficios. Tanto como proveedor directo de activos físicos y en recursos humanos, así como también, como proveedor indirecto, facilitando el acceso a los mismos o haciendo posible un uso más eficiente de los recursos de los hogares.

Regulador del funcionamiento de otras fuentes de activos, ejemplificado por los controles ejercidos sobre el funcionamiento del mercado y de las instituciones de la sociedad civil.

## B) El Mercado

Para entender su rol es importante considerar que algunos fenómenos que acompañaron el crecimiento económico resultaron en una reducción de oportunidades, como por ejemplo la aceleración del cambio tecnológico que generó una reconversión productiva.

## C) La comunidad

Comprendiendo la identificación de las funciones que cumplen las formas asociativas de la “sociedad civil” y sus efectos en el incremento del “capital social”, antes mencionado, el cual se ve relacionado con actitudes propias de las relaciones como apoyo mutuo en base a principios de reciprocidad.

Una vez contextualizado el enfoque a utilizar, cabe destacar que de la página oficial del Ministerio de trabajo empleo y seguridad social, se extrajo que no son muchos los trabajos que hicieron uso del enfoque AVEO para analizar casos argentinos.

Algunos buscaron una aproximación empírica al tema de la vulnerabilidad social por medio del enfoque mencionado, y otros optaron por analizar una política en particular. (Spagnolo, 2013)<sup>8</sup>

### I.2.1.3) Descripción de indicadores que permiten medir el nivel de vulnerabilidad

El enfoque de Kaztman sostiene que las fuentes de vulnerabilidad social más importantes en la actualidad están ligadas a fenómenos de precariedad e inestabilidad laboral, los cuales a su vez están vinculadas con el funcionamiento del mercado, la desprotección del estado y el debilitamiento de las instituciones primordiales como la familia y la sociedad.

---

<sup>8</sup> Disponible en: [www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/toe/Toe11\\_Capitulo%202.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/toe/Toe11_Capitulo%202.pdf). Extraído el: 02/18/2017.

#### I.2.1.3.1) Vínculos con el mercado de trabajo - Indicadores de la precariedad laboral

En su estudio determina 6 (seis) aspectos que se deberían incorporar en la medición de encuestas a los hogares, las cuales espera que aumente la comprensión de las consecuencias de las nuevas dinámicas económicas sociales y determine los sectores a los afecta.

- 1) Tipificación e investigación de las formas de contratación: este fenómeno puede adoptar múltiples formas, como ser: ausencia de contrato, trabajo desde el hogar, la realización regular de un trabajo en la que no se mantiene ninguna obligación contractual directa.
- 2) Estabilidad Ocupacional: lo importante a considerar en este aspecto es la antigüedad en la ocupación actual y el tiempo de desempleo.
- 3) Cobertura de Prestaciones Sociales: incluye categorías como: vacaciones pagas, seguro de desempleo, aportes jubilatorios, cobertura de salud, asignaciones familiares, etc.
- 4) Afiliaciones Gremiales: en torno a las redes comunitarias de las profesiones, las cuales muchas veces inciden en la identidad y protección de los trabajadores.
- 5) Autoempleos: condiciones en las que se realiza la actividad económica, aspectos como dónde se lleva a cabo, por ejemplo si es en un local o en forma ambulante.
- 6) Servicios Personales y Sociales: la estabilidad y nivel de retribuciones de muchos trabajos están fuertemente expuestas a los ciclos económicos, teniendo en cuenta que, ante una baja de sus ingresos, los hogares tienden a reducir sus gastos. Este es el ejemplo de los pagos por labores domésticos.

#### I.2.1.3.2) Vínculos con sociedad - indicadores de la desprotección social

Para este análisis, Kaztman selecciona dos áreas de indagación de los activos y las correspondientes estructuras de oportunidades: el capital social instalado en las relaciones familiares y comunales y los sistemas de protección y seguridad que operan desde el estado.

Resaltando que el propósito de este hincapié era elaborar indicadores que pudiesen servir para estudiar el capital social y las protecciones / seguridades que deberían derivarse del funcionamiento del estado.

#### A) Noción de capital social

Definido como la capacidad que tiene una persona para movilizar la voluntad de otras para su beneficio sin recurrir a la fuerza ni a la amenaza, este tipo de activo es el menos alienable de todos los capitales y se encuentra limitado por la propia red de relaciones que tenga la persona. (Kaztman, 2000)<sup>9</sup>

#### B) Usos de capital social

A su vez, determina que el capital social puede ser aprovechado para los siguientes usos:

B.1) El Capital Social y la Inserción en el Mercado Laboral: estudios han permitido observar que la movilización de redes sociales son una de las vías más frecuentemente utilizada para incorporarse en el mercado laboral, sobretodo por parte de quienes buscan trabajo por primera vez.

B.2) El Capital Social y la Utilización de las Viviendas: la posesión de una vivienda es uno de los recursos más importantes de los hogares en situación de pobreza o en riesgo de caer en la pobreza. Asimismo, las formas de su utilización incrementan los beneficios adquiridos del capital social. Por un lado, porque es una vía para reforzar los vínculos con parientes y amigos ofreciéndoles un refugio cuando lo necesitan, y además, porque la propiedad de una vivienda motiva a los miembros del hogar a invertir en su comunidad.

B.3) El Capital Social y las Redes Familiares: en términos de fortaleza de los vínculos, las redes familiares suelen constituir un segundo anillo de capital social después de la familia/hogar.

---

<sup>9</sup> Disponible en <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/vulnerabilidad/1630198540.Notas sobre la medición de la vulnerabilidad social.pdf>. Extraído el: 02/28/2017.

C) Indicadores potenciales de fuentes de capital social en las familias:

Es importante resaltar que cualquiera sea el activo que se considere para su análisis siempre resulta fundamental considerar la edad y la posición en la organización del hogar de quien se esté evaluando. Debido a que la edad es una representación de la etapa en la que se encuentran las personas en el proceso de acumulación de activos y la posición en el hogar, es una muestra del peso relativo que tienen los activos propios sobre los activos del hogar.

A continuación, se mencionan algunas características de la familia, que pueden actuar como fuente de capital social para el entorno familiar:

C.1) clima educativo del hogar: es razonable sostener que la calidad de los contactos y la información varían en relación directa con el nivel educativo, y que tales recursos se transmiten de una generación a la siguiente.

C.2) contactos derivados de la participación en el ámbito laboral: la cantidad de contactos se considera que aumenta conforme la heterogeneidad y la antigüedad de los trabajos realizados. En este sentido, la primer condición está directamente relacionada con el tamaño del lugar de trabajo y está medido en número de empleados.

C.3). Estabilidad de la estructura familiar: las variaciones en la estructura familiar se asocian a variaciones en su capacidad de socialización y, en general, a su aptitud para proveer protección y seguridad a sus miembros.

Se puede ver entonces la importancia que tiene el contexto comunitario como fuente de capital social, ya que mientras más alta sea la posibilidad de acceso a contactos y recursos de información, mayores son las probabilidades de interactuar fuera del mercado con personas en mejores condiciones socioeconómicas.

Sumado a esto, se amplían las oportunidades de exposición a modelos de rol que ejemplifican formas de alcanzar niveles razonables de bienestar utilizando la estructura de oportunidades existente.

D) Algunas características del contexto comunitario como fuente de capital social:

Además de la desigualdad social, las otras dos dimensiones que inciden fuertemente en el acceso al bienestar son:

#### D.1) Segmentación Educativa

Desde el punto de vista del contexto comunitario como fuente de capital social, la segmentación educativa implica la disminución en las oportunidades de interacción con personas de distinto origen social, es decir una reducción en las posibilidades de Acumulación de capital social para aquellos que provienen de hogares más desfavorecidos.

#### D.2) Segregación Residencial

Asociado a la mayor o menor probabilidad de formación de espacios de sociabilidad informal entre individuos de niveles socioeconómicos diferentes.

La figura nº III muestra un esquema para facilitar la comprensión del enfoque AVEO y sus derivaciones. En la misma se pueden ver los 3 (tres) aspectos que determina el autor relacionados a este enfoque, junto con los indicadores que en un principio podrían colaborar a medir la vulnerabilidad. Una vez individualizados se buscará tratar de reducirlos para incrementar la estructura de oportunidades del sector carenciado.

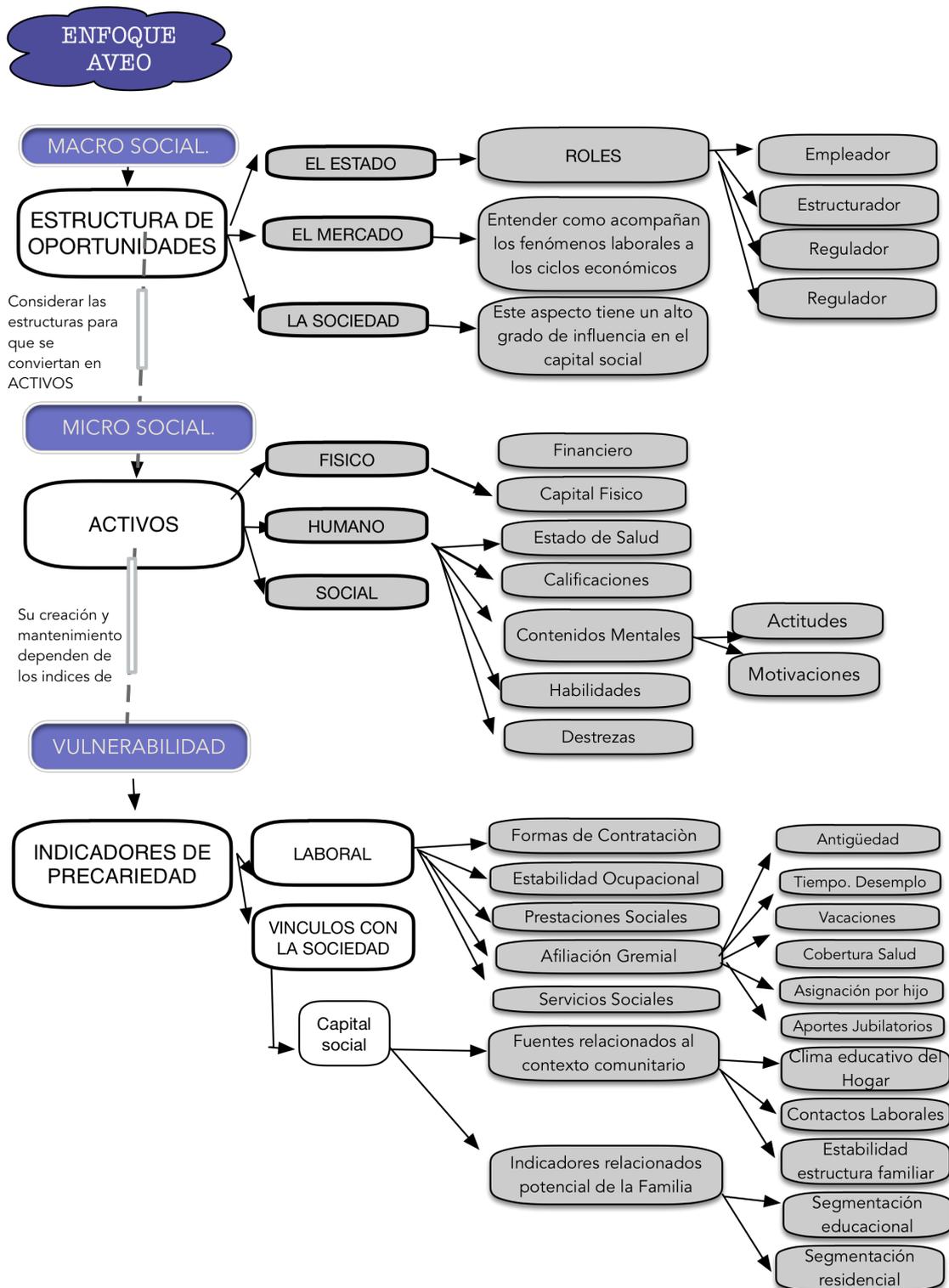


Figura III: Resumen del Enfoque AVEO. Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO II: ASPECTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SUS ACTORES

Como se explicó en la introducción, la presente tesis nació con el fin de pensar una forma de incorporar los planes nacionales en un sistema cooperativo que permita que los mismos trasciendan desde subsidios a negocios sustentables en el tiempo. Para ello, se podría adoptar la lógica de los negocios de triple impacto, pero siempre con una estructura que sea respaldada y protegida por el Estado Argentino.

En el presente capítulo se hará un especial detenimiento en la **teoría relacionada al problema que se busca solucionar**. Se presentaran los actores que se buscará reconocer dentro de este nuevo medio junto con la descripción de su funcionamiento dentro de la economía nacional. Al mismo tiempo se estudiarán lógicas de colaboración entre grupo de personas, aplicada en países cuyos índices de desarrollo son mas elevados. Dichos enfoques hoy no tienen presencia en la Argentina y se espera presentarlos para evaluar su potencial imitación.

Antes de empezar a describir la economía social y los actores, se contextualiza la situación de pobreza que se vive actualmente en la Argentina, y las consecuencias que generan la urgencia por revertir ese escenario.

### II.1) Situación de pobreza en Argentina

Para poder determinar quiénes son los “argentinos” que hoy no pueden cubrir sus necesidades básicas, se buscaron los resultados de la encuesta permanente de hogares (en adelante EPH). Desde la página oficial del INDEC se cita que:

*“EPH es un programa nacional de producción sistemática y permanente de indicadores sociales que lleva a cabo el instituto nacional de estadística y censos (INDEC) conjuntamente con las direcciones provinciales de estadística (DPE)”<sup>10</sup>*

---

10 Información extraída de la pagina oficial del INDEC: <http://www.INDEC.gov.ar>.

Se hace especial hincapié en la misma, ya que dentro de ésta se encuentra el segmento al que se espera poder generarle un impacto positivo, identificados por quienes se encuentran por “debajo de la línea de pobreza” (en adelante LP) o “por debajo de la línea de indigencia” (en adelante LI). (INDEC, 2016).

**Medición por LP:** método que consiste en establecer si las personas tienen la capacidad, a partir de los ingresos de sus hogares, de satisfacer por medio de sus propios medios, un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales. Para calcularla es necesario comprender cual es el valor de la canasta básica de alimentos y ampliarlo con la inclusión de bienes y servicios no alimentarios (vestimenta, transporte, educación, salud, etc.) Con el fin de obtener el valor de la canasta básica total (CBT).

**Medición por li:** procura establecer si los hogares cuentan con ingresos suficientes como para satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas. De esta manera, los hogares que no superan ese umbral o línea son considerados indigentes.

En este sentido, en las figuras IV y V se representan los resultados oficiales relevados en el 2016:

**TOTAL DE HOGARES AGLOMERADOS URBANOS -  
SEGUNDO SEMESTRE DE 2016.**

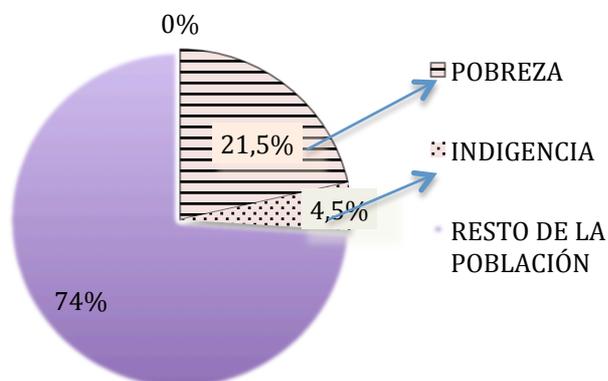


Figura IV: Indicadores sociales relacionados con los hogares aglomerados urbanos.

Fuente: datos extraídos de la información del INDEC, segundo semestre 2016. Referido a: <http://www.invenomica.com.ar/incidencia-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-31-aglomerados-urbanos-segundo-semester-de-2016/>

**TOTAL DE PERSONAS AGLOMERADOS URBANOS -  
SEGUNDO SEMESTRE DE 2016.**

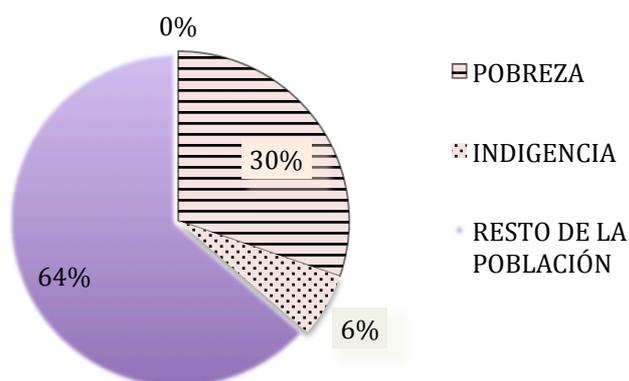


Figura V: Indicadores sociales relacionados con las personas en aglomerados urbanos.

Fuente: datos extraídos de la información del INDEC, segundo semestre 2016. Referido a: <http://www.invenomica.com.ar/incidencia-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-31-aglomerados-urbanos-segundo-semester-de-2016/>

Para comprender los porcentajes, cabe resaltar que la población fue conformada por un total de 31 aglomerados de 27.308.394 de personas y estuvo constituida en 8.874.330 hogares. Los resultados presentados implican que, durante el segundo semestre de 2016, se encontraron por debajo de la línea de pobreza 1.906.215 hogares que comprendían 8.277.085 personas. En ese conjunto, 401.122 hogares constituidos 1.657.221 de personas se encontraban a su vez, bajo la línea de indigencia.

Por otro lado, también se buscó información oficial del nivel de desempleo la cual se ve representada en el siguiente cuadro:

### **GRUPOS DE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA SEGÚN TIPO DE PRESIÓN SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO.**

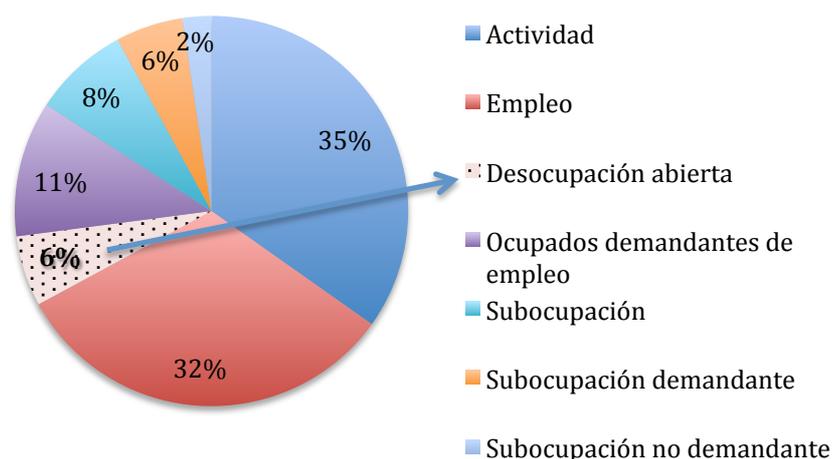


Figura VI: Grupos de población económicamente activa.

Fuente: datos extraídos de la información del INDEC, segundo semestre 2016. Referido a: <http://www.invenomica.com.ar/incidencia-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-31-aglomerados-urbanos-segundo-semestre-de-2016/>

## II.2) Ejes estratégicos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social

Para poder comprender el alcance que tiene proyectado el gobierno nacional hacia problemáticas de esta naturaleza, se pudo obtener información oficial de cuáles son los ejes estratégicos planteados por el mismo (ver figura VII):



Figura VII: Ejes estratégicos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social. Fuente: información extraída de la presentación ante el Ministerio realizada por el Mgter Baravalle, 2016.

En el mismo se buscó resaltar los cuadros de los ejes a los que buscan impactar la presente tesis.

### II.3) Economía solidaria en Argentina.

Haciendo foco en la Argentina, es importante mencionar que el último informe disponible en la página del instituto nacional de asociativismo y economía social argentino (INAES) del año 2008, se registraron 12.760 cooperativas y 4.166 mutuales en el país. Dentro del mismo se menciona que las actividades económicas que realizaban eran en su gran mayoría de construcción (89%) seguidas por las de red de agua (7.9%). (Garcette, 2015)<sup>11</sup>

Del total de 5.100 cooperativas que declararon una actividad económica específica en el año se pudieron extraer las siguientes conclusiones.

#### Detalle de Actividad Económica relacionada al Core de las Cooperativas.

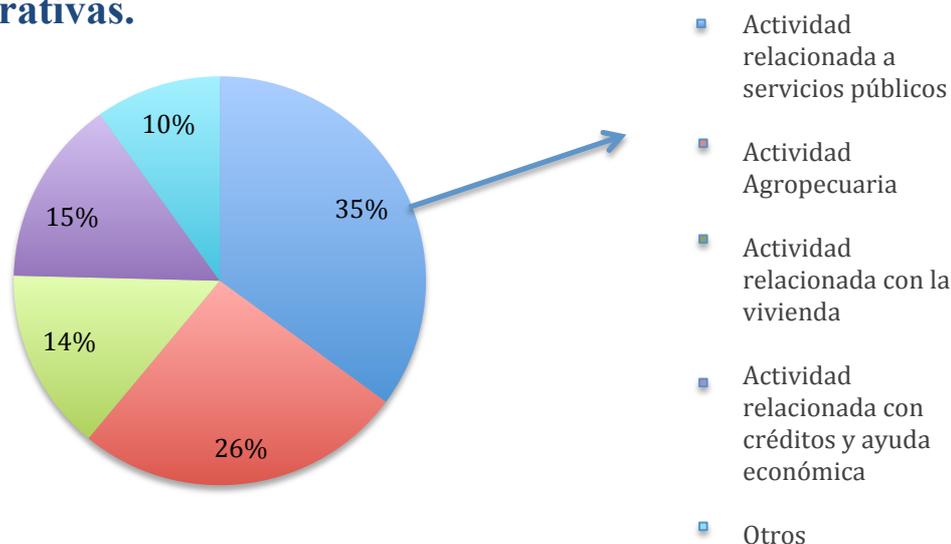


Figura VIII: Detalle de actividad económica relacionada con las cooperativistas. Fuente: Informe de coyuntura del observatorio social, 2015. Referido a:

[http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf\\_informes\\_coyuntura/informe\\_44.pdf](http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf_informes_coyuntura/informe_44.pdf)

<sup>11</sup> Disponible en: [http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf\\_informes\\_coyuntura/informe\\_44.pdf](http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf_informes_coyuntura/informe_44.pdf).

Recuperado el 20/01/2017

Dentro del marco del censo de información económica sectorial de cooperativas y mutuales, se pudo observar que para el 55% de las cooperativas y el 66.7% de las mutuales, sus autoridades titulares (secretario, tesorero, síndico o presidente) tenían más de 49 años y en el 81.3% de los casos, eran hombres.

## Distribución de edad de las Autoridades de las mutuales y cooperativas.

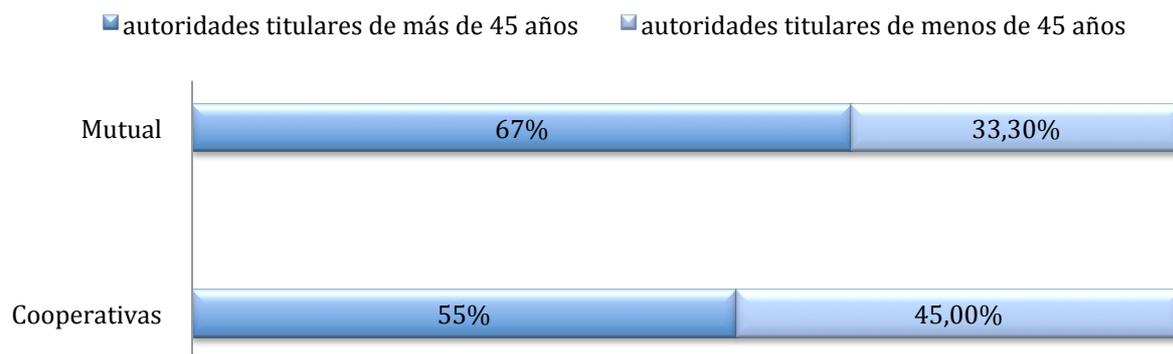


Figura IX: Distribución de edad de las autoridades de las mutuales y cooperativas. Fuente: Informe de coyuntura del observatorio social, 2015. Referido a: [http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf\\_informes\\_coyuntura/informe\\_44.pdf](http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf_informes_coyuntura/informe_44.pdf)

## Género de las autoridades

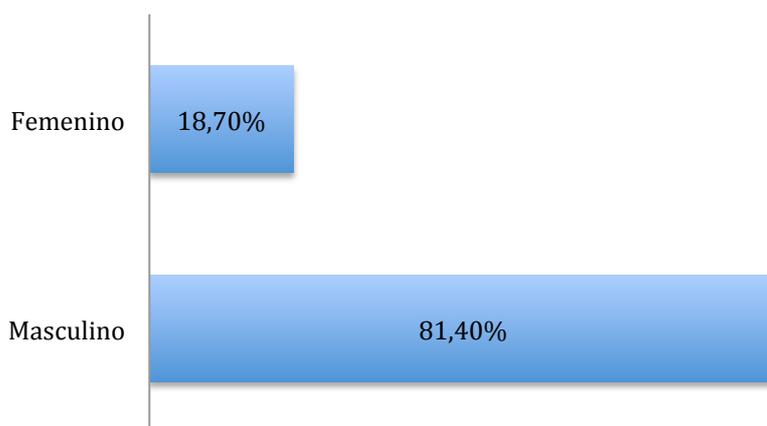


Figura X: Distribución de género de las autoridades de las mutuales y cooperativas. Fuente: Informe de coyuntura del observatorio social, 2015. Referido a: [http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf\\_informes\\_coyuntura/informe\\_44.pdf](http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf_informes_coyuntura/informe_44.pdf)

Estos datos demuestran que uno de los aspectos en los que se debería poner foco para incrementar los beneficios de la economía social en la Argentina, debería ser acercarse más a la igualdad de género en los puestos jerárquicos.

Asimismo, también poder garantizar su autonomía con respecto al estado y su sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

#### **II.4) Introducción al programa de ingreso social con trabajo (PRIST)**

Una vez determinados los ejes estratégicos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social y comprendido el contexto de la economía solidaria en la Argentina, se selecciono “el programa de ingreso social con trabajo” para comprender cuales son los vehículos a través de los cuales se pensó podrían disminuirse las tasas de desempleo. El mismo fue creado por resolución del Ministerio de Desarrollo Social en el año 2009.

Según fuentes oficiales del Ministerio, nace como propuesta de ampliación de las oportunidades de inclusión social desde el estado. A través del antes mencionado, se buscaba generar una herramienta de inclusión para el desarrollo de capacidades sociales y ocupacionales, el fomento del espíritu y la recuperación de la dignidad proveniente del trabajo, el acceso a la educación, el cuidado de la salud, el mejoramiento de espacios públicos y el patrimonio comunitario, la promoción del trabajo asociado y el cooperativismo. En dicha fuente se explica que su instrumentación se reglamentó mediante el otorgamiento de subsidios a entes ejecutores específicos los que, frente a diversas necesidades locales, solicitasen la articulación con el estado nacional. Frente a estas situaciones, el estado realizaría trabajos que favoreciesen la inclusión social de personas en situación de vulnerabilidad, a través de la realización de obras de baja complejidad para el mejoramiento de espacios públicos.

El programa fue destinado a personas y/o familias en situación de alta vulnerabilidad socio-económica quienes no contaban con prestaciones de pensiones, jubilaciones nacionales, ni planes de ingreso nacionales o provinciales. (Ministerio de Desarrollo Social, 2015)<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Disponible en: <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/11/INFORME-DE-INDICADORES-DE-RESULTADOS.pdf>. Recuperado el: 27/02/2017

El informe oficial indica que sus objetivos específicos fueron:

- Inclusión Social a través del trabajo, tendiente a mejorar espacios de uso público y/o - patrimonio comunitario.
- Desarrollo de Capacidades Humanas desde una perspectiva integral.
- Promoción de la Organización Cooperativa.

Si bien los programas fueron diseñados para cumplir con esos objetivos, el foco del mismo siempre estuvo en la mejora de espacios públicos y patrimonio comunitario, con cooperativas de gran cantidad de asociados a través de distintas estrategias y acciones. Para articularlo, se utilizó la unidad ejecutora de ingreso social con trabajo, desde donde se realizó la cooperación con diversas áreas del estado y los diversos entes ejecutores.<sup>13</sup>

Como medio para alcanzarlos, el programa se basó en dos tipos de prestaciones:

-La transferencia monetaria: monto por incentivo de inclusión social transferido a cada uno de los/as titulares en sus cuentas bancarias personales, abiertas exclusivamente para la percepción de los ingresos pertinentes a través de una tarjeta magnética.

-La implementación de planes de educación (FINES 1 y FINES 2): los cuales fomentaban y colaboraban con la finalización de estudios secundarios, a través de un convenio con el Ministerio de Educación de la Nación.

La forma de contratación del programa fue a través de un contrato de trabajo que realizó el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación con cada cooperativa de trabajo inscripta con su matrícula en el INAES (instituto nacional de economía social). Dicho convenio se realizó dentro de un régimen de monotributista.

Paralelamente a esto, cada cooperativista estaba inscripto como monotributista social en el registro nacional de efectores. Estar inscriptos bajo esa categoría, les permitió que puedan contar

---

<sup>13</sup> Para profundizar sobre las funciones del Unidad Ejecutora del Ingreso Social con trabajo, referenciar Anexo N° I para ver su organigrama P. 112. Ministerio de Desarrollo Social, (2014). ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Vigente Actualizada al 19/09/2014.

con los aportes jubilatorios y obra social. A su vez, dentro del marco normativo del programa no existía la posibilidad de dar de baja a algún cooperativista.

Una vez realizado el contrato, el PRIST pagaba los sueldos de los cooperativistas y además enviaba partidas presupuestarias al municipio para que ejecute los módulos de trabajo del PRIST en el territorio municipal. El mecanismo de cobro utilizado era proporcional a los días concurridos, es decir los cooperativistas solo cobraban los días de asistencia al trabajo.

Como parte del trabajo empírico se buscará una herramienta que permita determinar, los atributos del programa, identificados desde la visión de los beneficiarios, como contribuyentes para la ampliación de su estructura de oportunidades. A su vez, se indagará en los conflictos generados que el nuevo modelo deberá buscar revertir.

## **II.5) Estrategia para transitar el camino hacia la autonomía**

Una vez analizado la dinámica del PRIST, se introduce una nueva lógica de trabajo que también se espera incorporar dentro del sistema, presentada por el magister Sergio Baravalle, quien fue incorporado al equipo de la unidad ejecutora del Ministerio de Desarrollo Social a quien se cita a continuación para explicar su fin: (Baravalle, 2016, p. 1)

“desarrollar proyectos disruptivos que funcionen de ejemplos exitosos para el programa, logrando visibilidad y brindando alternativas novedosas para re-aplicar en todo el territorio, junto a atender necesidades básicas insatisfechas, a través de soluciones tecnológicas ya desarrolladas pero no difundidas en territorio, generando proyectos piloto que contemplen oportunidades de comercialización y emancipación a los grupos asociativos acompañados en la producción y difusión de estas soluciones”.

En sus presentaciones el magister expone una nueva estrategia basada en cadenas de valor que colaboren con la emancipación de titulares del programa de inclusión social con trabajo hacia el mercado laboral formal y a la vez que atienda necesidades básicas insatisfechas de cada territorio afectado. (Baravalle, 2016)<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Proyecto presentado por el Mgtr. Baravalle ante el Ministerio de Desarrollo Social, 16/12/2016. Recuperado el: 03/01/2017

Se resalta su trabajo como mención para la presente tesis, ya que del mismo nace la nueva concepción de nichos de mercados protegidos (en adelante NMP). Expresado como un mercado generado a partir de una nueva posibilidad articulada desde el estado bajo su rol de estructurador. A su vez, genera una protección la cual se facilita gracias al enlace con la colaboración de otros entes, tales como: empresas públicas, organizaciones sociales, instituciones técnicas, empresas privadas que brindan asistencia gerencial. Se realiza especial foco en la figura de nichos protegidos, ya que la misma estará incorporada dentro del nuevo sistema a plantear.

Si bien el sector privado se podría declarar reticente a interactuar con el PRIST, encuentran en los NMP condiciones atractivas, tal como se menciona en el marco teórico de esta tesis. Dichos beneficios generan demandas previsibles, potenciales financiamientos internacionales, mejora en sus curvas de aprendizaje a partir de capacidades instaladas en territorio y factibilidad técnica de los proyectos ya comprobada una fase piloto previa.

Se señala que la estrategia presentada se funda a partir de la combinación de la teorías de nicho y teorías de difusión de soluciones o productos innovadores en el mercado, ambas aplicadas a la base de la pirámide social a nivel mundial. Esta última representa un proceso protagonizado por el desarrollo de una tecnología que se busca difundir en el mercado, para la cual se tiene en cuenta dos factores: el riesgo en cada fase del proceso de desarrollo y la rentabilidad potencial a obtener, presentando diferentes escenarios probables y caminos posibles a seguir.

Entonces se espera que el nuevo espacio de nichos protegidos transforme los escenarios de entrepreneur caracterizado por su alto retorno y riesgo, por escenarios de riesgo y rentabilidad media. Para eso debe existir asistencia en la gestión y una demanda sostenida y asegurada por un plazo critico suficiente, el que garantizará la transición del mundo protegido al independiente.

## II.6) Economía social

Las cooperativas del PRIST se mueven dentro del marco teórico de concepción de la economía social. Para profundizar se inquiriere en el programa español de “Social Economy”. (Elizaga, 2015)<sup>15</sup>

El programa inquiriere en comprender empresas y organizaciones cuyo objetivo principal no es maximizar márgenes económicos sino satisfacer las necesidades de las personas. Para esto se funda en los siguientes principios, citados a continuación (Social Economy Europe. 2015, p. 2):

- “1. La persona y el objetivo social, priman sobre el capital;
2. Adhesión voluntaria y abierta;
3. Gobierno democrático;
4. Combinación de los intereses de los miembros, usuarios y del interés general; reforzado por un fuerte anclaje territorial;
5. Defensa y puesta en práctica de los principios de solidaridad y responsabilidad;
6. Autonomía en la gestión e independencia respecto de los poderes públicos;
7. Asignación de la parte esencial de los excedentes en favor de objetivos de desarrollo sostenible, de interés para los miembros y la sociedad en su conjunto.”

La economía social puede estar presente en todos los sectores de actividad, como ser: servicios sociales, socio-sanitario, seguros, banca ética y cooperativa, agricultura, energías renovables, reciclaje, vivienda, educación, turismo, cultura, deportes, etc. Representando otra forma de producir, emprender, gestionar, consumir y de comprender la economía junto con su libre juego entre oferta y demanda.

El grupo de trabajo interinstitucional de las naciones unidas sobre economía social y solidaria (ess) definió algunos criterios de consenso para considerar en negocios de esta naturaleza, citados a continuación (Garcette, 2015, p. 2) :

---

<sup>15</sup> [www.economiasolidaria.org/files/ecosol\\_dic\\_ed.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/ecosol_dic_ed.pdf). Recuperado el: 19/02/2017

*“Libre adhesión, lucratividad limitada (no lucratividad individual), gestión democrática y participativa, utilidad colectiva o utilidad social del proyecto, independencia con respecto al estado y mezcla de financiamientos privados y públicos.”*

Esta filosofía migra la subordinación de lo social a lo económico, hacia una auténtica interdependencia entre lo económico y lo social.

#### II.6.1) Economía social en la Argentina

Se considera que el caso más representativo de esta filosofía en la Argentina son aquellos entes que quieren obtener el certificado de Sistema B.

Sería difícil explicar la participación que se pretende adquieran las empresas en este nuevo sistema sin antes comprender el concepto de las empresas Sistema B y su participación en la Argentina. Para conceptualizarlo se cita la explicación que figura en la página oficial de la misma: (Sistema B, 2017) <sup>16</sup>

“la propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.”

En el sitio mencionan que su creación fue en abril del 2012 y gracias a esto ya existe una comunidad de casi 300 empresas en América Latina que buscan una nueva genética económica que se base en valores e inspire a generar soluciones creativas.

Asimismo, resalta que el conjunto de empresas hoy logran facturar más de *5.000 millones de dólares anuales* y que juntas persiguen un montón de proyectos que inviten a nuevas empresas a sumarse.

Algunas de estas actividades son:

---

<sup>16</sup> Disponible en: <http://sistemab.org/movimiento-global>.

- Impulsar nuevos proyectos legislativos que permitan crear una nueva opción societaria comercial
- Enseñar esta nueva “opción empresarial” dentro de las universidades
- Difundir la existencia de este nuevo concepto y realidad.

Por otro lado, Sistema B observa que la evaluación que hacen de las empresas no pretende la perfección de las mismas, sino que persigue su compromiso con la mejora continua y el foco presentado al propósito empresarial. Para explicarlo utilizan la siguiente imagen figurativa:



Figura XI: Aspectos que evalúa el Sistema B. Fuente: Sitio oficial de Sistema B. Referido a: <http://sistemab.org/como-me-sumo/>

La certificación es entregada por B LAB: una entidad de Estados Unidos que no persigue fines de lucro. De todas formas, las firmas deben además incorporar a sus performance estándares ambientales y sociales, priorizando la transparencia y modificando su estatuto para que sean todos los stakeholders los que tengan voz dentro de la toma de decisiones.

En su página figuran más de 40 empresas Argentinas que gracias a su modelo de trabajo y el impacto que generan han podido obtener la certificación como empresa de Sistema B.

## **II.7) Kibbutzim**

Tal como se mencionó en la introducción, se considera que para que estos programas realmente generen un impacto que contribuya al acceso social de las clases socio-económicas más bajas en la Argentina, es decir, disminuir el porcentaje de personas consideradas dentro de la medición de

LI y LP, es necesario generar proyectos que trasciendan a los gobiernos de turno. Con este fin se buscó apoyarse en la teoría de los Kibbutzim (en hebreo significa agrupación), sus orígenes y aplicación.

Luego de entender la lógica que fundamenta la necesidad de un cambio en la estructura de las posibilidades para incrementar los activos de las personas, se considera que la mecánica de Kibutz puede aportar los principios y fundamentos que permiten generar una comunidad con naturaleza similar al socialismo dentro de una coyuntura capitalista. Es decir, permitiría que dentro de las sociedades colaborativas trabajen todos bajo la misma motivación y luego puedan formar parte del ecosistema comercializando los frutos obtenidos.

#### II.7.1) Orígenes de los Kibbutzim

Para contextualizar, los Kibbutzim nacieron en Israel como un movimiento creado por grupos de jóvenes pioneros quienes buscaban radicarse en el país. En un principio, se caracterizaron por ser un poblado rural multi-generacional en los cuales se destacaba la vida en comunidad, la administración democrática, la responsabilidad compartida por el bienestar de cada uno de sus miembros, los niveles de salud y educación de todos ellos y por la copropiedad cooperada de los medios de producción y de consumo. (el movimiento Kibbutziano. Sembrando esperanzas para las generaciones futuras)

Desde sus comienzos los kibbutzim se veían como un grupo de trabajo cuya meta era la crear una sociedad equitativa, productora y solidaria. Los mismos, se establecieron en regiones del país que en su mayoría estaban desocupadas, al principio las condiciones en las que vivían eran bastante difíciles: tuvieron que ir preparando las tierras para el cultivo construyendo asentamientos como vertebra para su fortalecimiento.

#### II.7.2) Pilares básicos en su creación:

- Enfatización del trabajo agrícola.
- Propiedad colectiva: es decir, la materia prima y todos los medios (tanto de producción como de servicios) son de propiedad de todos los miembros.

- Trabajo propio: no solo eran los dueños de los medios antes mencionados, sino que a su vez aportaban la fuerza de trabajo, esto permitía evitar la plusvalía<sup>17</sup>.
- Salarios igualitarios: para poder dividir salarios, gastos personales y recursos respetan la siguiente pauta “cada cual otorga según sus posibilidades y recibe según sus necesidades”.
- Rotación de los puestos: le dedican especial foco a la rotación de los altos puestos del Kibutz entre varios miembros.
- Decisiones democráticas. Las decisiones importantes, deben ser tomadas por la asamblea de miembros, en la que pueden participar todos los miembros que así lo deseen. Esto se cumple también para todo lo concerniente a cambios en los postulados o su aplicación.
- Judaísmo secular cultural.

Hay pocos Kibbutzim religiosos ya que la mayoría siguen una línea secular cultural<sup>18</sup> y enfatizan los significados agrícolas, comunitarios y socialistas de las distintas festividades judías.

En general, un Kibutz puede tener de cien a mil miembros. Varias generaciones conviven juntas en los Kibbutzim más antiguos.

Hoy por hoy existen algunos donde conviven tres o cuatro generaciones. Actualmente también existen nuevos fundadores y miembros provenientes de varios países, incluso de Argentina.

Esto se da ya que es común que los nuevos inmigrantes comiencen su vida israelita en un Kibutz lo cual les permite un contacto más cercano con los lugareños hasta mudarse a las grandes ciudades, dejando como resultado vínculos fuertes con sus amigos y familiares de la zona rural a mantener

---

<sup>17</sup> La plusvalía, también conocida como plus-valor, apareció definido por Marx en su obra ‘El Capital’ y es básicamente, el valor no pagado del trabajo del obrero que crea un plusproducto del cual se hace propietario el empresario, originando así la esencia de la explotación o acumulación capitalista. (Ref: <http://economipedia.com/definiciones/plusvalia-economia.html>)

<sup>18</sup> Definido por el Rabino Secular JANA BERIS como judaísmo libre, que es el que se utilizaba ya en el siglo XIX y se refiere a libre de la interpretación religiosa de la cultura judía.

### II.7.3) Modificación en sus pilares básicos:

El Kibutz es caracterizado por su estado de cambio constante. En lugar de una economía basada en la agricultura, como solía ser, hoy dependen principalmente de la industria.

Por otro lado, antes todos los menores dormían juntos y lejos de sus padres, pero hoy existe la concepción de familias dentro de los Kibbutzim.

Los cambios más abruptos tuvieron lugar a finales de la década de 1980, consecuencia del cambio repentino en la política económica del gobierno cuyo fin era la estabilización de precios. Dicha política concluyó en Kibbutzim con niveles de deuda muy altos, lo que los llevó a negociar nuevos términos con el gobierno. Como resultado se remitió parte de la deuda según la capacidad real de devolución de cada Kibutz y, a cambio, las comunidades cedieron parte de sus tierras al estado y privatizaron la industria láctea. En gran parte esto tuvo lugar por el crecimiento exponencial que sufrieron los Kibbutzim, considerando que al principio su media era de 50 participantes, mientras que en la actualidad la media asciende hasta poco más de 400.

Para comprender la necesidad de cambio se cita a Shlomo Getz, profesor de la universidad de Haifa, conocido como el gran experto en el colectivismo israelí, quien explicó los inicios de esa necesidad de cambio: (Getz, 2013)<sup>19</sup>

“Algunos empezaron a envidiar la capacidad de consumo de los que no vivían en los Kibutz. Veían cómo compraban coches, viajaban al extranjero... luego estaba lo que llamamos problema de los aprovechados. No todo el mundo trabajaba igual, pero todos cobraban lo mismo y recibían lo que necesitaban”<sup>20</sup>.

Como consecuencia se privatizaron los medios de producción y los servicios del Kibutz, se implementó privada y se generó un salario diferencial. Además, se tendió a crear áreas con responsables especializados en cada una de ellas en las cuales se delegaban las tareas correspondientes. A medida que el Kibutz crecía, sus miembros estaban cada vez más especializados.

---

<sup>19</sup> <sup>19</sup> Disponible en: <http://sistemab.org/movimiento-global>.

<sup>20</sup> Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2013/01/16/eps/1358358236\\_516486.html](http://elpais.com/elpais/2013/01/16/eps/1358358236_516486.html)

Hoy día, la gran mayoría de los Kibutz son empresas rentables. Muchos combinan la producción agrícola con la fabricación de todo tipo de productos, envases plásticos, blindaje para coches, piezas de electrodomésticos.

Los ingresos totales de los Kibbutzim procedentes de la industria alcanzan los 32.000 millones de NIS (sheqel **israelí**), lo que representa el 5,2% del Producto Nacional Bruto nacional y el 9,2% de la producción Industrial de Israel. La mayor parte de la producción proviene de productos de plástico y caucho, la industria alimentaria, metales y maquinaria, electrónica y sistemas de control. El 1,6% de la población fabrica el 9,2% de la producción total en Israel. Las exportaciones llegan a 16 mil millones de IS. Unas 350 fábricas y corporaciones están registradas como pertenecientes a Kibbutzim, con el 70% de ellas en la periferia. Alrededor de 41.000 personas están empleadas en estas fábricas, de las cuales 9.500 son miembros del kibutz. (Israel Business Connection, 2017)<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Disponible en: <http://www.kia.co.il/eng/>. Recuperado el 23/03/2017

A modo de conclusión se presenta un cuadro resumen que muestra las ideas principales, de las características más destacadas de cada uno de los aspectos, entes e instituciones antes mencionados:

ENFOQUE O CONCEPTO	IDEA PRINCIPAL
Situación de pobreza en Argentina	<p><u>Segundo semestre de 2016:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Números por debajo de la línea de pobreza: 1.906.215 hogares que comprendían 8.277.085 personas.</li> <li>• Números por debajo de la línea de indigencia: 401.122 hogares constituidos por 1.657.221 de personas.</li> </ul>
Ejes estratégicos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social.	<p><u>En relación a los ejes estratégicos planteados el trabajo hará foco en:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la empleabilidad en personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>• Acompañar en cada etapa de la vida y la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad social.</li> </ul>
Economía solidaria en Argentina.	<p>Los datos demuestran que uno de los aspectos en los que se debería poner foco para incrementar los beneficios de la economía social en la Argentina, sería igualdad de género en los puestos jerárquicos y colaboración del parte del estado para garantizar la autonomía de las mismas.</p>

<p>Introducción al programa de ingreso social con trabajo (PRIST).</p>	<p>Nace como propuesta de ampliación de las oportunidades de inclusión social desde el estado.</p> <p>Se basó en el otorgamiento de subsidios a entes ejecutores específicos los que, frente a diversas necesidades locales, solicitasen la articulación con el estado nacional. Frente a estas situaciones, el estado realizaría trabajos que favoreciesen la inclusión social de personas en situación de vulnerabilidad, a través de la realización de obras de baja complejidad para el mejoramiento de espacios públicos.</p>
<p>Estrategia para transitar el camino hacia la autonomía.</p>	<p>Se espera que el nuevo espacio de nichos protegidos transforme los escenarios de entrepreneur caracterizado por su alto retorno y riesgo, por escenarios de riesgo y rentabilidad media.</p>
<p>Economía social.</p>	<p>Esta filosofía migra la subordinación de lo social a lo económico, hacia una auténtica interdependencia entre lo económico y lo social.</p>
<p>Concepto de empresas Sistema B .</p>	<p>“La propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.”</p>
<p>Teoría de los Kibbutzim</p>	<p>Hoy día, la gran mayoría de los Kibutz son empresas rentables. Muchos combinan la producción agrícola con la fabricación de todo tipo de productos, envases plásticos, blindaje para coches, piezas de electrodomésticos.</p>

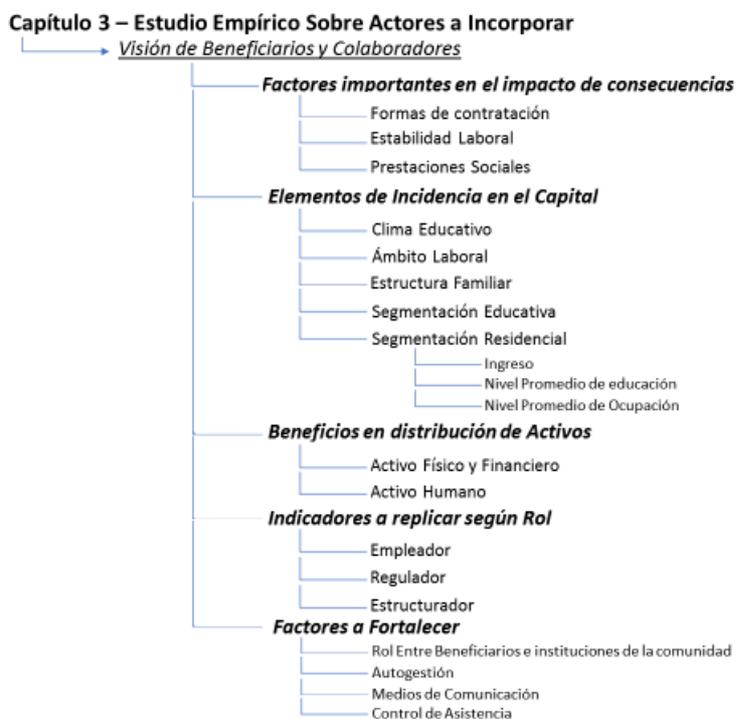
Cuadro I. Resumen de los aspectos de la economía social y sus actores revisados. Fuente elaboración propia

En el cuadro resumen se encuentran las ideas principales a tener en cuenta para el desarrollo del nuevo sistema relacionados a: situación de pobreza en Argentina, ejes estratégicos planteados por el Ministerio de Desarrollo Social, economía solidaria en Argentina, programas de ingreso social con trabajo, estrategia para transitar el camino hacia la autonomía, economía social, concepto de empresas Sistema B y teoría de los Kibbutzim.

## CAPÍTULO III: ESTUDIO SOBRE RESULTADOS DEL PRIST 2009

Una vez presentado los actores a incorporar dentro del sistema, se profundizará en el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los proyectos sociales con incorporación de trabajo, con el fin de identificar características a replicar y situaciones a resolver dentro del nuevo sistema a plantear.

En la cuadro N°II se delimitan los puntos que serán revisados en el presente capítulo.



Cuadro II. Temas a cubrir en el capítulo N° 3. Fuente: Critao, 2014. Referise a: <http://www.margen.org/epub/cristao.pdf>

### III.1) Análisis de los PRIST desde la visión de los beneficiarios y colaboradores

Con el fin de considerar realmente el impacto de este tipo de programas en una potencial disminución de la vulnerabilidad de los sectores involucrados, se consideró oportuno buscar fuentes que mostrasen los resultados *desde la visión de sus implicados*.

Para tal fin, se seleccionó el trabajo metodológico del licenciado Rolando Cristao, basado en el enfoque AVEO (descrito anteriormente en el capítulo I). Su estudio consistió en un diseño exploratorio basado en entrevistas indagatorias sobre la incidencia de las prestaciones del PRIST, las cuales se relacionan con los indicadores establecidos previamente por el Enfoque. (Cristao, 2014<sup>22</sup>)

Consecuentemente para su estudio, se escogió un tipo de muestreo que permitiese comprender en profundidad cual fue, desde la visión de los entrevistados, el efecto que generó el PRIST en su situación de carencia. El universo de dicho estudio estuvo compuesto por destinatarios del partido de la matanza que recibieron ambas prestaciones del PRIST durante el período comprendido desde inicios del 2010 a julio de 2011. Por otro lado, también se realizaron entrevistas a tres orientadores quienes insertos en la coyuntura del PRIST, pudiesen juzgar sobre cuales habrían sido los problemas y logros durante la articulación del programa.

En este sentido, el estudio inquirió en la incidencia de las prestaciones desde dos focos:

- Posicionando la precariedad laboral y la desprotección social de los hogares, como dimensiones centrales de la vulnerabilidad social de los hogares destinatarios.
- Considerando la movilización e incorporación de activos físicos, humanos y sociales, como posibilidad en la búsqueda de una neutralización de la vulnerabilidad social.

Una vez explicada la metodología del trabajo se continúa detallando aquellos aspectos que se consideran resultan de interés para enriquecer el análisis y presentar las alternativas a considerar dentro de la implementación del SCPPV:

---

<sup>22</sup> Disponible en: <http://www.margen.org/epub/cristao.pdf>. Recuperado el 17/12/2016.

III.1.1) Factores cuyas consecuencias modificaron indicadores de impacto en la estructura de oportunidades de los destinatarios:

III.1.1.1) Formas de contratación:

En relación a este aspecto, los beneficiarios identificaron la posibilidad de tener un “trabajo registrado y con aportes” como uno de los beneficios más importantes percibidos.

El estudio explica que desde el lado de la visión de los diez beneficiarios entrevistados, sólo dos hombres habían tenido trabajo registrado, pero hacía más de 15 años que ya no trabajan en ninguna empresa. Mientras que de las mujeres entrevistadas, la mayoría no había tenido nunca un trabajo registrado. Gracias a la estabilidad ocupacional, algunas declararon haberse podido convertir en “jefas de familia”, es decir como el cónyuge que aporta más ingreso a la economía familiar.

III.1.1.2) Estabilidad Laboral:

A través del proceso de entrevista, sale a relucir que la estabilidad la adjudican a: trabajar todos los días de la semana, cobrar todos los meses un ingreso y la imposibilidad de despido. Asimismo, quienes formaron grupos más organizados también mencionaron la “conformación del grupo de trabajo cooperativo” como fuente de seguridad. En este sentido, el estudio resalta que los cooperativistas explican que el ingreso remunerativo es fundamental, pero si en algún momento llegara a faltar, la relaciones construidas dentro del mismo se podría constituir en un elemento también de estabilidad laboral.

Sin embargo, un aspecto importante a considerar para el sistema en el cual el trabajo de investigación del licenciado hace especial hincapié, es que si bien legalmente no existía forma de despedir al cooperativista, no hubo desde este aspecto ningún desincentivo en el trabajo en términos de concurrencia.

### III.1.1.3) Cobertura de Prestaciones Sociales:

Es de suma notoriedad que el beneficio de la obra social es para los sectores vulnerables un recurso fundamental que se constituye en activo por el hecho que la persona al recibirlo hace uso de la estructura de oportunidades existentes. En este caso, la estructura de oportunidades que ofrece el mercado o el sector privado de la salud.

El problema de la salud en los sectores vulnerables es mucho mayor que en otros sectores. Esto se debe a que no solo se transforma en causa de pérdida de la fuente laboral por parte de los adultos del hogar, sino que también puede incidir en el rendimiento y la deserción escolar.

### III.1.2) Elementos de incidencia sobre indicadores de impacto dentro de la estructura de capital:

#### III.1.2.1) Incidencia en el capital social a través de modificaciones en el clima educativo:

Se pudo identificar una recurrente mención de los entrevistados a la prestación del PRIST, destinada a terminar el ciclo educativo del secundario a través del programa FINES 1 y FINES 2. A su vez, también mencionaron que ver a sus padres estudiando generó en los hijos una gran motivación.

Por otro lado, si bien estos programas fueron la razón principal de mejora a la educación personal y de los hijos de los destinatarios, el ingreso remunerativo también influyó en la continuidad de la asistencia de los hijos.

Esto se debió a que gracias al mismo se pudieron incorporar recursos al hogar que posibilitaron la compra de libros, fotocopias, viáticos de traslado, etc.

#### III.1.2.2) Incidencia en el capital social a través del ámbito laboral:

Antes de continuar con la respuesta de los entrevistados, cabe resaltar que existen evidencias provenientes de estudios sobre redes que advierten que para generar niveles de información y contactos es mejor tener espacios de trabajo con composición heterogénea (número de niveles

del escalafón, especialización, y complejidad de la jerarquía) y una mayor antigüedad en el mismo.

Al consultar a los protagonistas si el programa les facilitó relacionarse con mayor cantidad de personas en el ámbito laboral que en otras experiencias laborales, las respuestas fueron en la gran mayoría afirmativas, resaltando también las posibilidades de generar otras alternativas laborales que permitían ese tipo de contacto.

### III.1.2.3) Incidencia en el capital social a través de la estructura familiar

Al consultar si el PRIST había ayudado a tener mayor protección y seguridad, tanto a nivel personal como a su grupo familiar, todos los entrevistados contestaron afirmativamente.

*Concluyendo este análisis de la incidencia del PRIST sobre la estabilidad familiar, se observa que los cuatro elementos analizados: el ingreso remunerativo, la obra social, la educación y la jubilación , dado que son fuentes de protección y seguridad, tuvieron un importante impacto positivo sobre la misma,*

### III.1.2.4) Incidencia en el capital social a través de la segmentación educativa:

Es un hecho que para aquellos que viven dentro de vecindarios homogéneamente carecidos, resulta difícil encontrar dentro de ellos recursos que permitan mejorar sus oportunidades. Tampoco tienen la posibilidad de estar expuestos a modelos de rol, que a través de sus condiciones de vida y de sus estrategias de movilidad, ejemplifiquen otras formas de alcanzar niveles razonables de bienestar.

Bajo este contexto, el enfoque de vulnerabilidad sostiene que si se reduce la segmentación mencionada, aumenta el capital social, mejorando de esta forma la protección social de la familia.

Al indagar en las entrevistas sobre si las prestaciones del PRIST contribuyeron a mejorar las oportunidades de interacción entre sus hijos y otros jóvenes de distinto origen social, un gran número respondieron afirmativamente, explicando que gracias al ingreso remunerativo pudieron salir del segmento educativo de la propia comunidad donde vivían y tomar contacto con otros referentes de educación donde concurrían personas de diferentes orígenes sociales.

#### III.1.2.5) Incidencia en el capital social a través de la segmentación residencial:

Los indicadores considerados en el análisis del fenómeno de la segregación residencial entre las cooperativas del PRIST fueron: ingreso de los hogares, nivel promedio de educación y nivel ocupacional.

III.1.2.5.1 - Ingreso de los hogares: se realizaron preguntas que permitieran tener un entendimiento sobre cuál es el destino de los ingresos que reciben del PRIST los cooperativistas. De dichas respuestas se concluyó que el mayor consumo es en alimentación, refacciones, vestimenta, servicios varios, refacciones, etc.

III.1.2.5.2 - Nivel promedio de educación: por otro lado, respecto al nivel educativo, la gran mayoría resaltó que el PRIST tuvo una incidencia importante en la educación de por lo menos un miembro de la familia, el mismo destinatario.

III.1.2.5.3 - Nivel promedio de ocupación: respecto al nivel ocupacional, es importante tener en cuenta para este análisis, que durante los seis primeros meses de funcionamiento se realizaron cuatro capacitaciones a los cooperativistas. Las mismas fueron tendientes a mejorar las calificaciones y competencias laborales.

Finalmente, el mayor nivel ocupacional fue percibido desde los entrevistados como la posibilidad de “ser capaz de...”, desde una nueva matriz grupal. En este sentido, la economía social y el trabajo cooperativo han sido conceptos latentes a la hora de mencionar la causa de mejora en su nivel ocupacional y la sensación de protección y seguridad que subyace al momento de la entrevista.

III.1.3) Beneficios percibidos en distribución de activos traducidos en aprovechamientos dentro de estructura de oportunidades de los destinatarios.

#### III.1.3. 1) Activo Físico y Financiero:

Como la capacidad de generación de ingresos, es el recurso más importante para asegurar el bienestar de los hogares. Los activos más valorados por la gente son aquellos que posibilitan el acceso a empleos de buena calidad, cuyas respuestas relacionadas se detallan a continuación:

- Los entrevistados manifestaron que gracias a las prestaciones del PRIST pudieron mejorar su vivienda. Así mismo, dentro de los activos físicos de la vivienda muchas de las personas expresaron que pudieron hacer frente a los servicios que implica mantener una vivienda (como por ejemplo: agua, luz, impuesto municipal, etc.). Se observan también casos en que gracias al mismo, se posibilitó la compra de un terreno para la construcción de una futura vivienda.

- El mejoramiento que hizo el PRIST en términos de utilización del servicio público de transporte les abrió varias posibilidades. Algunas de las destacadas fueron: aumentar la frecuencia de uso de medios de transporte urbano, utilizar otros medios de transporte que permitiese a los miembros de la familia desarrollar ciertas actividades que antes no podían realizar por imposibilidad de uso del transporte adecuado.

- El acceso a una mayor cantidad de bienes destinados a la familia como comida, insumos del colegio y elementos para la vivienda.

- Destacaron el uso de la obra social, haciendo foco en su efecto indirecto de mejora sobre el ingreso, consecuente al ahorro del 50% de descuento en medicamentos. Por otro lado, también señalaron que gracias al incremento del ingreso familiar pudieron acceder a otros servicios complementarios, por ejemplo el pago de servicios de guardería para sus hijos que posibilitó que las mujeres pudieran salir a trabajar.

- La mayoría de los encuestados manifestaron una gran cantidad de actividades educativas y recreativas a los cuales sus hijos pudieron acceder gracias al hecho de contar con el ingreso remunerativo del PRIST.

### III.1.3. 2) Activo Humano:

El estudio también evaluó el “activo humano”, como los recursos que disponen los hogares en términos de cantidad y calidad de la fuerza de trabajo del hogar, y el valor agregado en inversiones en educación y salud para sus miembros.

Las conclusiones de los entrevistados acerca de los indicadores favorecidos relacionados a este tipo de activo fueron:

- Mejora en las calificaciones de los miembros de las familias que se encuentran estudiando.

- Motivación en el desarrollo personal (desarrollo de capacidades).

- Incorporación de habilidades y destrezas.

- Mejora en las aptitudes para la inserción en el mercado laboral.

- En el estudio se resaltan además otras dimensiones del desarrollo de capacidades personales que el PRIST puso en movimiento, como ser: la “sociabilidad”, identificada como la capacidad de entrar en relación con otras personas para poder realizar una tarea en común.

La “responsabilidad en el trabajo” y la motivación en el “desarrollo de la autoestima” fueron otros de los aportes que los entrevistados le atribuían al PRIST, el progreso de estas capacidades fundamentales a la hora de diseñar las empresas y sociedades colaborativas.

La mayoría de los entrevistados consideraron que las habilidades y destrezas incorporadas por el PRIST habían sido numerosas. Muchos de los oficios aprendidos, sobre todo por las mujeres, fueron traducidos en estrategias de ahorro para las familias lo cual permitió el incremento del rendimiento del ingreso familiar.

III.1.4) Indicadores a replicar que presentan al estado como creador de oportunidades desde cada uno de los roles planteados en el enfoque AVEO (como estructurador, empleador, regulador del funcionamiento de otras fuentes de activos)

#### III.1.4.1) Empleador

- Creación del monotributo social para el funcionamiento de otras fuentes de activos.
  
- Regulador del funcionamiento de otras fuentes de activos: basándonos en la estabilidad antes mencionada que los entrevistados mencionan percibir ante la conformación de vínculos fuertes, se considera que éste no hubiera sido posible sin la estabilidad laboral que brinda el PRIST. Sin embargo, si bien todos valoraron haber pasado de un esquema individualista de inserción en el mercado laboral a la pertenencia dentro de un sistema cooperativo, no todos indicaron que el “grupo conformado” en la cooperativa era fuente de “estabilidad ocupacional”. Este se considera un factor que vale la pena resaltar, y tener en cuenta a la hora de diseñar los parámetros del nuevo sistema. Es decir la importancia de acompañar a los grupos hacia un camino de consolidación.
  
- Se observó que basándose en los valores de la economía social, se pudieron generar empleos genuinos con el formato cooperativo incorporando personas al mercado laboral mediante el armado de cooperativas de trabajo, lo cual favoreció la creación de un nexo entre las capacidades de trabajo que tiene una familia y los “requisitos” de participación formal en el mercado de trabajo para asignar los beneficios de seguridad social. Los últimos suelen no incorporar a personas cuyos estudios han sido escasos, ya que se encuentran centrados en la “productividad potencial de los recursos a incorporar”.

#### III.1.4.2) Regulador

- Tal como se mencionó anteriormente, al transmitir estabilidad económica, la ayuda del estado se ve traducida en cambios sobre la estabilidad social y familiar de los beneficiarios.

- A través del régimen cooperativista el PRIST, se incorporaron diversas normas de trabajo consideradas fundamentales a la hora de generar un proyecto sostenible. Las mismas fueron: “respeto al trabajo”, “disciplina” en el trabajo, el respeto hacia quienes trabajan en el mismo espacio laboral, la “cooperación”, el “saber escuchar” al otro, “ayudar” y “conservar” a los compañeros de trabajo, las cuales fortalecerían la cultura del trabajo traducida después en mejora de resultados obtenidos.

- Aportó la actitud de estar al servicio los unos de los otros como un elemento fundamental para la construcción de confianza interpersonal de los miembros de la cooperativa. El estudio observa que los grupos que realizaron un proyecto productivo autónomo en mejores condiciones, fueron aquellos que supieron construir mejores lazos de confianza recíproca.

#### III.1.4.3) Estructurador

- Proporcionó capacitaciones de diversa índole, algunas más relacionadas con la tareas a realizar, otra dictada por el INAES alineada con la temática de cooperativismo, otras en cambio, relacionados a la salud a cargo de equipos técnicos del PRIST y por último de educación dictada por el Ministerio de educación de la nación.

- Incrementó el capital social de los beneficiarios, los cuales pudieron resultar en futuras oportunidades de trabajo para los mismos. Este punto se considera muy importante a la hora de explicar los beneficios que podrían generar las “sociedades colaborativas” a proponer.

- Disminuyeron las consecuencias que traen aparejadas la homogeneidad social en los barrios carenciados a través de las prestaciones del PRIST.

La composición social de los vecindarios tiene un alto grado de incidencia sobre los comportamientos de riesgo de niños y jóvenes (deserción y retraso escolar, desafiliación institucional y maternidad adolescente). Tales evidencias inducen a sospechar que, para los estratos populares urbanos, la homogeneidad tiende a empobrecer la capacidad para generar el tipo de capital social que facilita el logro de metas individuales o colectivas.

- Colaboró con el “desarrollo personal” sobre todo mediante el impulso de capacidades antes latentes que se pudieron poner en práctica gracias al trabajo en grupos cooperativos. Al mismo tiempo se resaltó que ese desarrollo personal trajo aparejado sensación de libertad y de autonomía personal para los beneficiarios (sobre todo para las mujeres).
- Enlazó la estabilidad económica con el vínculo familiar y viceversa. Esto se da ya que cuando existen problemas de inestabilidad y precariedad laboral concurren altas probabilidades de que la relación se vuelva inestable.
- Rompió el estereotipo laboral del trabajo de la construcción identificado netamente con la figura masculina.
- Ayudó a romper con la creencia que existe sobre la correlación directa entre educación y trabajo, es decir entre tener las acreditaciones formales que fija el sistema formal de educación como garantía de conseguir un mejor trabajo. La lógica de la economía social afirma que se dan las condiciones donde los trabajadores se puedan reunir en una estructura con valores cooperativos y mejorar sus posibilidades de ingreso.

La persona se puede fortalecer con actitudes y conocimientos del resto de los integrantes del grupo, los cuales servirán para enfrentar el mercado laboral, y pueden alcanzar ser tan valiosos como la educación aprendida en el sistema formal de educación.

III.1.5) Factores a fortalecer (extraídos de las conclusiones obtenidas luego de la entrevista a los colaboradores).

Con el fin de contextualizar, es necesario destacar que las tareas de los orientadores fueron modificándose: en una primera etapa (desde fines del 2009 hasta el 2010) estuvieron focalizadas en el acompañamiento de los cooperativistas en cuestiones de salud, educación, resolución de problemáticas, y control de asistencia. B) en una segunda etapa (iniciada a principios del 2011) la tarea se centró en la educación de los cooperativistas en los procesos de la economía solidaria y la autogestión cooperativa. Este enfoque fue incorporado por medio de su formación en la diplomatura en economía social. Además, los orientadores controlaban la asistencia de los cooperativistas a la obra de trabajo. Parte de ese acompañamiento buscaba darles herramientas para que pudiesen resolver los problemas que

se iban presentando en lo cotidiano, y de esta forma lograsen incorporar lógicas de pensamiento que les permitiesen enfrentar cuestiones relativas al mercado por sus propios medios.

El estudio entiende a la “autogestión” como la posibilidad de que cada grupo cooperativo (de entre 20 a 40 personas), durante el periodo de recepción del PRIST, arme un proyecto productivo dentro de la misma cooperativa, logrando de esa forma salir a competir al mercado de trabajo con otras empresas. Ese proceso buscó ser fomentado por el Ministerio de Desarrollo Social a través de un área de proyectos productivos que financiaría a las cooperativas con proyectos auto gestionables.

A su vez, el informe resalta la notoriedad al observar que entre las destrezas y habilidades más destacadas por los entrevistados se encontraban: “saber escuchar”, “ser sociable”, aprender a “compartir”, “la importancia de la cooperación”, “ser humilde”, “trabajar junto a los otros” etc.

Es decir, son todas características de **actitudes pro sociales**, las cuales se consideran fundamental seguir fortaleciendo para lograr la cadena de sociedades colaborativas.

Al consultar si bajo el punto de vista de la gente las prestaciones del PRIST habían contribuido a mejorar las aptitudes de inserción en el mercado laboral, la respuesta fue afirmativa. Es importante considerar, que dentro de los sectores vulnerables existe un imaginario colectivo en el cual se sobrevalora la educación como condición indispensable de ingreso al mercado de trabajo. Dicha creencia podría generar una auto-limitación a la hora de buscar trabajo.

Los consultados resaltaron que pudieron notar la incorporación de una matriz diferente de pensamiento mediante la cual los trabajadores mencionaban un “nosotros” a la hora de enfrentar un problema, resaltando la capacidad del grupo de “organizarse” bajo una cultura de grupo colaborativo y no como individualidades vinculadas por meros intereses económicos.

Específicamente, los entrevistados destacaron que los aspectos a profundizar para mejorar las probabilidades de éxito fueron:

- El desarrollo de relación entre los beneficiarios y las instituciones de la comunidad.
- La aprehensión de la autogestión: el estudio considera que las razones en las que radicó la falta de incorporación de esta filosofía, pudieron ser la falta de cultura del trabajo en los sectores vulnerables y el imaginario de continuidad indefinida del PRIST como un subsidio. O la posibilidad de ver el PRIST como un “plan social” y no tanto un trabajo verdadero.
- Los medios de comunicación e incorporación de beneficiarios al programa: los colaboradores resaltaron que como consecuencia del mecanismo de inscripción utilizado surgieron varios problemas. Entre ellos se encontraban la inequidad por falta de comunicación y el protagonismo de “referentes” o punteros políticos quienes organizaban a los grupos a ser convocados para la inscripción del PRIST.

El protagonismo antes mencionado de los “punteros” políticos del municipio: su rol era el de convocar a la gente para la inscripción en el PRIST, organizar convocatorias partidarias y llevar a los integrantes de las cooperativas a eventos y marchas políticas.

Las convocatorias a los eventos de naturaleza político-partidario muchas veces podía ir acompañada de presiones para asistir, lo cual estaba explícitamente prohibido en las normativas del PRIST. En el mismo sentido, los colaboradores mencionaron que esta normativa del PRIST reglamentaba que: “no existía la posibilidad de dar de baja a un cooperativista, ni de pedir dinero bajo ningún concepto”. No obstante, esta normativa no siempre llega a los cooperativistas dado que está diametralmente opuesta a las prácticas clientelares de los referentes políticos y sus intereses partidarios.

Los problemas de control de asistencia: ya que otro conflicto importante que resaltaron fue la falta de control del PRIST lo cual generaba el cobro no correspondido por parte de aquellos cooperativistas ausentes en su día laboral.

Según algunos de los orientadores el problema radicaba en escasez de tiempos, distancia y en la figura del capataz: este último tenía la función de tomar el presente cada día para controlar

la asistencia, y llevar la planilla de asistencia al municipio. Este rol de la toma de asistencia se suponía debía ser controlado a su vez por el orientador social de la cooperativa; el problema era que al estar las cooperativas dispersas en el territorio, los colaboradores no alcanzaban a visitar a todas las cuadrillas, por lo que el dato de la asistencia terminaba siendo levantado sobre todo por el capataz. Dicho inconveniente podría ser fácilmente resuelto con un Sistema Basado en tecnología que registre la huella digital de cada una de las personas que asistiesen.

### III.1.5.1) Conclusiones sobre factores a considerar dentro del diseño del nuevo sistema

Una vez realizado el análisis se focalizó en obtener conclusiones que permitan una mejora dentro del sistema incrementando la posibilidad de éxito de dichos programas.

En este sentido se puede resaltar que:

- El conjunto de prestaciones compuesto por: incremento en el ingreso + mejora en la educación + cobertura de salud, habilitado por el PRIST, tuvo un impacto positivo en los indicadores de “vulnerabilidad” del sector involucrado. Por dicha razón se debería analizar la posibilidad de imitar esta complementariedad a la hora de diseñar nuevos programas. Alineado con este objetivo es probable que la formación de sociedades colaborativas favorezca la prestación de los mismos; y a su vez genere grandes incrementos en la composición del activo social. Este último será consecuencia de la heterogeneidad potencial acaecida tanto a nivel residencial como educativo.
- Es de fundamental importancia controlar la estructura en cada uno de sus niveles, y llegado el caso, poner un órgano específico que se encargue de dar seguimiento al flujo de la inversión y sus aplicaciones. Dentro de este organismo se debería poder prescindir de figuras políticas o de poder que dirijan los objetivos sociales del sistema hacia el interés individual.
- Deberá existir un conjunto de *coaches* ontológicos y grupales que acompañen a los equipos en el desarrollo de su rendimiento y fomenten la autogestión de cada uno de sus miembros. En esta etapa, podría jugar un papel importante la participación activa

del sector privado, formando grupos de profesionales externos al sistema, quienes con sus experiencias actúen como un estilo de “padrinos profesionales de cada uno de los grupos” compartiendo los distintos factores a los que se enfrenta diariamente un profesional dentro del mercado.

- Finalmente, se distingue la necesidad de incorporar una infraestructura tecnológica que permita automatizar y mejorar la eficiencia de todos aquellos pasos del proceso que puedan ser rápidamente controlados bajo sistemas customizados. Por ejemplo, el diseño de software de gestión y comandos de control que permitan identificar rápidamente el planteo de sus objetivos y los porcentajes de obtención alcanzado.

## TRABAJO EMPÍRICO

En la siguiente etapa se presentan los resultados del trabajo empírico realizado. En este sentido los tópicos a abordar en los próximos capítulos son:

- Información obtenida por medio de fuentes primarias
- Aspectos a rescatar del funcionamiento de kibutz para el diseño del sistema a plantear
- Planteo de nuevo sistema de coexistencia colaborativo entre sectores: público, privado y en situación de vulnerabilidad. (en adelante SCPPV)
- Evaluación de la potencial aplicación del sistema propuesto en la argentina estrategias de cadena de valor proyecto calefacción segura y sostenible (Bariloche)
- Presentación del caso ante exponentes de los sectores a involucrar
- Consideración adicionales considerando la retroalimentación obtenida

## CAPÍTULO IV: INFORMACIÓN OBTENIDA POR MEDIO DE FUENTES PRIMARIAS

Para terminar de armar una idea acerca de las consideraciones a tener en cuenta a la hora de plantear la actuación del estado dentro del sistema planteado delimitando sus responsabilidades y derechos, se entrevistaron a dos personas cuyas visiones se consideraron de gran valor. En este sentido se destacan puntos a resaltar obtenidos de las entrevistas personales realizadas a Graciela Guzmán y Adriana Vivaqqua. Quienes son referentes de personas que han podido triunfar profesionalmente habiendo pertenecido en un principio a un sector vulnerable caracterizado por una estructura de oportunidades escasa durante su etapa de niñez / adolescencia. Las entrevistas fueron realizadas con el fin de buscar una solución para este sector desde una posición más empática.

En el presente apartado solo se va a mencionar el mensaje a considerar de cada una de las entrevistas<sup>23</sup>

Graciela Guzmán:

Graciela durante toda la entrevista resaltó que “...uno a las personas le tiene que dar una “llave” para poder acceder a otras cosas y cambiar sus posibilidades. Esa “llave” ella considera que es el secundario...” Otra creencia que sostuvo Graciela a lo largo de la conversación fue la importancia de los estímulos y como “la envidia” (el envy como lo llama ella) genera esa motivación sosteniendo que para que alguien sepa lo que realmente quiere necesitas verlo.

Por otro lado, no mostró una postura a favor de las capacitaciones basadas en un solo tema para que las personas después puedan tener posibilidades de hacer lo que ellas quieren, y es lo que van a hacer con pasión, no solo lo que el gobierno les enseña.

Con respecto a las políticas del estado, ella sostuvo lo siguiente:

---

<sup>23</sup> Para profundizar en su análisis referir al Anexo N° II adjunto. PP 112-123.

*“si vos me decís si yo fuera la ministra de desarrollo social y tengo que decir cual va a ser la inversión que voy a hacer. Yo creo que la primer infancia o sea asegurarte el tema de lo que dice manes, lo que dice la gente de CONIN.*

*Una alimentación, acompañar a las madres y que los chicos tengan estímulos. Si lo pensás a mi la que me dio la oportunidad fue mi maestra. No fue mi mama o mi papa. No porque no hubieran querido por que no lo habían visto”.*

Adriana Vivacqua

Resalta la importancia de crear un ambiente externo desde donde se pueda sacar a los chicos de su realidad, ayudándolos a expresarse y a construir aquella persona que quieren ser. Mencionando las redes de contención y los impactos que pueden tener las mismas en cualquier estadio de la persona.

Además sostiene que para que los negocios funcionen tiene que haber un grupo de gente o un líder el que sea capaz de dirigir y enseñar con el ejemplo.

En toda la conversación destaco que para ella el papel fundamental que tienen los “referentes”.

Ante su respuesta sobre el ejemplo, Adriana mencionó un ejemplo que se considera muy valioso:

*“¿como haces para la gente grande para motivarlos? Y me parece que mostrándoles desde el ejemplo.. Cuando una persona, cualquier ser humano eh, venimos desde el mono. Cuando el mono vio que uno le pego dos veces con la piedra en la nuez y la partió, el que vino atrás hizo lo mismo y la partió. A los seres humanos nos pasa a todos lo mismo. Después va a venir uno que diga: ahh pero este la partió con cuatro golpes, yo si hago esto o aquello en uno la abro pero primero tiene que haber unos cuantos que digan si este hizo y lo hizo a bien entonces a mi me va a ir bien. Después va a venir otro a modificarlo. entonces me parece que el ejemplo esta muy bueno en la gente grande.*

*Y ahí habría que buscar referentes pares que le den el ejemplo, no se a mi se me ocurre en este momento, hacer como un prototipo de primera experiencia quizás eligiendo a quienes usas para esa primer experiencia, sabiendo que esos después pueden ser referentes de los que vienen.”*

## Mensaje en común

Ambas resaltaron que para poder ayudar hay que realmente entender cual es la necesidad que a esa persona se le está generando desde sus vivencias, e intentando como resaltó Adriana “*ver las cosas con otros anteojos y escuchar con otros audifonos*” y como destacó Graciela, “*no perpetuar la ayuda*” sino darle las herramientas a las personas para que sean ellos los que resuelven sus conflictos .

## **CAPÍTULO V: ASPECTOS A RESCATAR DEL FUNCIONAMIENTO DE KIBUTZ PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA A PLANTEAR**

Si bien, se considera que la cultura de Kibutz ha ido mostrando una creciente necesidad de flexibilización e independización, se puede ver que en un principio, cuando las condiciones eran difíciles, sirvió para que las comunidades encontraran su lugar y fueran creciendo. Luego, a medida que las comunidades se fueron dando cuenta que en la economía moderna había que especializarse, se fueron generando los oficios y las especialidades. Hoy gran parte de los kibbutzim dependen de la tecnología y buscan el desarrollo de startups.

Este es uno de los principales aspectos que se considera que falta en la Argentina, no se espera que este tipo de comunidades socialistas mantengan sus políticas igualitarias para toda la vida, sino que sean la base para sanar a una parte de la población vulnerable cuya estructura de oportunidades ha sido totalmente reducida. Sobre todo, colaborando con la crianza de chicos en comunidades por profesionales de la educación. Mucho de lo escrito sobre los kibbutzim resalta que gracias a esto pudieron crecer adolescentes y adultos libres de la comportamientos antisociales que nos preocupan hoy en día, como la delincuencia, la criminalidad, la promiscuidad sexual y que en general, la incidencia de trastorno emocional grave entre ellos fue extremadamente baja en comparación con nuestra sociedad en general.

Un aspecto que se resalta, es que a medida que los miembros de las sociedades colaborativas van creciendo y logrando satisfacer sus necesidades básicas, se puede plantear desde el estado el cobro de un impuesto parcial para contribuir con su país.

Al mismo tiempo, dichas comunidades deberán cobrar un importe para formar un fondo común que les permita afrontar parte de las necesidades diarias y utilizarlo en caso de emergencias. Además, hay algunos bienes y servicios que podrían ser comprados en bloque al mundo exterior, lo que les permitiría beneficiarse de ofertas por reducción de economías de escala.

Entonces como conclusión, lo que se espera se pueda imitar en estas “sociedades colaborativas” es:

- Compra colectiva de todos los productos y servicios que sirvan para cumplir con las necesidades básicas de la familia.
- Trabajo propio y trabajo por un bien común
- Transparencia en la toma de decisiones relacionadas al negocio
- Rotación de puestos
- Convivencia en comunidad
- Pago de una cuota mensual que pueda pertenecer al fondo común del Kibutz

Se sugiere que estos factores se vean acompañados por un conjunto de normas constituidas por derechos y obligaciones a los cuales adhieran todas las personas que “quieran formar parte”. En este último punto se hace especial mención, ya que se considera que las personas que habiten dentro de estas sociedades colaborativas deberán hacerlo por motus proprio y no por la obligación del estado.

Acompañados por un conjunto de normas constituidas por derechos y obligaciones a los cuales adhieran todas las personas que “quieran formar parte”.

Si bien la falta de imposición puede generar que al principio sean pocas las personas que acepten vivir bajo estas condiciones, se estima que mientras la viralización del éxito vaya incrementado de boca en boca más personas van a querer pertenecer al mismo. En este sentido algunas de las obligaciones y derechos son:

- Posibilidad de adquirir la propiedad de la tierra, mediante el pago de un precio justo, dividido en cuotas durante 10 años.
- Capacitación constante relacionada a lo que el negocio respecta.
- La obligatoriedad de asistir a planes FINES 1 y 2 que permita alfabetizar a las personas de la comunidad.
- Los menores estarán obligados a asistir a clases curriculares, alineados a los planes propuestos por el Ministerio de educación.
- El acompañamiento por un grupo de profesionales quienes pertenecerán a referentes del sector privado.

- Existirá un estricto manual de normas de convivencia en donde prime la seguridad de las personas y el ambiente familiar de todas las personas que vivan dentro de la misma. Dicho manual deberá ser redactado por un conjunto de profesionales conformado por psicólogos y sociólogos quienes cuenten con vasta experiencia de convivencia en barrios de situación vulnerable.
- Se ofrecerán facilidades de intercambio entre personas de distintas sociedades colaborativas.

## **CAPÍTULO VI: PLANTEO DE NUEVO SISTEMA DE COEXISTENCIA COLABORATIVO ENTRE SECTORES: PÚBLICO, PRIVADO Y EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD. (EN ADELANTE SCPPV)**

Una vez abarcados todos los actores que se esperan pueda interactuar colaborativamente y en busca de alcanzar el objetivo último de este trabajo (descrito como **el alcance de una mejora en la tasa de empleabilidad de personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad dentro de la Argentina**) se delimita un nuevo sistema. Con este fin se plantean como pilares de su construcción la siguientes premisas:

- Cada actor dentro del SCPPV se tiene que ver favorecido por su participación dentro del mismo. Es decir, por ejemplo, en el caso del sector privado su fin último no tiene que ser la filantropía ni la búsqueda de posicionamiento de marca a través de los valores que acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) suponen transmitir.
- El funcionamiento del SCPPV tiene que modificar la estructura de oportunidades de los sectores vulnerables (concepto basado en el enfoque AVEO mencionado anteriormente), es decir impactar positiva y paulatinamente en cada uno de sus indicadores.
- Buscará disminuir el protagonismo de agrupaciones sociales/políticas que podrían generar un conflicto de intereses entre partes, entre ellas sindicatos y gremios.
- Aspirará a modificar la “figura de las cooperativas” y el posicionamiento negativo que hoy puede llegar a existir de esta figura en el imaginario colectivo
- Estará fundamentado en los principios colaborativos de la “economía social”. (descritos anteriormente en el cuerpo teórico)
- Se enfocará en la búsqueda de resultados a largo plazo.

El siguiente gráfico fue diseñado con el fin de representar el papel que cumple cada actor dentro del SCPPV y los beneficios resultantes de su participación.

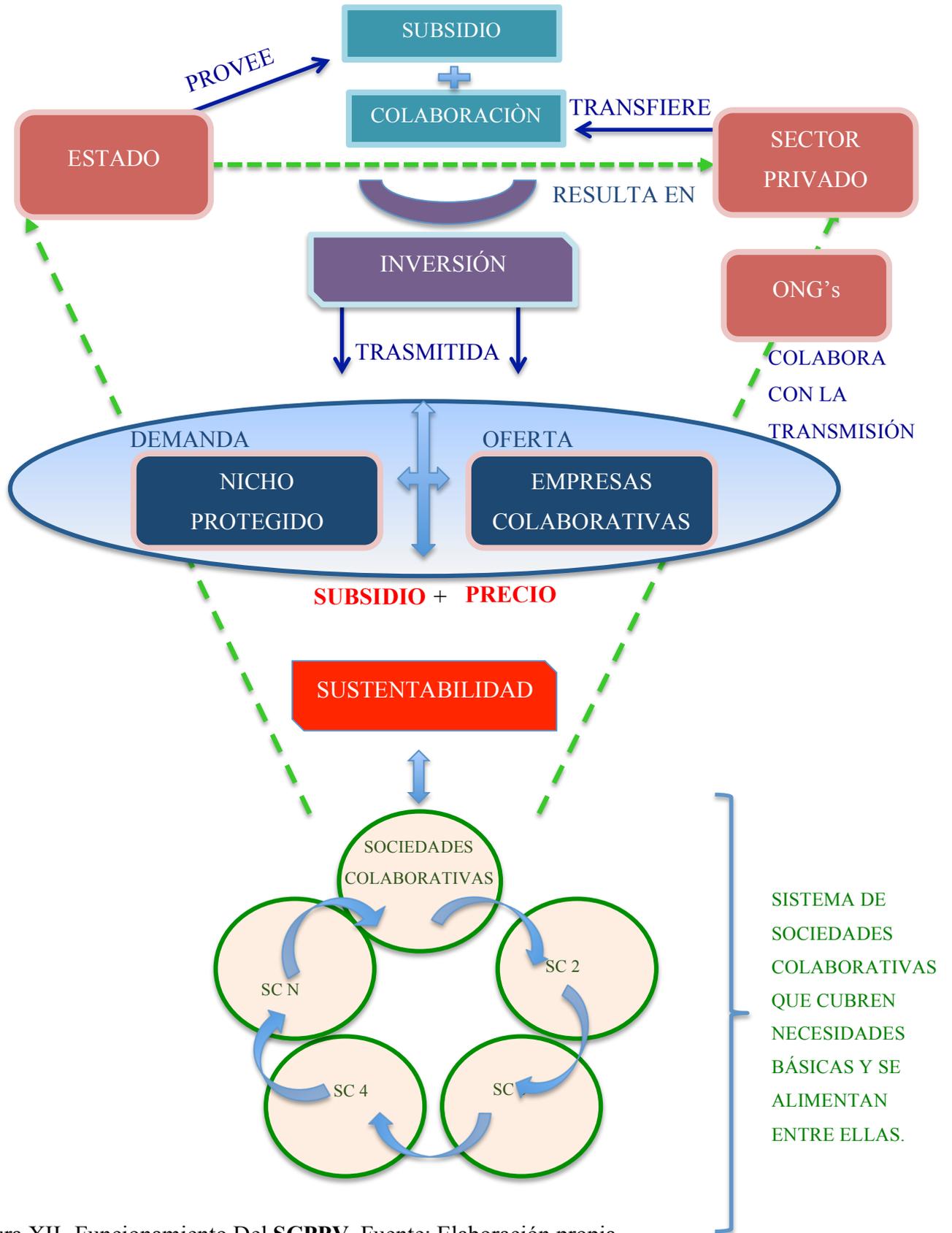


Figura XII- Funcionamiento Del SCPPV. Fuente: Elaboración propia

## VI.1) Explicación del gráfico

La figura comienza con el “subsidio” otorgado por el estado, junto a la contribución realizada por el sector privado. Cabe resaltar que la “colaboración” por parte del sector público puede tener naturaleza de recursos tanto materiales como financieros o humanos. A su vez, la suma de ese “subsidio” y la “colaboración” se transforma en una “inversión” la cual, junto al apoyo de las ONG’s es transmitida al sector vulnerable de la sociedad representado por la base de la pirámide. A su vez ese sector se ve dividido entre un nicho protegido (demanda) y empresas colaborativas (oferta); estos dos actores coexisten y generan un juego de oferta y demanda. Cabe resaltar que el flujo económico entre estas partes está conformado por un subsidio (entregado por el estado) que junto a un costo resignado por los nichos protegidos, forman un precio para las empresas colaborativas con un margen responsable. El subsidio iría destinado directamente a estos últimos, y de esta forma los integrantes del nicho protegido, a partir de un esfuerzo realizado, podrían adquirir bienes y servicios que antes les resultaba imposible.

Es decir, el estado colabora a la formalización profesionalización y capacitación de empresas colaborativas que abastezcan de forma *responsable y bajo los pilares de la economía social* a los nichos protegidos representados por individuos de estructura de oportunidades escasas quienes podrán acceder a los bienes y servicios gracias a ese subsidio. A largo plazo esa interacción genera sustentabilidad, la que se espera que sea la fuente de creación de sociedades colaborativas (cuyas características serán cubiertas en el capítulo xx) que generen oportunidades de crecimiento para los involucrados y donde se trabaje para un mismo fin. A su vez, se espera que, también a largo plazo, este sistema genere distintas sociedades colaborativas las cuales cubran diversas necesidades básicas e interactúen entre ellas para cambiar la estructura de oportunidades del sector vulnerable argentino.

Por otro lado, con el fin de cumplir con el pilar antes mencionado que determina que todos sus actores se deben ver favorecidos por su participación dentro del SCPPV, sus resultados se ven traducidos en beneficios tanto para el estado como para el sector privado de la siguiente forma:

Sector público:

- Modifica la estructura de la población
- Se traduce en términos económicos ya que si bien, la inversión realizada en subsidios aumenta en un principio el gasto público en igual proporción, el retorno de la misma a largo plazo, genera una baja más que proporcional sobre el mismo índice.

Sector privado:

- Las sociedades colaborativas generan insumos que prestan a las empresas a cambio de un costo menor
- Se evaluarán beneficios impositivos y de distinta índole otorgados por el estado para todas las empresas que participen

Cabe recordar que tal como se planteó anteriormente en el resumen, se espera que esta estructura permita que el mercado pueda encontrar un nuevo paradigma, el cual facilite el redireccionamiento de fondos del sector privado hacia fines sociales, a través de una estructura formada desde el estado.

## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DE LA POTENCIAL APLICACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO EN LA ARGENTINA

Visto y considerando la dificultad que tenemos los seres humanos por naturaleza a la hora de “materializar las mismas”, se realizó un estudio para comprender cuales son las posibilidades de la aplicación del SCPPV por lo cual se buscó identificar *¿que se estaba haciendo similar con lógica similar tanto desde el sector privado como desde el público?*

### VII.1) Sector privado

Se buscó identificar los proyectos de esta naturaleza que se llevan a cabo hoy en la Argentina, y se decidió hacer foco en una nota de apertura que salió en el 2016. (Monferrán, 2016)<sup>24</sup>

Así fue como se llegó a que el día 10 de diciembre del 2015, en la torre del club alemán se juntaron un grupo de empresas donde se seleccionarían referentes a reconocer como protagonista de una nueva economía, dentro de varias ediciones de apertura y Sistema B. Tal como definió Juliana Monferrán en su nota, empresas que: (Monferrán, 2016, p.1)

“hablan de stakeholders , en vez de shareholders . Su objetivo es generar riqueza pero, siempre y cuando, contribuya al planeta y a la sociedad.”<sup>25</sup>

Con esta idea, no solo le contarían a un comité de expertos cual era su modelo de negocios, sino que sobretodo harían hincapié en el impacto que podrían generar con el mismo.

En este sentido, el jurado que estaba compuesto por diferentes líderes de opinión en el tema, indagó sobre sus logros sociales y ambientales, para así poder definir sus consecuencias en

---

<sup>24</sup> Disponible en: [http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2016/02/NdT\\_Economia\\_B.pdf](http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2016/02/NdT_Economia_B.pdf). Recuperado el 17/12/2016.

estas tres nuevas áreas: económica social, ambiental y social. Conocido ya en la jerga como el triple bottom line o las tres p (profit, people and planet) <sup>26</sup> algunas de las preguntas que se hicieron, según la nota de apertura fueron: (Monferrán, 2016, p.2)

“¿cuánto más hacer lo que usted hace es mejor para la sociedad y para el planeta?; ¿por qué cree que su negocio es inclusivo?; ¿pensó en hacer una campaña de consumo consciente? ¿cómo piensa reducir el consumo de energía?”

Siguiendo con la lectura de la nota, se pudo contestar uno de los cuestionamientos principales que se habían planteado en la introducción: ¿cuales serían las razones por las cuales las empresas querrían colaborar y adquirir la responsabilidad que permita una inclusión social?. El artículo resalta que para los expertos en el tema, el modelo empresario actual se está agotando. Así muchos de los empresarios que asistieron resaltaron la necesidad de “redefinir el rol de los negocios en la sociedad”.

Si prestamos atención a los empresarios que asistieron para defender esta nueva “economía” y observamos la rentabilidad que los mismos están obteniendo hoy, podemos ver que claramente el modelo no solo es sostenible sino conveniente. Incluso muchas empresas tienen hoy su departamento especializado en sustentabilidad. Para reforzar esta idea se repasan algunos de los casos mencionados en el artículo:

- Dow Argentina: quienes se presentan como “el grupo de empresas químicas, petroquímicas y agrícolas más grande y respetado del país, combinando el poder de la ciencia y la tecnología para innovar con pasión aquello que es esencial para el progreso humano.
- Natura: empresa brasilera que explica que su razón de ser es crear y comercializar productos y servicios que promuevan el bienestar.
- Mercado libre: si bien todos conocemos cual es el core de su negocio, el énfasis está puesto en dar un paso más a través de diferentes iniciativas, por ejemplo, buscar

---

<sup>26</sup> Este término fue difundido por John Elkington, el creador de SustainAbility en 1994.

potenciar el efecto emprendedor en distintos segmentos a través del acceso gratuito que se le brinda a todos los servidores de la compañía -incluso los premium-. Además, analizando su impacto ambiental, han logrado disminuir su huella de carbono en 6000 toneladas de CO<sub>2</sub> (dioxido de carbono) y continúan avanzando a través de diversas políticas de reducción.

- Afluenta: nació en 2012 con el propósito de crear una economía sin intermediarios que busca que la gente se preste dinero sin intervención de los bancos por medio de una plataforma tecnológica donde se presentan proyectos y luego mediante una subasta online son seleccionados los inversores. Afluenta divide a sus clientes considerando una categoría para personas quienes no tienen facilidad al acceder al sistema financiero.

A continuación se hace mención de un caso de éxito de empleo de triple impacto, el cual será usado como guía para inspirar algunos de las estrategias planteadas dentro del proyecto de “calefacción segura”.

#### VII.1) Gas natural fenosa - proyecto cuartel V: “un proyecto en el que todos ganan”<sup>27</sup>

Por medio de este proyecto, gas natural fenosa apoyado por la fundación pro-vivienda social, logró establecer un nuevo modelo de negocio en el que no solo contó con las asociaciones vecinales sino que formó un nuevo mecanismo de financiación alcanzable para integrantes de la base de la pirámide (es decir, personas en situación de vulnerabilidad), quienes siguiendo con la lógica del enfoque AVEO antes presentada, pudieron mejorar gracias al mismo, sus indicadores de protección social. Para eso, la compañía realizó una significativa inversión por medio de recursos (financieros, físicos y humanos) y así lograr entender las necesidades desatendidas de este segmento al acceso al gas natural.

Con este fin colaboró con la fundación pro-vivienda social (FPVS), (cuyo objetivo es mejorar las condiciones de las viviendas) a través de la concesión de microcréditos. Sin embargo,

---

<sup>27</sup> Disponible en: <https://www.gasnaturalfenosa.es/>. Recuperada: 18/03/2017

como la obra requería una inversión muy alta, era difícil autofinanciarse, razón por la cual tuvieron la necesidad de salir a buscar mecanismos de financiación alternativos.

Ésta fue la causa del nacimiento del *fideicomiso redes solidarias*, el cual contó con diversos inversores como fondo de capital social (FONCAP), la aportación de FPVS, banco mundial y gas natural BAN, siendo sus principales socios:

- **Representado a sociedades civiles:** FPVS, comunidad organizada (o unión vecinos en acción).
- **Actores allegados desde el sector privado:** banco interamericano de desarrollo y banco mundial (financiadores del proyecto).
- **Entes involucrados de carácter público:** Ministerio de obras públicas de infraestructura de la provincia de buenos aires, fondo de capital social del Ministerio de Desarrollo Social, FONCAP y Municipio de Moreno.

Conectándolo con conceptos antes mencionados se podría decir que el segmento que en un principio no tenía las necesidades básicas de “gas” satisfechas constituían un nicho de mercado protegido.

Entonces podríamos preguntarnos: *¿cuáles fueron los beneficios de este proyecto para la empresa?*

Para explicarlos, se obtuvieron los resultados destacados desde la página de la compañía: <sup>28</sup>

Beneficios para la compañía:

- Casi 100 km de nueva red construida hasta 2012.
- Inversión desde el inicio del proyecto, más de 8 m USD. Inversión en 2012 de más de 500.000 USD.
- Identificación y desarrollo de distintas alternativas de financiación que permitan continuar y acelerar el desarrollo del proyecto (participación del FOMIN).

- Estos clientes generan una facturación de aproximadamente \$ 300.000 anuales.
- Por su originalidad para abordar problemas estructurales de infraestructura, Cuartel v es un caso de estudio en distintas escuelas de negocios (IEA, universidad Di Tella, ESADE, la Universidad de San Diego...).
- Además conforma un capítulo en el libro “business solutions for the global poor”, editado por la escuela de negocios de la universidad de harvard”

Por todo lo antes mencionado es que se puede concluir que empresas de verdad pueden, y muchas quieren, hoy generar cambios verdaderos. No solo por el impacto social que generan sino por los beneficios que ya han demostrado traen estos cambios en su rentabilidad a largo plazo.

## VII.2) Sector público

### VII.2.1) Ofensiva nacional contra el desperdicio de comida

Respecto a los beneficios impositivos, planteados dentro del SCPPV, donde se baraja la posible devolución del estado al sector privado, se pudo investigar que ya existen casos donde se están solicitando ese tipo de contraprestaciones para quienes se comprometen con objetivos sociales.

Con tal fin se utiliza como ejemplo aspectos relacionados a la creación de la red nacional de pérdidas y desperdicios de alimentos, un organismo dependiente del Ministerio de agroindustria de la nación que surge del programa nacional de pérdidas y desperdicios de alimentos. (Lara, 2017) <sup>29</sup>

El mismo, busca intercambiar información (basada en experiencias) de distintos grupos (trabajo de cámaras, empresas, municipios y organizaciones de la sociedad civil) con el fin de unificar los esfuerzos para solucionar un problema social: “la comida no se tira”. Hoy por hoy, el desperdicio de comida es un tópico a cubrir en la agenda de muchos países, llamando

---

<sup>29</sup> Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/2011599-ofensiva-nacional-contr-el-desperdicio-de-comida-se-tira-el-125-de-lo-producido>. Recuperado el 07/04/2017

la atención a nivel mundial como uno de los principales desafíos del siglo xxi. Este es un problema cuya solución no solo depende de los gobiernos sino también tiene un rol preponderante las empresas y ciudadanos.

Bajo este marco, Alejandro Kasdorf, asesor de la red global del Banco de Alimentos de América Latina, resalta: (Kasdorf, 2017, p.1)

“necesitamos un marco legal adecuado que favorezca la donación de alimentos cuidando al donante y **otorgar incentivos fiscales que favorezcan la donación por parte de empresas y comercios**, que hoy lo ven como un costo adicional o un temor a un castigo”, dice Kasdorf. Ello incluiría una revisión de la actual ley donal (ley 25.989) para garantizar la inocuidad en todo momento.”<sup>30</sup>

Lo importante para analizar la posible aplicación de los aspectos planteados en el SCPPV, es el hecho que **el experto anticipó que ya se está trabajando en un proyecto de ley sobre incentivos fiscales, próximo a presentarse, para este caso**. Lo que demuestra que si llegada una necesidad puntual se pudieron analizar este tipo de incentivos, con el know how adquirido se facilitará la aplicación en futuros proyectos.

#### VII.2.2) Programa empalme

Continuando con el análisis antes mencionado, el cual busca dilucidar si los beneficios impositivos planteados dentro del SCPPV pueden ser o no otorgados, se hace especial mención al nuevo plan empalme implementado por el gobierno del actual Presidente Ingeniero Mauricio Macri el día 02 de mayo del 2017. (Presidencia de la Nación, 2017)<sup>31</sup>

Algunos de los medios periodísticos argentinos mencionan como *la transformación de un subsidio social en un subsidio de empleo*. Para eso, en su discurso del día del trabajador el sr.

---

<sup>31</sup> Disponible en: Presidencia de la Nación. Empleo Decreto 304/2017 Programa de Inserción Laboral (2017). Recuperado el 25/03/2017

Presidente explicó que todos aquellos que tengan planes sociales, en los cuales están incluidos Argentina trabaja y ellas hacen, podrán conseguir un empleo formal sin perder el plan. Facilitándole a la vez su contratación a las empresas por medio de una disminución de las cargas sociales mediante la consideración del valor del plan como parte del salario bruto a pagar.

Es por eso, que se considera que la impartición de beneficios impositivos a las empresas podría ser una posibilidad evaluada por el sector público.

## **CAPÍTULO VIII: ESTRATEGIAS DE CADENA DE VALOR PROYECTO CALEFACCIÓN SEGURA Y SOSTENIBLE (BARILOCHE)**

Una vez comprendidos cuales eran los proyectos de cadenas de valor planteados por el gobierno nacional y fondeados internacionalmente se seleccionó el de “estufas SARA”. Esta decisión fue basada en los avances que existían sobre el mismo al momento de hacer esta tesis. Es por eso que se consideró podría servir para

Ejemplificar su escala hacia su participación dentro del SCPPV.

Es importante resaltar que éste proyecto nació como un convenio entre el Ministerio de Desarrollo Social y la cooperativa eléctrica de Bariloche para realizar cuatro estufas SARA (estufa social Argentina de rendimiento alto), en distintos lugares de la ciudad. Ente ellos se contemplaron asociaciones sin fines de lucro, jardines, comedores, donde hubiese un estado de emergencia.

Dana guzmán, coordinadora del proyecto, recordó que (Guzmán, 2017)<sup>32</sup>

“este programa que ejecuta la ceb funciona desde el 2011, fue elegido para desarrollar la primera experiencia en el país de la construcción de la estufa SARA, diseñada por el inti”.

### **VIII.1) El objetivo del proyecto:**

Lo que se espera es poder atender las necesidades básicas insatisfechas relacionadas a una calefacción segura que hoy existe en la base de la pirámide (BOP) de Bariloche. A la vez, gracias a esto, se busca maximizar la utilización de desechos de poda y reducir el consumo de leña, generando impacto ambiental positivo.

Por otro lado, otro de los objetivos es poder disminuir el gasto público del municipio destinado específicamente a este problema estructural.

---

<sup>32</sup> Disponible en <http://www.elcordillerano.com.ar/index.php/sociedad/item/50592-la-segunda-estufa-sara-se-construye-en-la-biblioteca-nestor-kirchner-del-nahuel-hue>. Recuperado el 04/03/2017

Para disminuir dicho gasto, se desarrolló la capacitación de distintos titulares en la construcción de estufas y briqueteadoras (compactadora especial, cuyo uso en este caso está dirigido al tratamiento de maderas). La expectativa es que se generen posibilidades de comercializar nuevas tecnologías y briquetas, lo cual estaría logrando el objetivo de autogestión planteado en las estrategias de cadena de valor antes mencionadas.

### **VIII.2) Contexto y presentación de problemática: (Boletín oficial ordenanza 2724, 2016)**

“las condiciones climáticas de la región patagónica agudizan la situación de déficit y precariedad de las viviendas de los sectores populares en condición de vulnerabilidad habitacional y social, que no se encuentran con conexión domiciliaria de la red de gas natural” (Bariloche, e. C. M. D. S. C. De. Ordenanza 2724-cm-16 la economía social y solidaria y el reto del desarrollo sostenible).

A raíz de esto, la secretaría de desarrollo social, deportivo y cultura, implementó el plan calor por medio del cual pretendía contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en situación de vulnerabilidad social de la localidad, durante el período invernal. Con este fin se financiaría la adquisición de seis mil metros cúbicos (6000 mtrs<sup>3</sup>) de leña, lo cual buscaba suplir la falta de acceso a la red de gas con la distribución de leña para calefaccionar los hogares.

Sin embargo, el plan calor se esperaba que tuviese un alcance a 3500 familias vulnerables, y según la difusión de medios periodísticos de los últimos años, no sería suficiente para atender la demanda creciente de leña en la región.

Al mismo tiempo se pudo verificar que el plan trajo daños colaterales no esperados como: índices elevados de incendios (dada la situación de precarización de las viviendas), sistemas de calefacción (braseros) no son seguros caracterizado por ocasionar algunas intoxicaciones y muerte de sus habitantes (resultado de una combustión incompleta y la generación de emisiones de monóxido de carbón), y quemaduras en menores dada la exposición de superficies calientes de los precarios sistemas de calefacción en las viviendas. Tomando en cuenta las consideraciones anteriormente descriptas fue que se planteo el nuevo proyecto:

### VIII.3) Resumen del proyecto:

Durante el desarrollo se capacitó a titulares de planes Argentina trabaja en Bariloche en la construcción de estufas de materiales simples y realizó un convenio con la cooperativa eléctrica de Bariloche para realizarlas. Se utilizó el manual de “estufas SARA”, estufa social Argentina de alto rendimiento, cuya idea fue consecuencia de una alianza institucional entre CONICET y el INTI (instituto nacional de tecnología industrial)<sup>33</sup>. A su vez se planteó la utilización de briquetas que reemplacen la leña extraída de bosques nativos y otros municipios destinada a poblaciones vulnerables (plan calor). Las briquetas se forman con residuos de poda.

Cálculos del INVAP demuestran que la cantidad de residuos de poda duplica en volumen lo que se obtiene de leña a través del plan calor.

En relación con la autogestión se apoya la difusión de briqueteadora manual desarrollada por INVAP las cuales abren la posibilidad de una comercialización de tecnologías y de briquetas, atendiendo así al objetivo de autogestión.

Para visualizar los avances del proyecto se recomienda ver el material publicado en el perfil de la red social Facebook del Ministerio de Desarrollo Social de la nación “aprendieron a hacer estufas sustentables”. Es de importancia resaltar que dentro de este canal el video tuvo más de 700 mil visitas sobre un promedio general de 20 mil en el resto de los videos publicados.

Este aspecto se considera de interés ya que podría ser una muestra de la inquietud que está despertando en la sociedad Argentina, este tipo de proyectos.

---

<sup>33</sup> Para profundizar sobre su funcionamiento se recomienda leer: Nanami, A., Lambert, A., Tejerina, D., Dabbah, F., Ogara, M., Tedesco, M., ... Ilicff, S. (2014). *SARA Estufa social Argentina de alto rendimiento*.

### VIII.3.1) Beneficios obtenidos:

#### A) Ambientales

- Reducción de extracción de leña
- Disminución de incendios
- La utilización los desechos de poda, se reduce la necesidad de vertederos y la emisión de metano producto de la descomposición de los residuos.

#### B) Económicos

- Reducción de costos de disposición final de desechos de poda
- Desarrollo y difusión de tecnologías renovables. Promueve nichos de mercado y empleabilidad para los participantes, tanto de la producción de briquetas como de la venta de estufas de doble combustión.

### VIII.4) Migración hacia el SPPV

Cabe resaltar que el ejemplo que se va a dar es solo una propuesta acerca de lo que se podría llegar a realizar y no profundiza en las condiciones hoy existentes en Bariloche. Es decir, no realiza un análisis exhaustivo de las cinco fuerzas de competitividad de Porter para los negocios ni considera cuales son las empresas reales existentes hoy en Bariloche que podrían colaborar con la causa, ni los espacios territoriales provistos por el estado para armar las supuestas sociedades colaborativas.

Para realizarlo nos basaremos en el ejemplo de gas natural FENOSA en el que se contó con financiamiento del banco mundial y del BID (banco interamericano de desarrollo)

Asimismo, se utilizará como supuesto que se puede contar con la participación de empresas u organismos quienes resaltan la importancia de la sustentabilidad o tienen proyectos sociales, como las siguientes:

- **Colaboración de secretaría de obras y servicios públicos de la municipalidad de San Carlos de Bariloche.** La cual realiza el mantenimiento y limpieza de una superficie equivalente a 12 hectáreas de parques, paseos y jardines ubicados en distintos puntos del casco urbano de la ciudad. El servicio incluye el saneo, riego, apeo, poda, desmalezado, siembra, trasplante, forestación y reparaciones varias.
- **Dow Argentina:**

“propone continuar liderando la búsqueda de la diversificación de la matriz energética de la Argentina a través del desarrollo de energías más limpias, consciente del nuevo marco regulatorio en la materia, y catalizando a su vez el trabajo colaborativo entre empresas locales y multinacionales con el objetivo de proveer iniciativas tecnológicas en materia de eficiencia energética”<sup>34</sup>
- **Programa solidario de empleados Galicia (PRIAR):** hoy colaboran con la infraestructura y mantenimiento del jardín de infantes arco iris.
- **Techo** por mi país: por medio de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza. Para explicar sus objetivos se extrajo el siguiente párrafo de su pagina web:

“la precariedad habitacional es uno de los problemas prioritarios y urgentes de los asentamientos, por lo que techo empieza este proceso de desarrollo comunitario construyendo viviendas de emergencia, con la participación masiva de voluntarios y familias de la comunidad.

Esta vivienda es una solución concreta y realizable al corto plazo, que impacta en la calidad de vida de las familias y genera los primeros vínculos de confianza entre los voluntarios y la comunidad, a partir de este trabajo conjunto”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Disponible en: <http://ar.dow.com/es-ar/acerca-de-dow>. Extraído el 03/04/2017

<sup>35</sup> Disponible en <https://www.techo.org/techo/modelo-de-trabajo-techo/>. Extraído el 03/04/2017

- **Colaboración de Alun- CO:** quienes en su discurso dan especial énfasis en la responsabilidad social de la siguiente forma:

“los inicios de Alun-Co fueron de empresa netamente familiar, de manera que las necesidades sociales de nuestra comunidad estuvieron, y seguirán estando, entre nuestras ocupaciones. Nuestras prácticas en inversión social giran en torno a la cobertura de las necesidades de la comunidad en tres temas:

Impactos de la cadena de valor, dimensiones sociales del contexto competitivo y temas sociales genéricos.”<sup>36</sup>

- **FOMIN:** quienes mencionan ser un:

“laboratorio de innovación del grupo BID para promover el desarrollo a través del sector privado identificando, apoyando, ensayando y probando nuevas soluciones para los retos de desarrollo y procurando crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables en la región de América Latina y el Caribe. Para desempeñar este papel, el FOMIN involucra e inspira al sector privado y colabora con el sector público cuando sea necesario”<sup>37</sup>

- **IEDS:** institutos de la Comisión Nacional de Energía Atómica, creado con el fin de colaborar con el estado nacional para tener un centro de referencia en energía y ambiente. El mismo posee la función de promover, gestar y ejecutar proyectos científicos-tecnológicos acordes con una definida política ambiental.
- **GEA SUSTENTABLE:** quienes elaboran e implementan programas integrales de gestión de residuos y desarrollo sustentable en cualquier tipo de organización.
- **FOVISEE** (foro de vivienda, sustentabilidad y energías) fundación sin fines de lucro, quienes determinan su objetivo como la generación de modelos de políticas públicas

---

<sup>36</sup> Disponible en: <http://www.alun-co.com.ar/rse/> Extraído el 03/04/2017

<sup>37</sup> Disponible en: <http://www.fomin.org/> Extraído el 03/04/2017

en las áreas de vivienda, sustentabilidad y energía, las cuales a su vez después puedan replicarse masivamente.

- **UNILEVER:** a través de su plan de vida sustentable quienes explican que:

“al enfrentarnos con el desafío del cambio climático y la necesidad de generar un desarrollo humano, nuestra intención es movernos hacia un mundo en donde todos puedan vivir bien y dentro de los límites naturales del planeta. Es por esto que nuestro único propósito es “hacer que la vida sustentable sea algo cotidiano”.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Disponible en <https://www.unilever.com.ar/sustainable-living/> Extraído el 03/04/2017

**REFERENCIAS**



Inversión



Contribución con recursos



Contribución con Know-How



Beneficios económicos para el sector público



Beneficios económicos para el sector privado



Beneficios para el sector vulnerable



ALUN-CO



Multilateral Investment Fund  
Member of the IIF Group

FOMIN



Sector Público



Sector Privado



ONG's



Beneficios para las fundaciones



IEDS



Banco de desarrollo



Banco Mundial



Unilever



GEA Sustentable



Programa Solidario de Empleados Galicia



DOW





## Explicación del gráfico

La figura comienza con las estufas SARA, las cuales hoy son posibles gracias a los subsidios del [Ministerio de Desarrollo Social](#) a través de los planes de la unidad ejecutora de Argentina trabaja. Dentro de este funcionamiento se agrega la colaboración económica a través del financiamiento proveniente de entes del sector privado, como ser el BID y el [banco mundial](#). Con la suma de subsidio + contribución se espera generar una inversión que impacte en el sector vulnerable.

Esta inversión será dividida en dos partes, la primera será para fundear una empresa colaborativa que se autogestione, quienes tengan una suma de responsabilidades antes delimitadas. Se esperaría que a través del cumplimiento de objetivos establecidos puedan ir alcanzando de manera incremental un retorno de inversión esperado. Para calcular el mismo se considerará una TIR que permita obtener un van positivo. Cabe resaltar que dicho van será calculado a partir de un proyecto de estado y no considerado como inversión privada. Para eso, el estado deberá calcular una tasa que tenga en cuenta la disminución exponencial potencial en gasto público proveniente de beneficios directos de este sistema (los cuales se irán mencionado a lo largo de la descripción del sistema planteado) y la devolución en materia de “beneficios impositivos” a los entes del sector privado que colaboren. Solo una parte de la inversión se espera sea retribuida, ya que la otra porción de devolución de inversión estaría relacionada directamente con la empresa colaborativa y la disminución en la estructura de costos que ellos puedan generar para el sector privado.

Con respecto a la empresa, en un principio no solo serán necesarios conocimientos específicos del negocio, sino también se les deberá transmitir los beneficios que trae la autogestión prestando especial atención a las responsabilidades que esto conlleva. En este caso, se espera que el core de la empresa colaborativa sea en base a *briquetas, briqueteadoras y nuevas estufas SARA*. Con tal fin, se esperaría obtener una colaboración de un conjunto de entes las cuales impacten en soluciones de distinta naturaleza. En este sentido, se espera que la [secretaría y municipalidad de Bariloche](#), quienes tienen un servicio de poda, entreguen los residuos a la empresa colaborativa para que les sirva de materia prima. Incluso los hoteles podrían colaborar entregando estos residuos antes de desecharlos o quemarlos. A su vez, se supone que esto disminuirá los costos para la municipalidad y la combustión ambiental, ya que no deberán buscar medios para

deshacerse de esos recursos. Por otro lado, también se sugiere solicitar “facilidades y espacio” para comenzar el negocio dentro de [Alun-Co](#). [Alun-Co](#) es una empresa que vende agua natural, quienes dentro de su sitio oficial tienen una sección en la que hablan de sus objetivos de inversión social y la búsqueda de “impacto en la cadena de valor”. Por dicho motivo, se considera que la misma por ahí podría estar dispuesta a colaborar a cambio de futuros disminuciones dentro de su estructura de costos, ya sea directos o indirectos. Por último, en esta etapa se espera que también colabore [FOMIN](#), fondo multilateral de inversiones, quienes con su know-how se espera que puedan capacitar a las empresa en desarrollo de negocios y en la importancia del pensamiento estratégico para incrementar las posibilidades de sustentabilidad en el tiempo.

Dentro de la otra parte del sector vulnerable se encuentran los [nichos protegidos](#), quienes en un principio solo se verían favorecidos por el funcionamiento del sistema ya que lo que se busca es mejorar su estructura de oportunidades. Se utilizarán parte de los fondos dirigidos al [plan calor](#), junto con una suma proporcionada por el [Ministerio de Desarrollo Social](#), para que los integrantes de los nichos protegidos tengan la posibilidad de adquirir estos bienes a un precio más bajo. Este precio estaría formado por el precio justo establecido por las empresas colaborativas menos la quita por el subsidio antes mencionado. Se espera que a la larga, a medida que ya no se vaya necesitando más el subsidio, los mismos puedan ir afrontando el costo de las briquetas. Es importante resaltar que dentro de los nichos protegidos, también estarían quienes a su vez formarían parte de la empresa colaborativa, quienes se verán doblemente impactados al percibir una suma monetaria que les permita adquirir bienes y servicios que mejoren su calidad de vida. Los trabajadores que formen parte de las empresas colaborativas se verán favorecidos por una contratación que garantice su estabilidad laboral, en la cual se priorizarán la prestación de la obra social, los aportes jubilatorios y la seguridad de no perder el empleo (la cual dependerá del cumplimiento de objetivos relacionados a las responsabilidades laborales y a la colaboración dentro del clima laboral, antes establecidos). A los aspectos antes mencionados se les prestará especial atención considerando la importancia que se pudo ver resaltada en el apartado de las entrevistas del PRIST. Dicha forma de contratación deberá depender de una nueva figura a diseñar, las cuales podrían estar contempladas dentro de la ley BYC, similar a las cooperativas y en las que exista el régimen monotributista. Su estructura se espera sea verticalista y esté conformada por un equipo de potenciales líderes antes seleccionados. Los elegidos serán coacheados por un conjunto de profesionales. Por ejemplo

provenientes de FOMIN. Si bien las empresas se espera tengan un organigrama estructurado, el grupo de decisores deberá ser totalmente transparente con sus empleados haciéndolos participes frecuentemente de la toma de decisiones. Para eso, se implementaran herramientas de IT que serán enseñadas por los coaches, y una vez aprehendidas, se pretende les sirva al grupo decisor a ir transmitiendo cuales fueron los objetivos planteados y que porcentaje de alcance han ido obteniendo. Este contrato será responsabilidad compartida entre el [Ministerio de Desarrollo Social](#) y el [Ministerio de trabajo](#). De esta manera el estado cumpliría no solo con su rol de empleador sino también de regulador, eliminando los conflictos que se podían llegar a generar en el desarrollo de la relación entre los beneficiarios y las instituciones.

Antes de pasar a la siguiente fase, cabe resaltar que a cambio del fomento del plan calor, el estado se va a ver favorecido por una disminución directa en gasto público, ya que datos obtenidos del profesor durante la cátedra de informan que al estado le cuesta \$2000 por día la estadía de una persona en el hospital. Por lo tanto, se asume que con el plan antes mencionado, sumado a la satisfacción de necesidades básicas que reducirían el nivel de enfermedades, disminuyan proporcionalmente los egresos antes mencionados.

Una vez alcanzado el funcionamiento del juego de libre oferta y demanda entre estos dos actores, se espera migrar el sistema hacia una [sociedad colaborativa](#), cuyo fin sea el cambio de estructura de oportunidades del sector vulnerable de la Argentina a [largo plazo](#).

Las mismas se apoyaran en los casos de estudio de los kibbutzim originales (los cuales fueron mencionados anteriormente) formando pequeñas comunidades que cumplan con los principios de: propiedad colectiva, trabajo propio, rotación de los puestos, decisiones democráticas.

A largo plazo, se espera que se cree un sistema auto gestionable y auto alimentado por distintas sociedades colaborativas, dentro de las cuales cada una se encargará de la producción y comercialización de un producto/bien determinado, o un conjunto de bienes cuya naturaleza sea parecida. Por ejemplo en este caso, se espera que a la larga la sociedad pueda ser encargada de proporcionar energía renovable en sus distintos estadios.

Claramente, el desafío en este punto es mucho más alto ya que se necesita crear una comunidad entera, dentro de la cual se garantice no solo la satisfacción de todas las necesidades básicas sino

disminuir la precariedad social, por medio de educación y salud proporcionada. Para que la comunidad funcione, en un principio deberá existir un grupo de sociólogos, psicólogos y perfiles operativos, quienes “administren” el clima de la comunidad y la gestión de todos los asuntos derivados de la convivencia. Algunos de estos podrían ser el pago de una cuota mínima social por parte de los habitantes, y la posterior aplicación de una tasa de incremento acorde al crecimiento profesional de cada habitante.

Sin embargo, junto al desafío, se espera que también el retorno sea mucho más alto. Ya que dentro de la ecuación del producto bruto estas sociedades impactarían en cada una de las variables endógenas consideradas dentro de la misma (el desarrollo de esta explicación estará a continuación).

Para lograrlo, se necesitaría la colaboración inicial no solo de los entes públicos (representados por el [Ministerio de innovación](#), [Ministerio de trabajo](#), [Ministerio de seguridad](#) y [Ministerio de Desarrollo Social](#)) sino también, de entes privados y organismos sin fines de lucro.

Considerando esto el sistema suma a:

- Unilever, quienes serán los encargados de suministrar todos los bienes correspondientes a la canasta básica a cambio de un precio justo que involucre márgenes más bajos.
- Gestión Gea, quienes colaborarían con la capacitación acerca de como técnica de reciclaje que permita bajar el costo de vida diario.
- Dow, quienes colaborarían con la construcción de las casas, junto con techo, y el suministro de algunos materiales, tendiendo a disminuir la inversión inicial.
- Priar, programa solidario de empleados Galicia, quienes colaborarían actualmente con la infraestructura y mantenimiento del jardín de infantes arco iris de Bariloche.

Todas estas empresas del sector privado y ONG's, no solo obtendrían beneficios impositivos (los cuales motivarían a aprobar la ley BYC) sino también se verían beneficiados mediante campañas de difusión en medios públicos con vehículos proporcionados por el estado.

Finalmente, también se espera conseguir inversiones de países extranjeros quienes busquen armar startups o nuevas cadenas de negocios dentro de la Argentina, quienes comprenderán los beneficios que estarían obteniendo a través de la estructura de costos.

#### VIII.4.1) Beneficios económicos para el estado

Se realiza especial enfoque en este análisis con el fin de demostrarle al estado que si bien este sistema fue diseñado para disminuir la tasa de desocupación en la Argentina, su aplicación traería grandes beneficios para el gobierno actual. Incluso, considerando que quedan menos de tres años de gestión, algunos de sus resultados podrían verse en el corto plazo. Por otro lado, se cree que podría servir también, como un medio para cambiar la imagen del partido que hoy existe en algunos sectores que se han visto ampliamente perjudicados por la quita de subsidios en los impuestos y la tasa de inflación general. Uno de estos casos, son los micro-emprendedores, quienes podrían entrar dentro de este sistema y favorecerse ante la creación de un nuevo mercado, o mejor dicho el saneamiento del mismo.

Sin entrar en un análisis profundo se puede explicar este cambio desde el PBI o en un futuro considerar una economía abierta que mida el PNB,

Para eso, primero hay que comprender que el PBI representa el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales dentro de las fronteras de una economía en un año. Con este fin se utilizará una ecuación llamada identidad macroeconómica básica que esta formada por la suma de cuatro variables:

$$\mathbf{PBI = C + I + G + ( X - M )}$$

Rápidamente explicado se podría decir que:

C- Gasto en Consumo Privado: es normalmente el mayor componente del PBI de la economía y son los gastos generales realizados por las familias en bienes y servicios.

I- inversión: incluye la inversión privada de las empresas adquiridos para realizar la producción.

G- Gobierno: es la suma del gasto público en bienes y servicios finales.

X- Exportaciones: representa las exportaciones brutas.

M- Importaciones: constituye las importaciones brutas.

Entonces, podemos analizar la forma en que todas estas variables podrían ser reactivadas con la implementación de este sistema:

- Consumo: Uno de los componentes que se verá rápidamente incrementado a corto plazo, como consecuencia del funcionamiento de las empresas colaborativa, será el consumo. Se cree que se traducirá en elevados acrecentamientos ya que al corresponder a un sector económico vulnerable el ingreso percibido va a ser traducido rápidamente hacia un mayor consumo (explicado por el concepto de elasticidad de ingreso<sup>39</sup>). Posibilitado gracias al desarrollo de estructura de oportunidades una mayor recaudación impositiva.
- Inversión; si se logra que el aumento del gasto vaya acompañado por "colaboraciones" del sector privado, incrementaría el nivel de producción esperando en la Argentina. Generando una disminución entre la brecha de producto potencial y real.
- Gasto público: el gasto proveniente del gobierno en un principio será incremental ya que por más que la deuda generada por este sistema se logre apalancar en gran parte por el sector privado, desde el sector público se deberán poner a disposición recursos humanos que colaboren con la causa. Por lo cual, estos "salarios" serán directamente traducidos al gasto público.
- Exportaciones netas: finalmente, se hará un especial detenimiento en las exportaciones netas. Si bien a Argentina es un país rico en diversidad de biomas con suelos fértiles, hoy se están importando gran parte de la producción de productos agrícolas y ganaderos. Se espera que a largo plazo, las sociedades colaborativas puedan incrementar la oferta de estos productos, resultando en una disminución del precio de los mismos para que más personas puedan acceder (libre juego de oferta y demanda). Por otro lado, la curva de aprendizaje del negocio puede resultar en la apertura del comercio al exterior posibilitando una futura exportación. El nivel de estas últimas, dependerán de los productos o servicios que se seleccionen para crear las sociedades colaborativas.

---

<sup>39</sup> Mide la sensibilidad de la variación porcentual del consumo ante un aumento en el ingreso de los consumidores

Esto explicaría que todas las variables endógenas\* se movilizarían a favor de un crecimiento en el producto bruto interno.

Ahora, si pensamos en el largo plazo, también existiría una reducción real en gasto destinado a la "seguridad", ya que se espera que la cultura de las sociedades puedan fomentar valores y establecer las obligaciones que existen el vivir en sociedad. Bajo la filosofía que los derechos de uno termina cuando comienzan los derechos del otro.

Por otro lado, en relación al gasto público, sería lógico pensar que este sistema puede caer en el miedo de resultar en un aumento de déficit presupuestario. Condición que no se considera real ya que a medida que se colabore con este segmento, más personas podrán ir pagando impuestos y su "autogestión" resultaría en una independencia de la colaboración del estado

## CAPÍTULO IX: PRESENTACIÓN DEL CASO ANTE EXPONENTES DE LOS SECTORES A INVOLUCRAR

Finalmente, para evaluar el sistema planteado se realizó una presentación ante grandes exponentes tanto del sector público como privado.

Si bien la intención de este encuentro era obtener otra mirada del pensamiento expuesto, se visualiza que existía un deseo indirecto de lograr acercar a estos dos sectores para que empiecen a colaborar entre ellos de otra forma y que ambas partes aporten sus fortalezas para así agregar valor a nuestra economía y colaborar con quienes más lo necesitan,

Con ese fin en mente, se convocaron a integrantes del proyecto VISTAGE y profesionales del Ministerio de Desarrollo Social de la Unidad de Proyectos de Inclusión para introducirles la lógica de pensamiento estructurada en esta tesis, a partir de la presentación del sistema esperando así lograr una retroalimentación de las dos partes.

Las personas que se convocaron fueron:

- Adriana Vivacqua: Director-CEO, Ninpo Developments
- Alejandro Di Paola: CEO at di Paola
- Miguel Logarzo Azua: Advisor and Coach. Founder and CEO at BYSIDE Leveraging Business- Chairman Vistage (The Executive Connection)
- Carolina Gerghi: Dirección de Fortalecimiento Institucional en Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
- Sergio Baravalle: Sustainable Project Developer en Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

En la figura N<sup>a</sup> XIV se muestra la portada de la presentación realizada, en la cual se pueden ver cuales fueron los pilares de la misma.



Figura N° XIV: Portada de la presentación realizada. En la que se expuso la nueva lógica de pensamiento a partir del planeamiento del Sistema Colaborativo entre los sectores privados, públicos y vulnerables. Fuente: elaboración propia

Asimismo, como se puede ver a continuación en la figura Nª XIV , dentro de “la idea” se plantearon los principios que se deberían respetar en el diseño del sistema, basados principalmente en los pilares de la economía social (los cuales fueron descriptos en el capítulo II pagina 39). También se mostraron las formas o los vehículos por medio de los cuales se esperaba que cada actor participe, concluyendo esta sección con la presentación de la idea (concordante con la lógica planteada en el capítulo VI)



Figura N° XV: Sección de “la idea” dentro de la presentación realizada. En la que se expuso la nueva lógica de pensamiento a partir del planeamiento del Sistema Colaborativo entre los sectores privados, públicos y vulnerables. Fuente: elaboración propia

Luego de exponer los beneficios que se esperaba obtener de cada parte, se ejemplificó llevando el caso de Estufas Sara (abarcado en el capítulo xxx pagina xxx) como causante del inicio de una plataforma colaborativa entre las partes, cuyo intercambio se basa en bienes y servicios necesarios dentro de la cadena de suministros de la Estufa Sara.

Antes de comenzar se explicó que se iba a utilizar lo que ellos llaman una Metodología ácida, la cual se basa en dos etapas:

- Primero, se hacen todo tipo de preguntas a quien haya presentado, intentado concentrarse en la pregunta más que en la respuesta, contestando el expositor cada una de las interpelaciones planteadas.
- Luego, cada una de las personas da su opinión acerca de los interrogantes planteados previamente por el expositor. Cabe resaltar, que para eso, antes de la presentación los expositores envían un formulario en el cual se expone la idea y se delimita concretamente los interrogantes que se busca resolver a través del encuentro.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Para profundizar en el formulario presentado referirse al Anexo N° IV. PP 124-125

Siguiendo con este formato, cada uno planteó preguntas mediante las cuales, en realidad, primero se planteaba una reflexión, y después se concluía con la misma. Sin ser literal, la base de los interrogantes planteados fueron las siguientes:

- ¿Por qué estás haciendo esto?
- ¿Has podido averiguar de forma técnica como se armaron los kibbutzim para que hayan podido alcanzar el grado de éxito actual?
- ¿Cómo podrías mostrarle al empresario los beneficios que obtendría? ¿cómo se puede cuantificar el beneficio social?
- ¿Cómo medirías el porcentaje que debería subsidiar el estado dentro del precio pagado a las empresas colaborativas?
- ¿Como se puede hacer para transmitirle a personas cuya problemática social excede lo que alcanza el imaginario colectivo, y quienes sienten que ya no tienen mucho para ganar, el valor del trabajo o la importancia que tendría para ellos poder participar en estos proyectos?
- ¿Que es el PRIST y por qué le das tanta importancia?
- ¿Cómo pensás delimitar qué tan vulnerable es el sector?
- ¿Como se puede hacer para que, una vez presentados los nichos protegidos y generado el acceso al mismo, no se cree competencia entre las empresas reconocidas y las colaborativas recientemente formadas?

Junto con esas preguntas se plantearon algunas de las siguientes reflexiones mencionadas:

- Si bien los empresarios es verdad que muchas veces piensan en el negocio y en los números hoy se puede identificar que hay muchos quienes manifiestan que le gustaría colaborar de otra forma, pero a quienes se les torna dificultoso proponer objetivos sociales.
- Resulta dificultoso entender que tan violento es el contexto al que llega el Ministerio con sus proyectos, y poder describir la vulnerabilidad del entorno. Es por eso que es indispensable que siempre esté el acompañamiento.

Otras de las preguntas en las que se hizo especial foco fue *¿Por que no hay números?*, entendiendo que el hombre de negocio es una persona que lee números, alguien arriesgado a quien siempre hay que mostrarle “que hay ahí para el”.

Con esta idea, se fue planteando el costo de una estufa (\$18000) y cómo el mismo podía generar un retorno, expresándose el valor que tendría analizar su cadena de valor (valga la redundancia) e ir resolviendo aspectos como cantidad de estufas vendidas en un año, planteamiento de su sistema de distribución, etc. Es decir generar una “Simulación” ver algún mercado existente analizándolo desde distintos lugares, y simulando sus resultados e impactos con el aporte de capital de empresas privadas. Asimismo, se sugirió armar una plataforma que muestre que, gracias a este sistema, se podrían abrir las puertas hacia un mercado para empresas que hoy no tendrían acceso al mismo.

Otras de los debates que se armaron fueron en torno a la razón de los beneficios impositivos planteados y la importancia de ser transparentes. En este sentido, Sergio dio el ejemplo que se podría explicar desde el lado del Estado, qué ahorro se va a generar para ellos a partir de algún cambio y qué porcentaje de esto se trasladaría a las empresas. Por ejemplo, el hecho de decir: gracias a la estufa y la disminución en la combustión, yo me ahorraría 100 millones en gastos en salud por habitantes que no contraigan cáncer (explicado por el costo para el Estado que implica una enfermo dentro del un hospital público, multiplicado por la cantidad de habitantes) de lo cual podría disminuirte un 5% de ingresos brutos (siendo solo un valor simbólico) por contribuir en esta causa.

Una vez expuestas las preguntas, el representante del Ministerio de Desarrollo Social buscó explicar cual había sido la causa del diseño de estos nuevos programa e introduciendo algunos aspectos con los que tuvieron que lidiar en su desenlace.

En este sentido, comenzó con que 250.000 personas seleccionadas por su estado de vulnerabilidad, fueron ingresadas a un programa que les hacía recibir un incentivo por capacitarse de \$4500 pesos por mes. Esto genera un costo para el Gobierno de \$13.500.000.000, esperando que esa capacitación redundará en aumentar la posibilidad de empleabilidad o autogestión pero partiendo de la hipótesis de que la posibilidad de absorción de todos los beneficiarios del programa era muy baja, una tasa de éxito entendida como emancipación del 2% o menos, es decir extremadamente baja.

Entonces ¿que sucedía?: que generaba un asistencialismo con un cortoplacismo intrínseco muy alto. Haciendo un análisis se encontraron con que a Argentina entran flujos de fondo internacionales con estabilidad mucho mayor que los propios fondos, los cuales en su mayoría están relacionados con el desarrollo, obteniendo una integral que demuestra que con estos fines, entra más financiamiento de afuera que desde adentro. Junto a esto, llegaron a la conclusión que en muchos casos, estos fondos recaían sobre las ONG. Entonces, fueron estos fondos sobre los cuales esperaron poder tener gerenciamiento, explicando que las ONG son muy hábiles “cambiando al mundo en pequeña escala, pero les cuesta replicar”

Empezaron a trabajar sobre los supuestos del alcance de esos fondos (ya sean reembolsables o no) provenientes del BID, y a analizar todas las variables que tenían que tener en cuenta como ser, la trazabilidad, el managment, la necesidad de formar una asociación civil, entre otros, considerando que existen estudios que demuestran que al caer todas estas responsabilidades directamente sobre la cooperativa, causa un stress tan grande que la tasa de fracaso termina siendo muy alta.

Luego hizo hincapié en el caso de Estufas Sara, y la estructura que habían podido generar en la cual existe financiamiento desde el exterior, que da trabajo a una persona argentina, para atender necesidad de desarrollo mundial.

Contó que el viaje a Bariloche le mostró una desidia caracterizada por 12000 m<sup>3</sup> de residuos inutilizados y 6000 m<sup>3</sup> comprados afuera para el plan calor, sumado a que el calor suministrado por el municipio era insuficiente y para cubrir esa necesidad la gente quemaba basura en sus casas, por lo cual se intoxicaba, generando un costo hundido en financiar la salud de las personas. Recurrieron así a esta estufa que ya había sido creada por el INTI (con todos los beneficios antes mencionados) para solucionar estos problemas.

Lo que sucedió fue que concomitantemente con el desarrollo de la estufa, se fue concretando una conexión del INVAP con el BID para el desarrollo de un sistema de residuos que provienen de la poda, utilizables para reemplazar el plan calor. Sostienen que con el proyecto del Ministerio estarían al final del proceso del plan calor ya que eficientizarían el uso de la leña. Actualmente, se unificó todo eso y la persona que instruyó a la gente a armar las estufas fue contratada por el BID para manejar el proyecto del área técnica que estaría siendo fondeado a través del el INVAP. La idea entonces es eficientizar el uso del residuo reemplazando al “plan calor” que compra leñas en otros municipios, y con esos residuos combustionar las estufas eficientes

generando una difusión de este tipo de estufas en el mejor de los casos.

Asimismo comentó que hoy, al ver que se está generando un nuevo mercado, las empresas se están acercando solas, como es el caso de SODIMAC, quien se ofreció para generar y vender un kit de herrería que facilite la construcción de estas estufas. Resaltó que hoy ya se está logrando que todas las personas que participan en el proyecto dejen de mirar al empleador como al “malo”, generando más empatía con el mismo. Por otro lado, las personas que antes veían a todos los beneficiarios como parte del “plan descansar” cambiaron su visión al ver que de repente ellos eran los responsables de llevar un calefactor a la escuela a la que va su hijo.

Si bien, la explicación se siguió extendiendo, se considera fundamental resaltar que el interés de los empresarios comenzó a notarse, y se empezaron a ver los primeros pasos para llegar a ese vínculo que tanto se buscaba formar. Incluso se planteó una nueva reunión, en la que estén presentes los catorce miembros del grupo de Vistage, quienes muestran una preocupación por lo social, y dentro de la cual Sergio con su equipo pudiesen plantear una problemática del Ministerio a resolver, para la cual obtendría catorce soluciones distintas en base a los años de experiencia de cada uno de sus integrantes.

Continuando con el sistema colaborativo planteado, también se proyectaron casos concretos, como generar contactos con referentes que les pudiesen contar los resultados obtenidos en un “programa de coaching de emprendedores” el cual en su momento fue financiado por SHELL y ejecutado por ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas). Estos estarían alineados con las “contribuciones del sector privado” a través de coaching y transmisión de Know-How planteados por el sistema.

Por otro lado, también mostraron especial atención en la posibilidad de plantear sociedades similares a la de los Kibbutzim, para lo que se ofreció contactar a quien representó a la AMIA en el consejo nacional de políticas sociales.

Finalmente, concluyendo en lo que cada uno haría si fuese quien estaba presentando, las sugerencias fueron diversas y se basaron en lo siguiente:

Miguel: “A mi me parece que desde el punto de vista estrategia de involucramiento, al sector

privado le hace falta armar un modelo de relacionamiento entre las partes, y para eso el sector privado va a necesitar la explicación de esos modelos. ¿Como es?, ¿Que hay para mi ahí? ¿Cómo me meto? ¿Cómo hago? ¿Donde firmo? Sino es demasiado abstracto para las preferencias de un sector que necesita cosas concretas, tiene que haber números. Y tu postura tiene que ser de convencimiento, de: “les traigo el mejor proyecto que pueda existir y se van a ver muy beneficiados”. Por más que te parece utópico vos créelo, aseguralo”

Adriana: “Cabría preguntarse si realmente estábamos hablando de armar algo en conjunto, o una forma de sociedad? Para mi era importante arrancar directamente desde un cambio de sociedad. De alguna manera podemos trabajar en conjunto y mejorar. No apuntaría al cambio de forma de sociedad, sino ir de a poco y necesariamente con un objetivo vas a llegar a eso. No plantear el cambio de sociedad exclusivamente sino el cambio de pensamiento, a través de un ejemplo concreto como el que se mencionó, que “tiraban la basura y compraban leña”.

Alejandro: “Me pareció muy interesante la experiencia del kibutz, profundizaría en eso la parte técnica”

Sergio: “Dejaría un poco más en claro qué hay para cada jugador que pretendes que participe, entendiendo y describiendo a cada uno. Sino queda como impuesto que se de la interacción así pero seria ideal explicar el porqué se va a llegar a eso”.

Carolina: “Como empresario lo veo tan lejano, que me costaría identificarme como podría estar ahí. Por ejemplo, Sancor es una cooperativa, puedes usar ese ejemplo, y que como que ahí vas a ampliar mucho mas el interés de las personas. Si además le decís que es sostenible por que es un negocio en el que se benefician los dos, es algo que se mantiene solo. No es RSE y gasto constante y no te reditúa, vinculado al CORE del negocio, vas a obtener otra respuesta”

## **CAPITULO X: CONSIDERACION ADICIONALES CONSIDERANDO LA RETROALIMENTACION OBTENIDA**

En el presente capítulo se introduce la estrategia mediante la cual se cree se podría responder las razones por las cuales cada actor deberían pertenecer a este sistema; necesidad generada a partir de las sugerencias que se obtuvieron una vez realizada la presentación antes mencionada.

Concordante con la metodología seleccionada para el presente trabajo, se realiza únicamente el planteo de una posible solución para hacer frente a esta problemática sin delimitar la materialización de la misma.

Se considera oportuno customizar una estrategia para cada uno de los actores a los que se esté dirigiendo:

- En este sentido, para el caso del estado deberían mencionarse los beneficios directos e indirectos (antes mencionados) que impactarían directamente en la baja del déficit presupuestario. Problemática que hoy ocupa gran parte de la agenda del gobierno de turno.

Para eso, convendría focalizarse en el CORTO PLAZO, mostrando bajo un ejemplo concreto cuales serían, específicamente, los aspectos que el estado dejaría de absorber el una porción de ese gasto, traduciendo en términos económicos el importe aproximado en el que bajaría el gasto público. Asimismo, se debería considerar un porcentaje de cantidad de trabajadores que al incorporarse al mercado formal de trabajo, aumentaría la base de aportes.

Por ejemplo, como se viene manteniendo a lo largo de este informe, el primer “ahorro” para el estado se podría ver en termino de disminución de pago realizado a hospitales públicos por la internación de cada persona en situación de vulnerabilidad que no tiene otros medios para atenderse. Condición que se verá disminuido al mejorar la base de necesidades básicas de estas personas. Otro estudio que se podría realizar, serían aportes adicionales que el estado debería dejar de realizar, y podría ahorrar una vez mejoradas las condiciones económicas de las personas.

- En el caso del sector privado, se buscaría el retorno presentando el siguiente calculo:

Inversión	\$	
Beneficio impositivo	\$	*1
Incremento de Market Share	\$	*2
Incremento de Tamaño del Mercado	\$	*3
<hr/>		
BENEFICIO		

\*1 - Representado por una alícuota de ahorro, multiplicado por la base impositiva.

\*2 - Constituido por aumento en las unidades de ventas. Las cuales se generan a partir de la mejora en la imagen de marca gracias a la difusión realizada por parte del estado.

\*3- Incremento del margen obtenido gracias al incremento en el tamaño del Mercado al cual se habilitará un acceso antes inexistente. Es de destacar que ese dentro de ese mercado casi no habrá competencia, ya que las barreras de entradas para otros competidores será muy alta y dependerá de su incorporación en el sistema.

Este calculo, deberá ser adaptado a la situación particular de cada empresa, razón por la que se plantea la necesidad de formar un comité inicial de profesionales quienes sean responsables de cada una de las incorporaciones realizadas. Los mismos deberían convocar a las organizaciones que se espera participen, customizando una oferta a medida y una explicación de los beneficios que obtendrían a cambio.

## CONCLUSIONES

En un principio la pregunta planteada para comenzar con este trabajo fue si existía una forma dentro de las transacciones de intercambio de la economía, en la que puedan interactuar colaborativamente el sector público y privado para fomentar el desarrollo del sector vulnerable. Para lograrlo, se buscó diseñar un sistema que imparta una nueva lógica de pensamiento a la hora de afrontar proyecto con objetivos de desarrollo.

Con esto en mente se resaltó la importancia de comenzar con enfoques y teorías que nos permitiesen generar empatía con el sector que queríamos ayudar, buscando “*ver las cosas con otros anteojos y escuchar con otros audifonos*” como resaltó en su entrevista Adriana Vivacqua en su entrevista.

Luego para poder generar esta nueva dinámica colaborativa se consideró importante que primero cada uno de los actores a incorporar comprendan que al colaborar con el mejoramiento de las condiciones en las que viven todas las personas de una sociedad, estarían obteniendo beneficios indirectos. Priorizando que los mismos puedan ver traducidos concretamente que obtendrían por su participación dentro del mismo.

Durante el trabajo también se realizó hincapié en la importancia de pensar a largo plazo, evitando que no termine siendo otra estructura subvencionada cortoplacista. Para eso, se pueden ver todos los avances que se pudieron realizar a partir de la implementación del proyecto de Estufas Sara y el impacto que el mismo ya está generando en el desarrollo de sus participantes.

En toda su formación se marco como base la filosofía de economía social planteando una auténtica interdependencia entre lo económico y lo social.

A su vez, a lo largo de la tesis se fueron determinando aspectos a considerar para la incorporación de cada uno de sus actores, de manera tal que su interacción siempre sea de forma responsable, es decir mirando el impacto generado en el de al lado. En este sentido, se marcaron pilares básicos para participar dentro del mismo, derechos y obligaciones para cada uno de las personas que formasen parte de las sociedades colaborativas, valores y cultura a incorporar dentro de las empresas colaborativas.

Con el objetivo de generar un impacto a través de este trabajo, se busco generar un acercamiento entre el sector público y privado, mediante el cual se pudo ver que ambos sectores no solo están dispuestos a trabajar en conjunto sino que comprenden la necesidad de hacerlo. Demostrando que el sector privado también está buscando poder generar otro tipo de impactos sociales, y no solo a partir de la generación de empleo.

Ahora, quedaría estudiar cada uno de las partes planteadas del sistema para determinar cual sería la forma correcta de materializarlas, esperando eficientizar el uso de los recursos y maximizar los resultados obtenidos, esta vez medidos no solo de forma económica, sino dándole preponderancia a los resultados sociales obtenidos. Una vez logrado esto, después se debería empezar a evaluar como se generarían a partir del mismo impactos en la mejoras del medio ambiente.

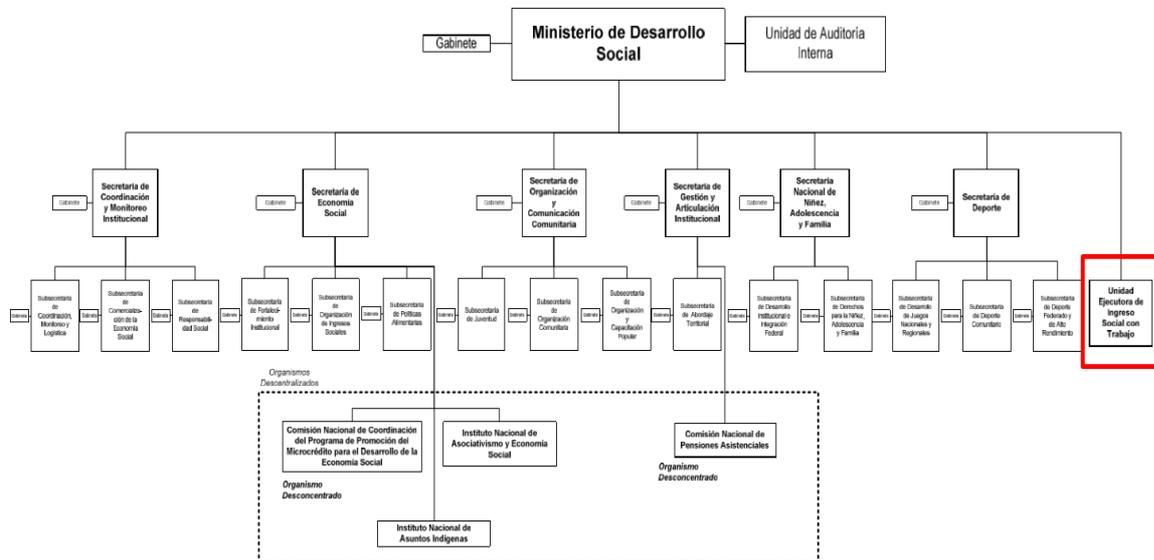
## BIBLIOGRAFÍA

- INTI (Julio 2014) *Estufas SARA Estufa Social Argentina de Alto Rendimiento*.  
[https://www.inti.gob.ar/tecno\\_sustentables/pdf/manualEstufaSaraAutoconstructores.pdf](https://www.inti.gob.ar/tecno_sustentables/pdf/manualEstufaSaraAutoconstructores.pdf)
- DOW (2015) *Prácticas de Sostenibilidad en América Latina*. [mx.dow.com/-/media/dow/market-regions/dow-mexico/pdf/la-sustainability.ashx](http://mx.dow.com/-/media/dow/market-regions/dow-mexico/pdf/la-sustainability.ashx)
- La Nación (1 de Mayo de 2017) *Mauricio Macri en el acto del momo. Estamos todo el día pensando de qué manera podemos generar más trabajo*. <http://www.lanacion.com.ar/2019444-dia-del-trabajador-mauricio-macri-anunciara-un-proyecto-de-reconversion-de-planes-sociales>.
- La Nación (2014). *De la cultura de la simulación a la cultura del miedo*. Obtenido de:  
<http://www.lanacion.com.ar/2019890-de-la-cultura-de-la-dadiva-a-la-cultura-del-trabajo>
- Petkovski, D., Jarvis, M., De La Garza, G. (Diciembre 2005) *El sector privado como un verdadero aliado en el desarrollo*. [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/El\\_sector\\_privado\\_como\\_un\\_verdadero\\_aliado\\_en\\_el\\_desarrollo\\_v.final.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/El_sector_privado_como_un_verdadero_aliado_en_el_desarrollo_v.final.pdf)
- Economia48 (2009) *Cadena de valor*. Obtenido de: <http://www.economia48.com/spa/d/cadena-de-valor/cadena-de-valor>
- Caro, E. (Marzo 2003) *La vulnerabilidad social como enfoque de análisis de la política de asistencia social para la población adulta mayor en México, simposio viejo y viejas participación, ciudadanía e inclusión social*.
- INDEC (Marzo 2017) *Informes técnicos vol 43. Trabajo e ingresos. Mercado de trabajo, principales indicadores (EPH)*. Obtenido de: [http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/EPH\\_cont\\_4trim16.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/EPH_cont_4trim16.pdf).
- INDEC (Marzo 2017) *Informes técnicos vol. n° 53 condiciones de vida*. Obtenido de:  
[http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/EPH\\_cont\\_4trim16.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/EPH_cont_4trim16.pdf).
- Kaztman, R. (2000) *Notas sobre la medición de la vulnerabilidad social*. Obtenido de:  
<http://www.cepal.org/deype/mecovi/docs/taller5/24.pdf>
- Kaztman, R. (1999) *Marco conceptual sobre activos, vulnerabilidad y estructura de oportunidades*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de:  
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/10816/LC-R176.pdf>.

- Observatorio Social (Enero 2015). *Economía social y solidaria: alcances, desafíos y límites*. Informe 44. Obtenido de [http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf\\_informes\\_coyuntura/informe\\_44.pdf](http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf_informes_coyuntura/informe_44.pdf).
- ONU (Julio 2014). *La Economía Social y Solidaria y el reto del desarrollo sostenible*. Obtenido de: [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/F7443A8DB51FD0ECC1257D1E0034DCB1?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/F7443A8DB51FD0ECC1257D1E0034DCB1?OpenDocument)
- Elizaga, C. (2013) *Economía Solidaria*. Obtenido de: [http://www.economiasolidaria.org/files/ecosol\\_dic\\_ed.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/ecosol_dic_ed.pdf)
- Cloninger, S. (2013) *Teorías de la personalidad*.
- Spagnolo, L. (Abril 2013) *Búsqueda de un enfoque analítico ante la nueva problemática social*. Obtenido de: [http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/toe/Toe11\\_Capitulo%202.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/toe/Toe11_Capitulo%202.pdf)
- Fourcade, H. (Septiembre de 2015) *Derechos, desigualdad y capacidades de desarrollo humano en la primera infancia. Desafíos en el desarrollo de un marco conceptual*. Obtenido de: [http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Presentaci-n\\_-\\_Fourcade\\_AEPA.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Presentaci-n_-_Fourcade_AEPA.pdf)
- Stang, S. (Marzo de 2013). *La economía inclusiva, tras un marco legal*. Obtenido de: <http://www.lanacion.com.ar/1879091-la-economia-inclusiva-tras-un-marco-legal>
- Monferrán, J. (Enero de 2016). *Protagonistas de una nueva economía*. Obtenido de: [http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2016/02/NdT\\_Economia\\_B.pdf](http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2016/02/NdT_Economia_B.pdf)
- Unicef (Noviembre de 2011) *Informe técnico sobre problemas de salud y sociales de la infancia en España*.
- Baravalle, S. (2016) *Programa ingreso social con trabajo síntesis de resultados e impactos*.
- Baravalle, S. (2016). *Lógica y proyectos de cadenas de valor*.
- Baravalle, S. (2016) *Ministerio de Desarrollo Social de la nación programa de inclusión social con trabajo unidad ejecutora estrategia, lógica y proyectos de cadenas de valor*.
- Cristao, R. (Julio de 2014) *Presentación estrategia ejes de la vulnerabilidad a la inclusión social, un camino posible hacia un nuevo enfoque de análisis e intervención en políticas sociales*: <http://www.margen.org/epub/cristao.pdf>

## ANEXOS

### Anexo N°I. Organigrama Ministerio de Desarrollo Social



### Anexo N°II. Entrevistas a Adriana Vivacqua y Graciela Guzmán.

#### Adriana Vivaqcu

J: El tema de la casa ¿cómo haces para darle una oportunidad a un chico que vivió algo totalmente distinto, ósea como lo sacas de ese ejemplo para darle el valor del trabajo? Digo, porque yo entiendo que cuando vos no tenes para comer son otras las prioridades

A: Yo ahí tengo otra teoría por qué la verdad que cuando yo empecé yo no tenía ninguna necesidad básica cubierta, o sea no voy a dejar de reconocer que estaba en una casa que me estaba albergando por un tiempo. Pero yo propio mío no tenía nada no tenía techo no tenía nada. Si bien no sé lo que es vivir en la calle. No te puedo decir que se siente vivir en la calle por qué nunca lo viví y no te puedo decir que se siente tener hambre porque nunca lo tuve. Te puedo decir que se siente no sé, comer fideos y nada más por qué no tenes otra cosa. Y gracias a que siempre tuvimos una ayuda de Cáritas de la Iglesia por qué he ido a buscar bolsones por qué no teníamos.

J: ¿O sea que si sirven ese tipo de ayuda?

A: Si sirve la ayuda de ese tipo de cosas

J: A mí siempre me da la sensación de que es muy material y no hay algo que cambie el largo plazo una oportunidad

A: La plata es cortoplacista, si vos me decís yo te doy, como yo iba a buscar una bolsa de alimentos con: azúcar, fideos, sal, aceite y sal. Eso sí te sirve. Yo lo viví como hija, pero mi mamá tenía dos trabajos y tenía que pagar un alquiler. No siempre íbamos a buscar "La Bolsa" cuando mi mamá no trabajaba. A veces trabajaba e igual íbamos a buscar "La Bolsa". Por qué no alcanza para todo. Sirve desde el lugar de la ayuda, no el tapar esta dificultad. Eso me parece que es como la base de todo.

Y sirve mucho como red como decir yo puedo contar con esto.

A mí por ejemplo toda esa parte difícil de la infancia yo iba a la iglesia y entonces o estaba en el coro o ayudaba o participaba de una cosa.

O sea que las personas tengan una red y contención eso es súper importante. Yo sigo por ejemplo .. en la Cava hay una mujer que nació en la Cava, creció ahí y sabe todos los conflictos de la Cava y puso un lugar para ayudarlos a los chicos cuando salgan del colegio a hacer las tareas y eso es importantísimo para los chicos. Por qué tienen primero un lugar que es distinto, que tiene otros aspectos, que tiene otra... está dentro de la Cava pero ya es distinto al lugar donde están viviendo. Que va otra gente, conocen otras personas. Conocen chicos que tienen otra educación otros valores y tienen un espacio propio para poder desarrollarse. Entonces, desde ese lugar me parece genial que sepan que pueden tener otras cosas y pueden ver otras cosas. Eso sí, me parece muy importante porque si vos tenes lo mismo que tenes en tu casa y no sabes que hay otras cosas que existe nunca vas a poder salir de ese lugar. El hecho de ver que hay otras cosas que son posibles vas a salir. Y acá también otra vez entras en estadísticas, si puede haber una persona que viviendo en la villa y no habiendo tenido contacto con nadie pueda salir. Pero es menor la probabilidad que si tiene una conexión o tiene un apoyo.

J: ¿Qué imagen vos tenes de las cooperativas?

A: Mira nunca trabajé dentro de una como para decirte y te diría que tengo que hay algunas que funcionan bien y otras que funcionan muy mal y si miras a las que funcionaron muy mal decís no sirve. Yo creo que la cooperativa como cooperativa es un buen una buena empresa, pero tiene que tener buenos líderes. Por más que sea una cooperativa tiene que tener líderes eso es inevitable. Y si no tiene buenos líderes y realmente no se trabaja desde un lugar de responsabilidad como hablábamos antes y se trabaja desde el lugar de no protagonismo no sirve la cooperativa.

¿Cuál es la diferencia de una empresa? En una empresa vos podés tener personas que trabajen desde el lugar del protagonismo y de hacer las cosas, siempre tenes un líder y siempre tenes a alguien que dice bueno hasta acá llegamos porque si seguimos haciendo esto nos va a ir mal.

Si en la cooperativa no tenes ese líder que dice eso, les va a ir mal definitivamente. Entonces me parece que el error, si está en creer que porque son la cooperativa no tienen que tener un líder y una persona que dirigía las estrategias de eso. Pero si no me parecen súper válidas.

J: La pregunta se basa en una de las hipótesis que quiero demostrar para la tesis de que la imagen de la cooperativa está muy bastardeada.

A: Si, eso es así

J: Está muy ligada a la corrupción al lavado entonces quiero ver cómo se puede cambiar eso

A: Si y también está ligada a él me robe la empresa. Era la empresa que iba a fundir y nos juntamos todos y nos robamos la empresa. Me parece que como figura está muy bien necesita mucho cambio y mucho trabajo. Necesita que la gente entienda realmente que significa una cooperativa. Porque justamente es como vivir en una sociedad en una comunidad si no aprender las reglas de convivencia no vas a poder vivir bien. Y la cooperativa es lo mismo no es simplemente me junto y o sea si lo ves desde el punto de decir: ah bueno este el dueño de la empresa era un chanta ahora vamos a venir 20 que somos todos trabajadores buenos y honestos y vamos hacer que esta empresa sea la mejor del mundo. Olvídate, porque no va a pasar. Por más que sea una chanta necesitas tener personas que tengan la capacidad de dirigir una empresa, y si no está eso se funden.

J: ¿Vos crees que hay alguna clave para destrabar la dicotomía que hablábamos en la que el chico quiere trabajar o estudiar y el entorno, al que muchas veces no le interesa el estudio o piensan que no tienen sentido, no lo apoyan?

A: Si, me parece que es lo que dijimos antes “los referentes”, crear lugares de referentes que puedan estar en diferentes lugares. Algo que paso con el "programa Pujar" es que las familias empezaran a ver a los empresarios, porque lo hicieron principalmente empresarios, como buenas personas, y antes creían que eran unos hijos de su madre. Ehhh y me parece que los referentes son súper importantes en todos los ámbitos de la sociedad, ósea debería haber buenos referentes en la escuela, en las empresas, en el almacenero de la esquina en el club. Que de hecho, si miras para atrás, me parece que antes pasaba más eso, eh y eso me parece que es súper importante "el referente"

J: ¿Y eso me parece que está muy ligado a tu fe no?

A: Mm ¿por qué? a ver decime

J: Y porque yo soy judía y tuve mis épocas en las que le daba más bola y épocas en las que le doy menos bola. Pero justamente, vos si vas a una iglesia, si vas a un lugar, tenes tu referente espiritual, por así decirlo, que te va marcando te va ordenando

A: Mira, yo no lo veo desde ese lugar, porque de hecho yo soy católica hablo con dios todos los días pero no voy a una iglesia hace muchísimos años. O sea, también hice mi proceso con la religión y creo en dios, en la virgen, en los ángeles y creo en "el ser humano". Y sé, que la iglesia la hacen personas, hombres y mujeres, seres humanos. Entonces, como en todos lados hay buenas personas y malas personas. No porque sea cura o sea monja es dios. Es una monja y un

cura, un hombre y una mujer que decidieron tener esa vocación, así como yo soy una mujer que decidió ser empresaria. Entonces yo, como que separo mucho eso... que si me escuchará algún católico me mata, pero lo tengo muy en claro a eso. Creo que no tiene que ver en la religión, pero si con creer en las personas.

J- ¿Es difícil justamente en este país no?

A- Eh sí.

J- ¿Y los estímulos, darle distintos estímulos? Por ejemplo, Graciela me contaba que ella lo que hacía para darles estímulos a sus sobrinos, que le costaba sacarlos de ahí era llevarlos a comer, mostrarles que había otro mundo para que les genere esa motivación a tratar de alcanzarlas.

A- ¿A mi sabes lo que me parece importante?, cuando un chico está en una familia, adopta la familia digamos, pero en lo general adopta las aptitudes o ve como lo único, lo que le pasa a la madre y a el padre. Y entonces o sigue un camino o sigue el otro o sigue un poquito de los dos. Pero, cuando nosotros nos construimos como persona tenemos que empezar a descubrir quienes somos nosotros, y ahí empezar a que se supone que eso se hace en la adolescencia eh ir en contra de eso que vos tenes para poder formar tu propio yo y ser quien vos realmente quien quieras ser. Tenes que tener mucha fuerza de voluntad para hacer eso, porque a veces es mucho más fácil y a veces es muy difícil ir en contra de eso que vos tenes. Entonces, en las familias normales, es muy normal la rebeldía en los adolescentes y en la familia con pocos recursos es más difícil la rebeldía de los adolescentes, si el adolescente y el niño, porque la verdad que esto se empieza desde chiquitos...pero si tienen un lugar donde pueden realmente descubrir quienes quieren ser y expresarse, me parece que esa es como la base que les va a abrir muchas puertas para poder el día de mañana ser quienes quieran ser. Yo no lo haría desde...o sea si ver cosas de afuera...pero brindarles un espacio para poder expresarse, y poder decir lo que sea, no importa. Pero ya cuando les brindas un espacio para poder expresarse en definitiva lo sacaste del núcleo de la familia porque sino no es el espacio y ya cuando lo sacaste del núcleo de la familia y le diste un espacio distinto, ya tiene personas distintas, ya conoce personas distintas ya va a tener conversaciones distintas. Y entonces va a ver otras cosas distintas ponele va a viajar, va a ver qué se yo que te vestís todos los días con una ropa distinta te va a preguntar por su familia, te va a preguntar que te gusta, vos le vas a preguntar a el , me parece que las conversaciones son como lo más nutritivo ...

J-Claro, ahora lo que me estoy dando cuenta desde que hablo con vos, es que yo lo pienso, por el tipo de pregunta, muy desde chicos. Pero justamente los programas son para gente grande ya. ¿Es todavía más complicado no?

A- Si vos pensáis para la gente grande, yo vuelvo al ejemplo. ¿Cómo haces para motivar a l gente grande? Y me parece que, mostrándoles desde el ejemplo, cuando una persona, cualquier ser humano...

Venimos desde el mono. Cuando el mono vio que uno le pego dos veces con la piedra en la nuez y la partió, el que vino atrás hizo lo mismo y la partió. A los seres humanos nos pasa a todos lo mismo. Después va a venir uno que diga: "ah pero este la partió con cuatro golpes, yo si hago esto o aquello en uno la abro" pero primero tiene que haber unos cuantos que digan si este hizo y lo hizo a bien entonces a mí me va a ir bien. Después va a venir otro a modificarlo. Entonces, me parece que el ejemplo está muy bueno en la gente grande. Y ahí habría que buscar referentes pares que le den el ejemplo. No sé, a mí se me ocurre en este momento, hacer como un prototipo de primera experiencia, quizás eligiendo a quienes usas para esa primera experiencia, sabiendo que esos después pueden ser referentes de los que vienen.

Entonces, si eso que primero usas para la primera experiencia tienen la capacidad de ser líderes, inmediatamente van a ser referentes para los que vienen y los van a ayudar muchísimo a los que vienen y a ellos muchos más. Porque si hay algo que te agranda el alma, por no decir el ego, es poder descubrir que vos sos capaz de hacerlo pero poder contarle a otro que fuiste capaz de hacerlo, te sirve muchísimo. Y al otro le sirve muchísimo ver que vos fuiste capaz de hacerlo realmente.

J-Y, ¿qué aspectos culturales y coyunturales crees que hay que tener en cuenta para el tema de la empatía a la hora de diseñar este tipo de programa? Porque es muy difícil... a ver yo vengo de un lugar en el que nunca sufrí ningún problema económico y creo que es muy difícil entender lo que las otras personas vivieron. Vos tuviste la suerte de no vivir en la calle de no tener problemas, pero muchos tuvieron problemas familiares viven en un barrio, entonces esas cosas digo: ¿Cómo haces para cruzarte de vereda y entenderlas? ¿Cuáles son las cosas que vos crees que hay que entender? por ahí vos no las viviste y decís no la verdad que mi no me paso y no puedo decirlo.

A- No, no creo que la palabra sería ... pero no es eso, digo para arrancar, poder ponerse en el zapato del otro. Nunca me voy a poder poner en el zapato del que paso hambre porque es algo como imposible. O sea, hasta que no sentís hambre no sabes lo que se siente sentir hambre. Pero sí puedes ver las cosas con otros anteojos y escuchas con otros audífonos, entonces, ahí empezar a generar la empatía. Porque en realidad lo que estás haciendo es estar realmente escuchando al otro. Y si el otro te dice: mira yo vivo en la calle, pero soy feliz y en realidad lo que me faltaría sería.... No sé, hay mucha gente que vive en la calle por ejemplo porque no pueden mantener un vínculo familiar y por no poder tener un buen vínculo familiar viven en la calle. Y quizá, a esa persona vos lo ayudas a recomponer su vínculo con su familia y lo sacaste de la calle. Hay que ver dependiendo cada una de las personas porque está en esa situación, pero para eso, tenes que escuchar puesto en el lugar del otro, no parado en tu lugar. Porque si vos escuchas: "y vivo en la calle", entonces yo puedo conseguirte un hotel donde vos vivas, o te puedo ayudar a conseguir comida, o te puedo ayudar a conseguir un trabajo, en realidad el fondo del problema de esa persona no lo estas escuchando, entonces me parece que la empatía va a venir después, pero lo principal es poder escuchar al otro desde el lugar del otro y poder ver al otro desde otro lugar. Es lo más difícil es lo que más nos cuesta a los seres humanos, salir de nuestro. No porque

somos egoístas, sino porque es lo que nos hace, digamos, así vivimos y así nos formamos, viendo las cosas de la manera que las vemos y entonces... de la manera que las entendemos. Cuando te encontrar con otra persona que ve de otra manera, que siente de otra manera que entiende las cosas de otra manera, es muy difícil cambiar ese cassette digamos, pero estoy segura que se puede hacer.

J- Es muchísimo y tenes que hacer en gran escala y tenes que revertir una brecha que hoy hay en la sociedad muy grande. Y no estas escuchando a una persona, estas escuchando a un montón de personas que tienen situaciones distintas. Y siendo un programa del gobierno vos no te podes poner el papel de cada uno.

A- No, me parece que lo importante es poner foco en que "es el objetivo" cuál es el objetivo, por que como vos decís las realidades son muy distintas, pero seguro hay una que la comparten la mayoría. Y entonces vos vas a para que el digamos tenga resultado me parece que tendrías que hacer foco en cuales de esas van a tratar de resolver. Que, en realidad, no van a tratar de resolver, ahí está el tema, ¿cuáles van a ayudar para que ellos puedan resolver? Lo que ayudan es a las personas para que puedan resolver ese conflicto ¿no?

J- Para que veas que era lo mismo que me dijiste vos, crees que hoy si armas un grupo de personas con historias como la tuya o ... la de esas personas podrían ayudar a los chicos a enfrentar el miedo ... justamente lo que hablábamos de los referentes. Que personas que ya lo pasaron puedan hablar y mucho de lo que hacen ustedes desde el programa empujar, ¿no?

A- Bueno yo te iba a contar eso. la primera vez que fui al programa Empujar me invitaron a algo que se llama café con voluntarios. Vas una tarde y tomas un café o un mate o lo que quieras con los chicos y le contás esto. Más o menos tu "desde donde empezaste, desde tú carrera y tú trabajo y donde estás en ese momento. Es como contarle, que hiciste vos para ver que le puede servir a ellos, y también, para que vean que hay otras cosas. En ese momento que yo me senté a contarles, eso que yo me di cuenta que había estado exactamente en el mismo lugar de los chicos. Porque yo había tenido 18 años como ellos, estaba terminado el secundario como ellos, no tenía experiencia necesitaba un trabajo, venia de una familia que no contaba con recursos, o sea estaba realmente en ese lugar. Les conté un poco mi historia, como había decidido, que había decidido, como hice el cambio, como llegué a tener mi empresa, todo eso. En la devolución una chica me dijo "...yo tengo muchos sueños como vos tenías o como vos tenés, y haberte escuchado me hizo creer que se puede y que yo puedo lograrlo...". Para mí eso fue como decir: ya está ¿entiendes? Uno dice lo único que hice fue sentarme dos horas de mí vida a contarle que era lo que yo había hecho, que puede ser muy egocentrista, pero a la chica le sirvió para decir "...yo puedo cumplir mis sueños, si vos lo pudiste hacer yo también lo puedo hacer...". Entonces desde ese lugar me parece él referente muy bueno. A veces lo único que hace falta es hacer un café para ir a contarles la historia, si me parece importante pensar dependiendo de quienes, porque por ahí vos decís, esto le puede pasar a un chico de 18 pero a una mujer de 45 con 7 hijos que no tiene casa, yo le cuento esto y me va a decir ¿y?

J- ¿O de 20 con 7 hijos?

A- O de 20 con 7 hijos me va a decir ¿y?, ¿entonces qué hago ahí? hay que si ver cuál es la “no se viste” como cuando vos haces un regalo y pensás en la persona, hay gente que no hace eso todavía, pero deberías pensar en la persona a la que le vas a regalar para regalarle. O sea, le regalas algo que le guste, que le interese, que le haga bien, bueno acá debería ser lo mismo habría que pensar en esa. No podés pensar por ahí en cada una, pero en ese grupo que elijas, que es lo que le estaría necesitando y la herramienta que le pueden dar para poder solucionar eso.

J- ¿Que sentiste para que la palabra excluyente no te frenara?

A- Ehhh creo que eso tiene que ver con mi forma nada más, o sea nunca le di bola. Digamos que de hecho me he presentado a lugares donde decía excluyente a alguna cosa y fui igual, no te voy a decir que decía que sepa manejar excluyente e iba y no sabía manejar. Pero nunca sentí como algo que me frenara o sea a eso me refiero. Insisto, me parece que si uno sabe que es lo que quiere o te pones el objetivo ahí todo lo que se te cruce en el camino lo vas a pasar por arriba.

J- Y como pregunta final, vos en un momento hablabas de la chica que 10 años atrás había hablado con.... Que hablando con tu papa te diste cuenta que eras esa chica de 10 años atrás que hoy no reconocías. Vos como reconoces esa chica que 10 años atrás solo buscaba tener un trabajo o darle sustento a la familia, te ves o es como que cambiaste tanto.

A- Ehhh me vas hacer llorar.

J- Pero es la última.

A- A ver, creo que son las dos cosas. Me veo por qué la esencia sigue siendo la misma, creo que aprendí mucho, creo que sobre todo y no hace mucho para ser sincera empecé a reconocermelo y aceptarme también. Hace muchos años mi hermano una vez me había dicho, bueno, pero al fin y al cabo vos haces las cosas por otro, porque por mostrarle al otro que vos podés entonces haces las cosas. Entonces en ese momento me dio así como unas cosas de decir, como diciendo no está bueno si es así... pero la verdad que si, por que en ese momento yo necesitaba hacer eso y eso fue lo que necesite para construirme porque en la situación en la... que vivía en la vulnerabilidad en la que yo vivía era lo que necesitaba para construirme si yo no hubiera tomado esa cosa de decir yo voy hacer esto para demostrar que yo puedo, no estaría hoy acá. Entonces hoy lo reconozco lo acepto y lo valoro, no está mal, si vos lo ves desde otro punto de vista decís no no está bueno hacer las cosas por otro. Y si me preguntás hoy con 38 años te diría nunca hagás nada por otro, pero en ese momento fue lo único que a mi me permitió poder salir de ese lugar y poder formarme y ser quien soy. Esto que vos me decís hoy como le das al otro una referencia o algo para poder salir, entonces también está bueno valorarlo, aceptarlo y reconocermelo.

Así que si en muchas cosas me veo y muchas cosas las estoy trabajando todavía

Descubrí con esto, porque me parece muy importante, porque yo creo que nos pasa a todos los seres humanos y si habas con profesionales me parece que van a estar de acuerdo. La infancia

nos marca a todos, por esto que hablábamos antes es lo que vivimos nuestra madre nuestro padre, mucha gente es grande y no se anima a hacer lo que quiere porque va en contra de la familia, porque la familia no lo acepta. Eso es inevitable, no aceptar que la infancia nos marca es hablar de otras cosas. Yo lo veo hoy cuando hablo con gente grande con empresarios con quien sea que hasta que uno no soluciona esas cosas que tiene esas heridas que tiene de la infancia. O esas cosas sin cerrar, que todos los tenemos, yo le digo a mis hijos yo soy madre y sé que lo que seguro van a hacer es reprocharme algo, por más que yo haga lo mejor que pueda hacer en la vida van a reprocharme algo, y yo a mi mamá seguro le hice lo mismo porque es así, somos así los seres humanos y ninguno es perfecto. Pero sé que hasta que no tenemos eso que tenemos ahí guardadito en el fondo no podemos desarrollarnos como personas como nosotros queremos desarrollarnos, entonces me parece súper importante ese el trabajo ese interior. Entonces ojalá, y ya sé que cualquiera que me escucha de desarrollo social me va a decir bueno pero no me puedo ocupar de aquello del otro... pero si se realmente que por más que vos le des una herramienta, y le enseñes a pescar y no le des el pez. Si no ayudas a que la persona trabaje consigo misma y resuelva esas cosas que tiene es pan para hoy y hambre para mañana.

Y me parece que ahí la red viene muy bien porque uno puedo enfocar en decir ok hago un programa para que puedan tener una herramienta, para tener un proyecto, pero otro debería enfocarse en ayudarlos a que puedan eh sanar las cosas que tengan que sanar y a crecer como personas, así como las personas que tiene plata van a un psicólogo, por decirle de alguna manera, es súper importante porque no hay manera sino de crecer, hay muchas cosas que nosotros tenemos que no somos conscientes que te pasan por que en realidad tenes cosas que te pasaron o experiencias que viviste que hasta que no la trabajas no las puedes saber. Digamos cosas ponete que a vos te enojan y quizás no te está enojando esa persona te está enojando porque es algo que viviste y que te quedo eso y quizá cada vez te enoja, bueno hasta que vos no resuelves ese tema cada vez que pase te va a enojar... y eso es sobre todo en la convivencia es muy importante.

### Graciela Guzmán

G: Vos tenes la estructura y tenes la mejor intención y pones todos los recursos en dar la capacitación. ¿Y preguntarte a esa capacitación a quien le sirve? ¿Si le remanente le sirve?

¿Si vos me preguntas es cómo funciona el sistema? Si el sistema es si alguien que no termino el secundario no tiene un acceso y la otra es no perpetuar lo que no quieres hacer, sino darle la perpetuidad a esa persona para darle la llave y que después pueda trabajar en cualquier lugar. No solamente en lo que vos le estas ofreciendo.

El tema de destrabar la dicotomía que vos decías que tiene un chico con que quiere estudiar y lo que sienten en la casa, o sea el poco valor que se le da en la casa al estudiar porque no lo conocen y la dicotomía del querer. Entonces como vos pudiste enfrentar eso y como aconsejarías hacer para que otros chicos lo puedan enfrentar. Hasta donde esos estilos que vos decís, le dan las oportunidades a un chico de llegar alto que es lo que vos me decís. El estímulo del secundario que comentas

El secundario es la llave, los estímulos son que vos puedas acceder a otra cosa, a envidia que yo te decía antes. La posibilidad de conocer otras cosas. Si yo voy a la oficina de Jorge Crom y veo lo que hacen y demás. Puedo evaluar si no me gusta, ahora que no me doy cuenta menos mal que no me salió porque me hubiera cagado de embole. Él tuvo la visión el que me conocía y cuando me dijo vos sos una especialista e generalidades sabía que eso no iba a ser. Entonces si vos me preguntas para que alguien sepa lo que realmente quiere necesitás verlo.

J: Y crees que hay muchas potencias que se están desperdiciando como te paso a vos por el hecho que no tienen acceso

G: Por supuesto, todos son diamantes en bruto.

J: Pero ponele los problemas básicos de alimentación y eso trae problemas que vos también puedas identificar.

G: No es lo mismo, o sea yo cuando te digo que tengo que leer 5 veces probablemente porque tampoco tuve una buena alimentación. En mi casa todos mis hermanos tienen problemas de dentadura. Claro yo cuando voy al dentista y me sacan una radiografía me doy cuenta de lo que es mi boca, no tendría dientes. Entonces es muy difícil vos también moverte en un mundo o tener ciertas cosas, o sea. Yo porque tuve una buena obra social y me pude hacer un implante. Pero esto tiene que ver con la alimentación con el agua, cosas básicas, entendés?. En casa no me enseñaban a que te tenes que cepillar los dientes si o si como te enseñan a vos, hay gente que sabe yo tengo que hacer un esfuerzo por cepillarme los dientes. Es loco es como muy loco. No puede ser que yo tenga la educación que tengo y no tenga la costumbre de cepillarme los dientes cada vez que voy a comer.

Pero hay cosas que uno lo hace de chica. Es impresionante, o sea te lo digo sin problema, pero ahí yo me tengo que forzar a eso.

Si vos me decís, si yo fuera la ministra de desarrollo social y tengo que decir cuál va a ser la inversión que voy a hacer. Yo creo que la primera infancia o sea asegurarte e tema de lo que dice manes, lo que dice la gente de CONIN. Una alimentación, acompañar a las madres y que los chicos tengan estímulos. Si lo pensas a mí la que me dio la oportunidad fue mi maestra. No fue esté mi mamá o mi papá. No porque no hubieran querido porque no lo habían visto.

J: Si, pero algo había en tu casa que a vos te hacía ser esa esponja también Por ahí tu mamá al llevarte a la casa de la otra familia.

G: Espera, si mi mamá quería otra cosa.

J: Porque aparte todos tus hermanos de cierta manera.

G: Si pero mis hermanos no tanto. Mis hermanos varones no, mi hermana y yo. Porque si mamá hubiera querido, ser, vivir en esa familia no en la nuestra. Entonces cuando ella nos llevaba ahí decía mira qué lindo, es el *envy*, es él te lo muestro.

J: Entonces ella abrió esa puerta

G: Ella abrió esa puerta y también la abrió que yo no me había dado cuenta, cuando yo estoy en la Conea en el 93, si 93, este, organizamos un seminario internacional con gente de la OIEA: y mi jefe Roberto Márquez me dice mmm, te felicito están todos chochos con vos, salió todo bárbaro. ¿Si le digo?, ¿será porque les sonreía porque yo no sé de qué hablaba, y entonces me dice, querés aprender inglés? Si le dije bueno búscate un curso. Salgo corriendo a buscar un curso y encuentro Berlitz tres horas por día todos los días, pero vuelvo y le digo sale lo mismo que sale mi sueldo, eran como \$500, como si te dijera 5000 pesos, yo cobraba 500 pesos y el curso salía 550. Entonces le digo sale más caro que mi sueldo. Y él me dijo yo la capacitación no se la niego a nadie, querés hacerlo, hacelo!. Ahí mismo salí corriendo me anoté y fui un mes a Berlitz tres horas por día todos los días. Entonces como que yo adelante un montón esto fue en el 93. Pero después de mucho tiempo yo vuelvo a José C Paz y encuentro un libro, el libro de inglés, claro pero yo llegue muy alto en el nivel de inglés. Cuando veo el libro y veo los verbos en los que yo había trabajado. Yo termine el libro, o sea yo termine e curso, yo no sabía que lo había terminado. Y tampoco sabía ingele porque nadie me lo hablaba en mi casa. O sea, yo no entendí que yo sabía inglés. Y después en el secundario con la mala profesora que tuve, supuestamente no sabía nada.

Entonces cuando voy a Berlitz y hago el *brush up* yo decía jugando que yo en otra vida había vivido en Irlanda o era un hippie en California, viste y después cuando veo el libro ese digo a la mierda yo había llegado muy... es interesantísimo esto, mira lo que es el tema de la percepción. Porque yo sabía, pero yo no sabía que sabía nadie me decía en mi entorno que yo sabía, por lo tanto, yo no sabía. Súper interesante eso.

J: Eso es otra cosa que marcas y que también me quedo. El tema que vos no tenías referencias.

G: Nunca

J: Entones yo pensaba si vos armas un grupo de personas como vos que pudieran salir de esa vulnerabilidad como ejemplo. Y armas capacitaciones, pero con ejemplo, vos crees que podrías generarles una diferencia?

G: De vuelta, preguntales y la otra no asumas no es extrapolable. Guarda con las capacitaciones.

J: No pero no en las capacitaciones, o sea lo que yo pienso es más un incentivo.

G: Es que es como un fuego sagrado, o sea lo tenes o no lo tenes. A ver es clarísimo en el Rotary Club de José C Paz pasaron en 30 años un montón de gente y no todo el mundo volvió al club. Hicimos para los 30 años hicimos una fiesta entonces empezamos a buscar a los graduados. Entonces encontramos una chica que era profesora en la UTN otro chico que está trabajando en bimbo. Esta bueno eso ahí tenes ahí hubo una gestión se hizo algo después se los soltó, nunca más lo siguió. Es como lo del inglés, si vos no lo alimentas y no lo mostrás, no lo ves. El tipo este el del consejo profesional de ciencias económicas que me re ayudo, cuando yo entre a BR le

llame y le agradecí ...y entonces él me dijo que es la primera vez que alguien le agradecía y me dijo nadie hace esto. Y entonces lo que pensé yo, si vos me ayudaste, obvio que hay que agradecer. Entonces lo que te distingue en todo caso es eso, eso parece obvio no es tan obvio

J: Pero hay gente que quiere estar en esa situación digamos. que prefiere vos lo ponía como ejemplo de tu papa.

G: No es así porque yo no veo que por ejemplo mis sobrinos quieran estar en la misma situación que estoy yo.

J: Claro que quieran estar donde están que estén cómodos con su realidad.

G: Ah sí sí.

J: O sea también es cuestión de entender que hay gente que prefiere eso prefiere el desconocimiento.

G: Es un fuego sagrado, o no te da, que se yo mi otra sobrina, tengo una sobrina que vino que intento seguir la facultad, pero no le daba. Todas las materias que dio todas las materias las rindió mal. Entonces tal vez si hay algo ahí que falta. O por la alimentación o por lo que fuera, pero por más que me duela no todo el mundo lo puede hacer, pero ella lo intento lo re contra intentó.

J: ¿Y en el Rotary tratan de identificar a quienes si lo pueden hacer?

G: No el Rotary lo que hace es ayuda a los chicos a terminan el colegio. Que para mí eso es suficiente. El resto hubo un programa para becar chicos en la universidad y que se yo ahí tengo mis diferencias, o sea la universidad ya es un montón compartido es como graduados. Si vos me decís la importancia más grande está en la educación inicial, en tener los incentivos, en generar estos espacios de imitación ...si vos me decisivo invertiría en... mira en estados unidos, mi beca de liderazgo vos tenías las clases en la universidad tus eh... profesional *afiliation*, tu pasantía, podías tomar más clases, y tenías un montón de inmersión en tema es... te llevaban a teatros te llevaban a museos eso es súper importante para mí la inducción, en este mostrarles a los chicos determinadas cosas o sea yo haría un programa no sé dónde los chicos vayan al teatro, a los museos, los saques de viajes, los lleves a empresas, no sé acordarte del envy

Y otra cosa que yo siento es que también se debería del otro lado temas de inclusión social

J: ¿De qué lado?

G: Del lado de las personas que por ahí no están en situación de vulnerabilidad desde chicos. Y son los que miran mal el día de mañana o son los que alejan o son los que crean esas barreras. Creo que hoy en día en la sociedad en la argentina es muy importante el tema del bulling lo que

pasa es que yo no veo televisión. o sea, decidí no ver televisión. Creo que hay un daño terrible que se hace tipo Tinelli, la normalización de la aberración. La normalización del insulto la normalización que es todo normal es naturalizar lo que no es natural y las masas y toda la gente ve eso, y toda la gente come eso entonces si vos el que la gente se pelee, como vas hacer para no tener bulling si lo que más vende es un programa que hace bulling? Entones es como que hay que hacer el contra *raiting*.

J: Pero por ahí vos podrías ir enseñándoles desde chicos por ejemplo hay una película que ya no me acuerdo como se llama, que el profesor de la secundaria los trata a los chicos como si fuese Hitler y los hace entre ellos entre amigos empezar a odiarse. Y se genera realmente eso, y uno después se termina suicidando y es impresionante como ellos después se dan cuenta de lo mal que estaba eso o el video este de los chicos en el jardín que la maestra les dice ahora vos tenes ojos celeste y vos ojos marrones y como vos tenes ojos celeste lo va s a mirar mal a lo de ojos marrones y hoy es el día en que nadie le habla al de los ojos marrones. Y por ahí chicos que estaban acostumbrados a hacer eso. Se sienten tan mal en carne propia que entienden realmente lo que es eh no se el ser heterogéneo la separación creo que falta tanto apoyo desde las casas, porque todos nos sumamos, sobre todo en buenos aires, en un mundo de locura, que esas cosas pasan a ser naturales y no se los acompaña a los chicos cuando tiene ese sentimiento.

G: Si las maestras lo hacen. Había un chiste o la verdad. Que va la madre a hablar con la maestra y le dice no porque mi hijo y que se yo pero que le hace *bulling* de esto no, pero por qué y en eso se da vuelta la maestra y les dice bájate y no hagas cosas de negros o sea era como mi hermana que es profe de educación fisica estaba aterrada me dice no sabes lo mal que tratan los profesores a los chicos. Están hartos, no hacen nada, no los respetan a los chicos.

Lo vi yo con Lucia Doto, lo distinto que estaban ellos ese taller te lo recomiendo, porque ahí genera un clic. Esa chica hizo magia ahí.

J: Yo creo que el problema está en un contexto, es por un lado dar posibilidades, pero por otro lado generar un mundo donde quieras entrar. Creo que es de los dos lados donde quieras trabajar.

G: Si. Lo que pasa es que vos no podés estar en un mundo en el que estas que estas todo bien, estamos todos bien acá vivimos en la torre de babel o en Nordelta, bueno en Nordelta los barrios privados me parecen una aberración. Vos tenes la estructura y tenes la mejor intención y pones todos los recursos en dar la capacitación. J: ¿Y preguntarte a esa capacitación a quien le sirve? ¿Si le remanente le sirve?

Acá está la pared de Nordelta esto parece la india y esto parece de Truman show y vos decís es de una violencia. Es muy violento viste, no es gratis. Entonces puede haber gente que crea que no le toca. Pero te toca.

### Anexo N°III. Formulario de Presentación del tema para Vistage

**El tema es:**

Un nuevo sistema de cooperación estratégico entre en Sector Público, Privado y los sectores más vulnerables que abra las puertas a un nuevo paradigma de sociedades colaborativas autosustentables a Largo Plazo.

**Es significativo porque:**

Plantea un nuevo concepto de sustentabilidad de triple impacto, bajo una estructura respaldada por el estado, que no solo viene a mejorar la tasa de empleabilidad en los sectores más vulnerables, sino que ve más allá y busca transformar la tradicional idea de “subsidio” en “inversión”. Además, involucra al sector privado en un rol participativo a través de un flujo de entrada y salida de recursos, no sólo como agente de colaboración solidaria. Dicho sistema se considera que puede colaborar con la aprobación de la ley BIC, que tiene como objeto la creación de una nueva forma de organización empresarial, las sociedades de interés y beneficios colectivos.

**El resultado ideal para mi es:**

Hacer realidad la implementación del programa y que el mismo tenga incidencia directa en la mejora de las posibilidades económicas, sociales y culturales de las personas pertenecientes a la parte más baja de la pirámide. Sin embargo, se que este resultado puede llegar a resultar utópico por lo que espero que se pueda considerar como base para la formación de nuevos regímenes de colaboración entre los sectores de la economía y sus aspectos se consideren a la hora de diseñar nuevos planes sociales por parte del Sector Público.

**Información relevante de antecedentes:**

- Si bien el proyecto comenzó como tesis de posgrado, la principal motivación para el mismo fue el interés en el concepto de los negocios de triple impacto y sobre todo el deseo de poder especializarme en un futuro en economía social y negocios de triple impacto.
- Los principales jugadores son: Sector Público, Sector Privado, Fundaciones, Cooperativas, Personas en situación vulnerable.
- Actualmente se encuentra en proceso de desarrollo la tesis por la cual se realizará la presentación de la idea del negocio.
- El impacto en el futuro busca lograr transformar el concepto de subsidio entregado por el Estado, en una inversión con mirada a largo plazo. A través de la misma generar sociedades colaborativas que sean receptores de los aportes (públicos o privados), tengan la capacidad de auto gestionarse y transformar lo recibido en nuevos recursos que retroalimenten el sistema.

**Ayuda que desearía del grupo.**

- ¿Que aspectos no estoy considerando?
- ¿La viabilidad o no del lado del sector privado?
- ¿Sugerencias para poder darle funcionamiento real?
- ¿Otros ejemplos que se puedan llegar a relacionar?
- ¿Que haría usted diferente y sus motivos?
- ¿Como considerarían puede colaborar el sector público con el privado para que este último empiece a buscar objetivos de sustentabilidad y desarrollo?