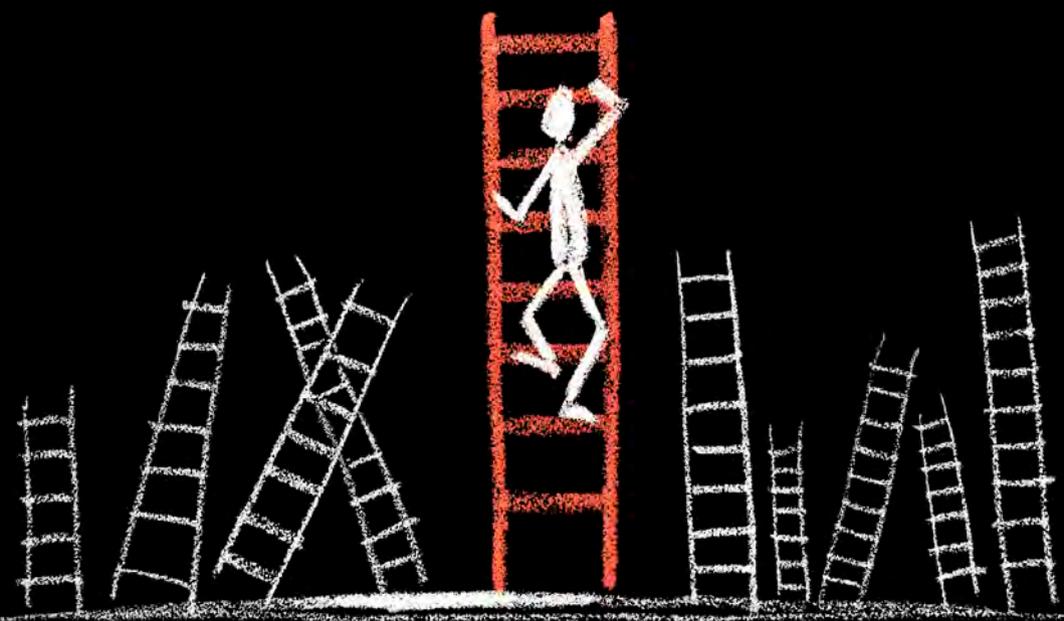


# EMPRENDER PARA TRANSFORMAR

Herramientas para una comunidad socialmente responsable



ECOE  
EDICIONES

EU  
DE  
BA

Federico Saravia

# ÍNDICE

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

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

## PRÓLOGO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# INTRODUCCIÓN

## LA RESPONSABILIDAD ES DE TODOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# EMPRENDER PARA TRANSFORMAR

Herramientas para una comunidad socialmente responsable

Vivir en sociedad, vivir bien en sociedad, implica reconocer al otro, desde las actitudes sencillas como ciudadanos hasta la gestión estatal, a partir del ejemplo y la docencia se puede lograr una sociedad virtuosa. En este sentido se evalúan las prácticas solidarias, pero no solo desde los proyectos que realizan algunos individuos y organizaciones, ya que la Responsabilidad Social se ha ido consolidando en el sector empresarial como en el educativo.

Debido a lo anterior, es necesario estudiar el impacto de tales proyectos, cómo se articulan y cómo se desarrollan dentro y entre las organizaciones, visibilizando a los protagonistas que se benefician con estos proyectos, a saber, la comunidad.

Este texto contiene enfoques teóricos sobre la administración de organizaciones en relación con las prácticas solidarias, para, finalmente, entender el emprendimiento bajo el paradigma de la Responsabilidad Social incorporando la noción de lo colaborativo.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Emprendimiento y liderazgo

**Federico Saravia**

Magíster en Administración de Negocios con orientación en Finanzas (MBA) de la Universidad de San Andrés y Licenciado en Ciencias Políticas de la Universidad de Buenos Aires. Actualmente doctorando en Ciencias Económicas orientadas al Área de administración de la Universidad de Buenos Aires.

Es Secretario de Bienestar Estudiantil (FCE-UBA) y Director Ejecutivo del Programa Nacional Amartya Sen "2000 jóvenes por una economía con rostro humano" de la FCE-UBA. Además es Miembro Asesor del "Programa Emprendedores UBA" y Miembro del Comité Técnico de la Red de Universidades Red Emprendia. Es profesor de las materias "Sistemas Administrativos", "Administración General", "Prácticas para la Inclusión Social", y "Sistemas Administrativos".

Ha publicado los libros "Hacia una democracia socialmente responsable, Una reflexión desde la Universidad Pública" (2010); aporte destacado a la conceptualización de la Responsabilidad Social y "Responsabilidad Social Universitaria, desarrollo y gestión de proyectos: el rol de la Universidad en la construcción de un nuevo paradigma social" (2012).

ECO  
EDICIONES



e-ISBN 978-958-771-582-8

[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)