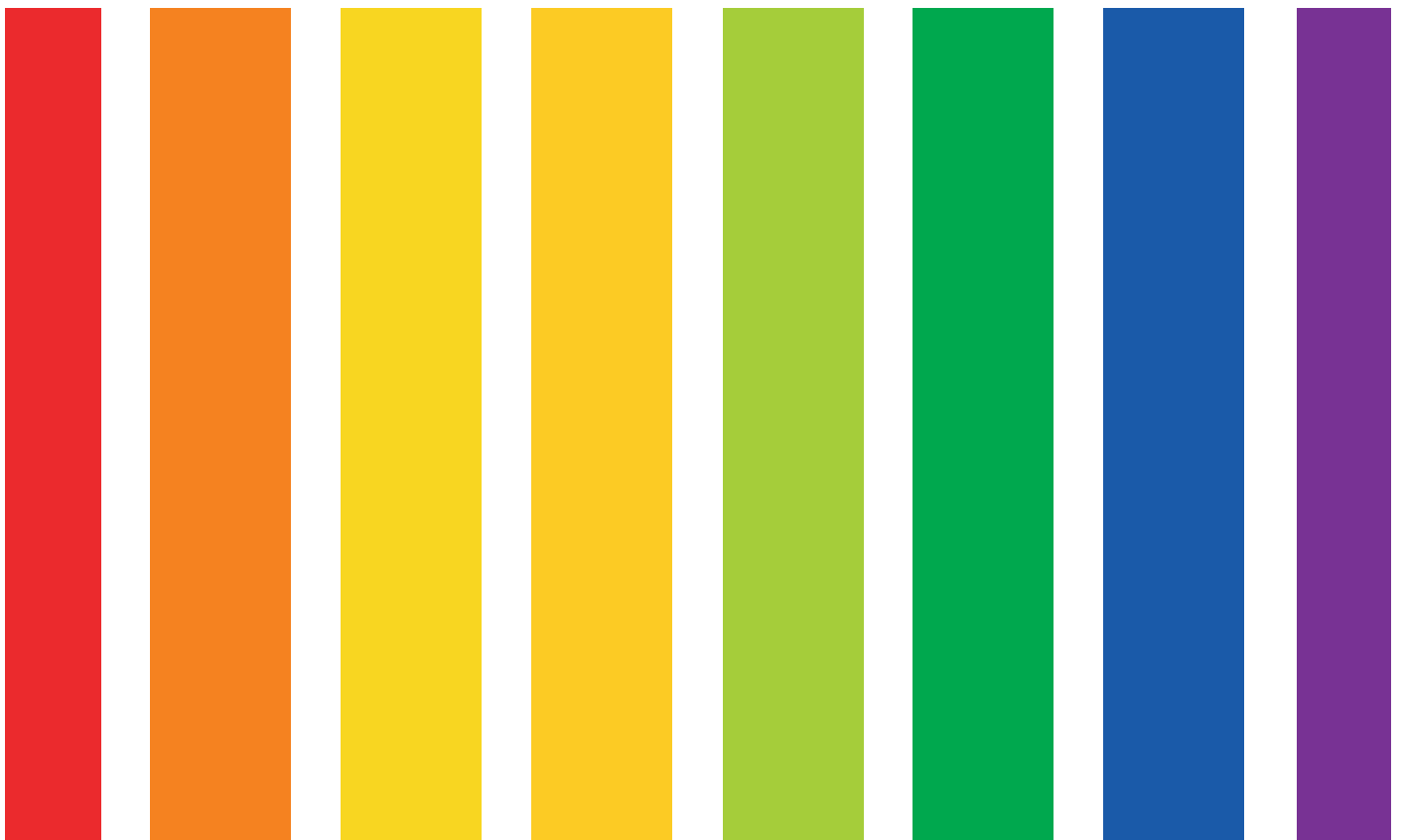




Gestión de emprendimientos productivos
en sectores vulnerables.

Caso: Obra del Padre Cajade.



Blanco Andrea Carolina
Legajo: 12604/3

Maradeo Nadia
Legajo: 13.208/9

Directora:

Lucía Guerrini

Sede de Facultad: La Plata

Título de la Tesis: Gestión de Emprendimientos productivos en sectores vulnerables. Caso: Obra del Padre Cajade.

Programa de Investigación: Comunicación, Planificación y Gestión

Fecha de presentación: Febrero de 2014.

Este trabajo propone abordar la gestión de emprendimientos productivos en sectores vulnerables bajo la lógica de la Economía Social, considerando como eje fundamental el rol trascendental que adopta la dimensión comunicativa en este campo tanto por su poder transformador sobre la realidad como por sus potencialidades para la generación de procesos de organización y cohesión social.

El caso sobre el que se trabaja es la Asociación Civil sin fines de lucro “Hogar de la Madre tres veces admirable” (más conocida como la “Obra del Padre Caxade”) dada su experiencia en el armado de sus propios emprendimientos con miras a la autosustentabilidad de la Organización, siendo su alcance territorial las localidades de La Plata, Berisso y Ensenada.

En este marco, atraviesan esta Tesis palabras clave como juventud, pobreza, exclusión social y cultura de Trabajo, Educación Popular, Participación y Emprendedorismo, nociones que oficiaron de sustento para abordar la complejidad de la Institución y lograr el resultado final destinado a sus integrantes – mayores de 18 años-: una Guía para la gestión de emprendimientos.

Índice

Presentación.

7

I. Introducción.

10

II. Marco Teórico.

13

Andamiaje Teórico.

15

- *Comunicación: alternativa, participativa y compleja.*
- *Participación.*
- *Investigación + Acción.*
- *Educación Popular.*
- *Gestión: Proceso Integral.*
- *Diagnóstico: Construcción colectiva y Multidimensionalidad del problema.*
- *Planificación.*
- *Evaluación: Reflexión sobre la acción.*

Especificidades del Abordaje.

28

- *Economía Social.*
- *Pobreza, Exclusión Social y Cultura del Trabajo.*
- *Jóvenes.*
- *Emprendedorismo.*

III. Marco Metodológico

45

- *Entrevistas.*
- *Cuaderno de Campo.*
- *Relevamiento Documental.*
- *Análisis de Contenido.*
- *Taller.*
- *Árboles de Problemas.*
- *Evaluación de Procesos.*

Índice

IV. Diagnóstico.

56

1. La Obra y su Contexto.

58

- *Contexto socio-económico del Barrio.*
- *Características Generales.*
- *Identidad, Valores y Objetivos.*
- *Historia.*
- *Principales Interlocutores.*
- *Organigrama y funciones*
- *Organización Interna*

2. Los Emprendimientos Productivos

70

- *El Proceso de Aprendizaje*
- *Nuestro Objeto de análisis: La Granja, la Panadería y la Imprenta*
 - *La Panadería*
 - *La Granja*
 - *La Imprenta*

3. Pistas Orientadoras para analizar los emprendimientos

75

- *Estructura de los Emprendimientos*
- *Integrantes*
- *Estrategia Productiva y de Comercialización*
- *Grafitos: un Modelo de Emprendimiento*
 - a) *Integrantes*
 - b) *Capacidades y Conocimientos*
 - c) *Fortalezas y Debilidades*
 - d) *La Asociatividad*
 - e) *Tecnología Adecuada*
 - f) *Mercado*
 - 1- *Clientes*
 - 2- *Competencia*
 - 3- *Números*

4. Principales Conclusiones del Diagnóstico

103

Índice

V. Planificación

111

- *Fundamentación de la propuesta.*
- *Estrategias Propuestas para la Mejora continúa de la Institución.*
- *Por qué una guía*
- *Consideraciones Generales*
- *Criterios de acción*
- *Criterios filosóficos-políticos*
- *Criterios estratégico-operacionales*

Guía para la Gestión de Emprendimientos

Uso de la Guía.

3

Módulo Introdutorio

10

Módulo 1: Reflexión para la Acción

30

Módulo 2: Emprender en la Economía Social

62

VI. Conclusiones

126

VII. Bibliografía

131

Anexos

■ Presentación

La Asociación Civil de La Madre Tres Veces Admirable (más conocida como “la Obra del Padre Cajade”) se ha perfilado desde el año 2006 como la elegida para ser el objeto de estudio de nuestra tesis. Desde ese año y hasta la fecha, además de formarnos académicamente como Comunicadoras y orientarnos en la rama de la Planificación Comunicacional, hemos trabajado en el Estado Provincial y en el ámbito Privado en lo referido a la formación emprendedora y como resultado de ello, en la construcción de emprendimientos productivos de toda índole.

En el marco de esa labor, logramos articular distintas perspectivas en una lógica de trabajo que nos hizo sentido: ese corpus de prácticas, experiencias, formas de trabajar y conceptos que promueve el Emprendedorismo como instrumento de inserción social y de fortalecimiento del espíritu humano, sumado a los enfoques y abordajes que propugna la Comunicación participativa y la Planificación. Estas han sido y son las miradas que elegimos para incidir en nuestros futuros y en los de aquellos que requieran de nuestra ayuda para su construcción, siempre que sean posibles y, más importante aún, deseables para sus protagonistas.

El trabajo es para nosotras el eje organizador de la sociedad, elemento de socialización y reproducción por excelencia. En este marco, y como ya lo destacamos, el emprendedorismo es una herramienta de inclusión, una alternativa viable y factible para que cualquier persona –a través de la construcción de un emprendimiento productivo- incida de manera positiva en su propia vida y en la de su entorno. Vemos en la formación emprendedora una condición de posibilidad, a través del descubrimiento y fortalecimiento de las habilidades y aptitudes que cada una de las personas potencialmente tiene. En este sentido, este trabajo tratará de reflexionar y tener una mirada propositiva acerca de la capacidad transformadora del emprendedorismo en el marco de la Economía Social.

Justamente porque creímos desde el primer momento en que podíamos ayudar con nuestro bagaje experiencial y cognoscitivo a preparar a la Obra para los futuros que anhela es que elegimos abordarla en su integralidad y, par-

ticularmente, a partir de sus emprendimientos productivos que en breve el lector podrá conocer. Dada la naturaleza de nuestra carrera, demás está decir que nuestra mirada se encuadrará desde una perspectiva comunicacional.

Ahora bien, es tiempo de introducirnos en la organización elegida respondiendo a la pregunta: ¿A qué llamamos “la Obra del Padre Cajade”?

La Asociación Civil sin fines de Lucro “Hogar de la Madre Tres Veces Admirable” es una organización fundada en el año 1984 por el Cura Párroco Carlos Cajade, la cual despliega sus acciones en La Plata y Gran La Plata.

Dicha organización tiene entre sus objetivos más destacados el de ***Preservar los derechos del Niño; brindarle un presente cubierto por todas las necesidades básicas tales como salud, educación, alimento y hábitat, ampliando la ayuda no sólo al barrio donde funciona la Organización, sino también a sus mediaciones y a la comunidad en general.***

Para alcanzar estos objetivos, esta institución cuenta con aproximadamente 30 educadores, quienes están abocados a trabajar en los diferentes emprendimientos que aquella tiene: por un lado, los denominados ***emprendimientos sociales*** y por el otro los ***emprendimientos productivos.***

Respecto de los valores que la Obra promulga, éstos se encuentran ligados con la idea de pertenencia a una familia, el derecho a la educación, a la formación en un oficio y como consecuencia positiva, al fomento de la Cultura del trabajo.

Sobre lo antes dicho y considerando que el tema de esta investigación son los emprendimientos productivos en sectores vulnerables, es que nos surgió el desafío de trabajar en la construcción de una metodología para la creación de nuevas actividades económicas y el fortalecimiento de las ya existentes de manera conjunta con los integrantes de la Obra. Sobre éstas últimas, y dado que son hoy parte del sostén económico de la institución, creemos que se constituyen en espacios desde donde la propuesta encontrará terreno fértil para afianzarse y multiplicarse sin necesidad de ninguna persona externa a la organización.

Brindar una alternativa que contemple la promoción y adquisición de los conocimientos y herramientas necesarias para llevar adelante emprendimientos productivos, creemos que se transforma en una oportunidad para abrirse camino en el mercado laboral, sea en calidad de trabajadores autogestionados, o bien en relación de dependencia pero con la certeza de saberse capacitados para detectar y gestionar sus capacidades propositivas.

En los apartados que preceden a éste, el lector podrá ver cómo transitamos el abordaje a la organización para alcanzar la realización de la herramienta en cuestión. De este modo, esta tesis trata de mostrar de forma fidedigna todo nuestro proceso de trabajo en la Asociación, pero por sobre todo dar cuenta de que fue esencialmente investigación en territorio.

I Introducción

La presente tesis surge de nuestro interés de abordar desde una perspectiva comunicacional la temática de los emprendimientos productivos en sectores vulnerables. Para desarrollarla y enmarcarla en un caso concreto elegimos a la Asociación de la Madre Tres Veces Admirable, más conocida como “La Obra del Padre Cajade”. En este sentido, el objeto es promover allí, bajo la lógica de la Economía Social, la creación de emprendimientos productivos al tiempo que dar sostenibilidad a los ya existentes.

La Obra cuenta con una trayectoria de más de 25 años realizando un *“trabajo de convivencia junto a un grupo de chicos de la calle que la extrema pobreza hizo que no puedan estar junto a sus familiares”*¹. Para desarrollar esta labor, cuenta con emprendimientos sociales y productivos ubicados en distintos lugares de la ciudad de La Plata y Gran La Plata. Los primeros brindan alimento, hogar, asistencia médica y social, mientras que los segundos ofician como puentes preparatorios para ingresar al mercado laboral- en tanto se erigen como espacios de formación - al tiempo que buscan sostener económicamente a la organización. Estos aspectos se constituyeron en las razones por las que -inicialmente- se eligió a aquella para caso de análisis de la presente tesis.

1. Ver página http://www.lapulseada.com.ar/site/?page_id=724. Actualizado al 11/08/2012

Respecto de las cuestiones más estructurales que hacen a este trabajo, debemos destacar que este proyecto está regido por algunos puntos comunes a cualquier investigación, a saber:

En el **Marco Conceptual** se detallarán aquellos conceptos, enfoques y perspectivas que se consideran el marco - o dimensiones- desde donde leer, interpretar y abordar nuestra investigación en pos de alcanzar el objetivo antes mencionado. Conceptos tales como **Participación** y **Emprendedorismo** creemos que son fundamentales para el diseño de esta tesis, así como también lo que concierne a **Economía Social y Gestión Integral**.

En este apartado se incluirán además otros conceptos que hacen al proyec-

to en general y al trabajo de campo y que se constituyen en los ejes que marcarán el rumbo de esta investigación.

Para que este proyecto se pueda desarrollar, seguidamente detallaremos mediante el Marco Metodológico, la forma en que enfocaremos los problemas y construiremos las propuestas. En este apartado entonces, el lector encontrará un conjunto de herramientas y técnicas que serán utilizadas durante el trabajo de campo para indagar y generar desde la Investigación alternativas para la Obra en general y específicamente a sus integrantes en el marco de los emprendimientos productivos.

Todo lo antes mencionado adoptará un valor y se pondrá en juego en el **“Diagnóstico”**. Allí se encontrará un estudio de los aspectos relevantes de aquella y de sus emprendimientos productivos, poniendo especial atención al proceder de sus integrantes (grado de participación, motivación y desafíos a afrontar).

De dicho análisis se podrán vislumbrar las líneas de acción a seguir -en función de lo planteado en el plan de tesis y en el Marco Conceptual y Metodológico-, así como de qué forma y bajo qué parámetros diseñaremos la metodología de construcción de emprendimientos, aspectos que se definirán en detalle en el apartado **Planificación**.

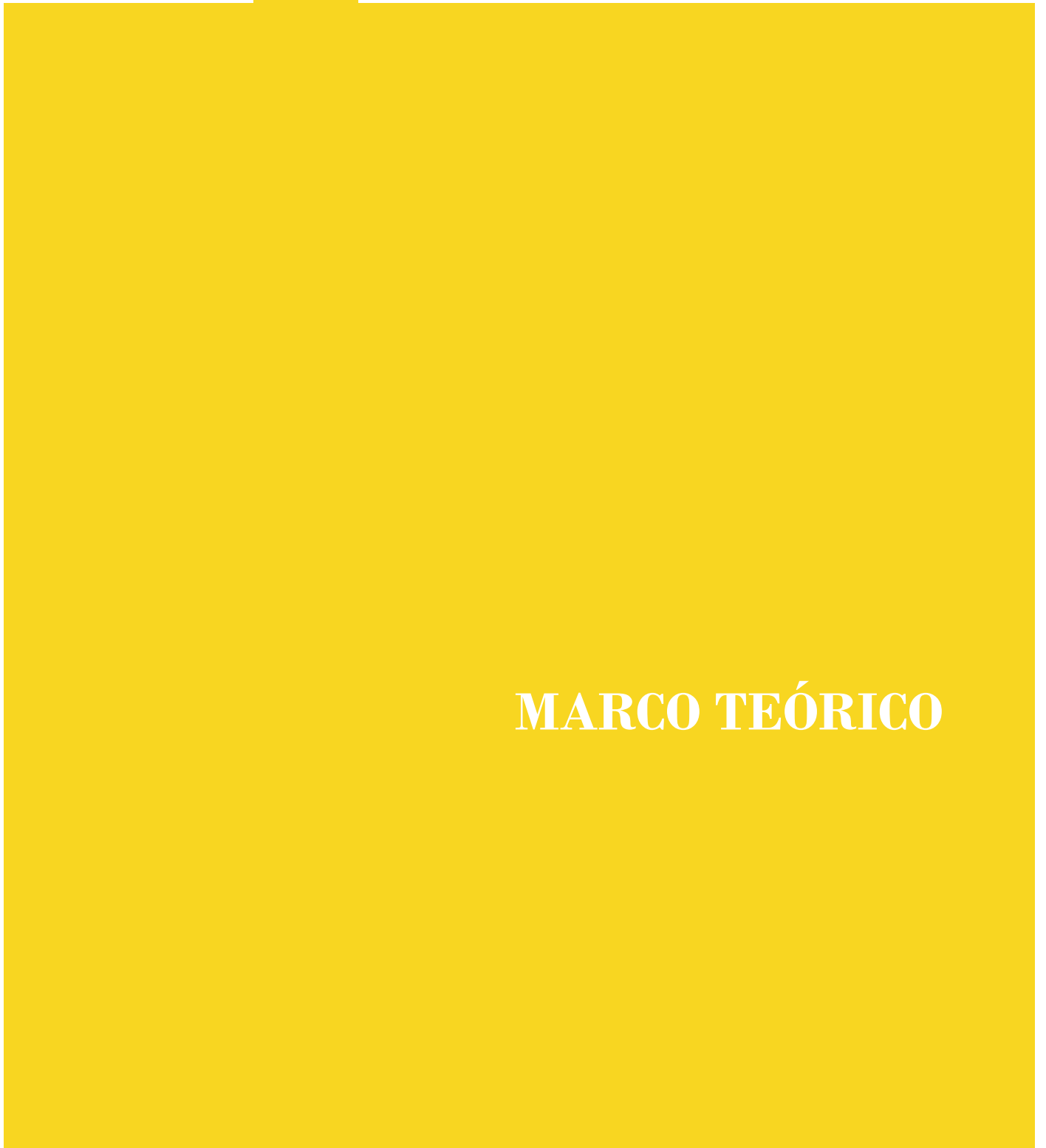
Más allá de lo introductorio de estas líneas lo que queremos destacar es que el objetivo no será dejar como resultado un conjunto de papeles que determinen una forma de hacer y pensar los emprendimientos productivos, sino **dotar a sus integrantes de herramientas prácticas que sean de utilidad para pensar, de forma procesual, cómo se construye un emprendimiento y qué factores hay que tener en cuenta para alcanzar su sustentabilidad**.

Para poder abordar todas estas cuestiones necesariamente debemos concebir a la planificación - y por ende a la metodología a construir- como un conjunto de “pistas orientadoras” que darán cuenta de un proceso flexible y apto para cualquier modificación que permita alcanzar los objetivos y metas que los protagonistas de la organización se planteen.

Durante el transcurso de estas páginas el lector podrá visualizar lo que

hemos hecho hasta el momento de gestación de la herramienta, esto es, **el escenario en el que pusimos en juego las lecturas diagnósticas que realizamos previo a abordar la organización, el reconocimiento en conjunto de las problemáticas consideradas, las miradas contrapuestas y finalmente las propuestas de mejora.**

En suma, esta tesis es una investigación en territorio y como tal no puede ser abordada, trabajada, ni leída de manera lineal, sin antes tener en cuenta que en dicho proceso nosotras mismas nos pusimos en juego, intentando el ejercicio continuo de despojarnos de nuestras anteojeras epistemológicas, buceando en las latencias propias y en las de las personas que interpelamos, siempre con el mayor de los respetos: aquel que se merece cualquier *Otro* con el que tengamos oportunidad de construir horizontes de futuro.



MARCO TEÓRICO



III Marco teórico

Ruth Sautu² explicita que *“un marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad”*.

Como investigadoras, contamos con un bagaje de información y saberes (aquellos que nos llevan a investigar sobre determinadas temáticas) que colaboraron, en primera instancia, en definir sobre qué tipo de teorizaciones/perspectivas debíamos apoyarnos; pero es en el momento del planteo teórico del proyecto cuando decidimos qué necesitábamos saber de nuestro objeto de análisis.

También conocido como Marco Conceptual, el **Marco Teórico** es un conjunto y *“una multiplicidad de definiciones y nociones propias de la temática de la organización o territorio en que se está trabajando; así como las perspectivas de abordaje que fue poniendo en juego a lo largo de su intervención³”*.

En relación a lo mencionado, destacamos que este Marco Teórico **cuenta** con diferentes tipos de nociones, tales como la perspectiva de abordaje, entendiendo a ésta como el andamiaje teórico de esta investigación, donde el lector podrá encontrar conceptos que hacen a la estructura de esta propuesta, tales como la noción de Comunicación y Planificación.

También hemos explicitado aquellos conceptos que se encuentran más ligados a la temática que “hace” a nuestro objeto de estudio, es decir, más específicos y relacionados con lo que queremos investigar y desarrollar/contrastar en la instancia diagnóstica, como por ejemplo: **Economía Social, Juventud, Pobreza y Emprendedorismo, entre otros**.

Estos conceptos se construyeron a partir de la bibliografía seleccionada, para luego articularse y “establecer su correlato con las prácticas concretas de la organización/territorio que están siendo diagnosticadas⁴”.

2. Ruth Sautu; Paula Boniolo; Pablo Dalle; Rodolfo Elbert. Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología “La construcción del marco teórico en la investigación social.” Buenos Aires, Argentina: CLACSO, Colección campus Virtual, 2005. p. 192.

3. TPPC, “Marco conceptual y metodológico: En la construcción del diagnóstico dinámico desde la comunicación”, La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata, FPYCS, 2007. p1

4. TPPC, “Marco conceptual y metodológico: En la construcción del diagnóstico dinámico desde la comunicación”, La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata, FPYCS, 2007. p1:2

A continuación, se identificarán y abordarán las nociones, perspectivas y enfoques que hemos contemplado para sustentar y profundizar el presente proyecto.

ANDAMIAJE TEÓRICO

Comunicación: alternativa, participativa y compleja

La presente tesis se inscribe en el campo disciplinar de la Comunicación, razón por la cual consideramos relevante comenzar el Marco Conceptual acercando el enfoque de Comunicación que luego retomaremos en la propuesta de Investigación. En este sentido, queremos aclarar que el enfoque que orientó la presente tesis es el de **Comunicación Participativa** - entendida también como Popular o Alternativa - propuesta por la denominada “Escuela Latinoamericana”. Asimismo, retomamos la propuesta teórica de *Sandra Massoni*, por considerar de importancia el abordaje que propone sobre el concepto de Comunicación y su carácter dinámico y complejo.

Para comprender la propuesta teórica de la comunicación desde un enfoque culturalista/relacional, hemos tomado a *Jesús Martín Barbero* para incluir aquí su mirada contextualizadora.

En los años 70, en América Latina se comienza a dar en el campo de la Comunicación una serie de rupturas no sólo en el plano de la teoría sino también en el plano de lo social y lo político: los sucesivos golpes de Estado y la emergencia de los sectores populares en respuesta a la dominación de los sectores dominantes. Con respecto al campo de la Comunicación, se desplaza la mirada hacia otro objeto de estudio, donde la cultura y lo popular entran a jugar un papel preponderante. En este contexto emergen nuevos sentidos, donde se revalorizan otros aspectos no tan ligados a los Medios Masivos de Comunicación.

Otro de los hechos relevantes que dieron luz a una nueva forma de ver a la **Comunicación como proceso social** fue la toma de conciencia por parte de los dominados (sectores populares) acerca de su condición de “cómplices” de la dominación. Con respecto a esto *Barbero* dirá:

“Sólo si la opresión es asumida como actividad del oprimido, sólo si se desmonta la complicidad del dominado, será posible romper con las diferentes formas de populismo y comprender que la liberación es problema del oprimido⁵”.

5. Jesús Martín Barbero. El oficio del cartógrafo “Cultura: Desafíos de lo popular a la razón dualista”. Santiago de Chile: Edit. Fondo de Cultura Económica, 2002, p. 111.

Bajo este panorama, se configura como estratégico un campo de investigación en Comunicación, el de la Comunicación Participativa. Al respecto de esto *Barbero* afirma:

“Un propósito fundamental parece definir lo alternativo en materia de comunicación en Latinoamérica: transformar el proceso, la forma dominante y normal de comunicación social, para que sean las clases y los grupos dominados los que tomen la palabra⁶”.

6. Ib p 117

Una de las experiencias pioneras en Latinoamérica es la del educador brasileño *Paulo Freire*, quien criticaba los programas “para el Desarrollo” porque trataban de nacionalizar conceptos extranjeros, sin contemplar la realidad local y las prácticas en las culturas existentes. En este sentido, *Freire* concebía a la Comunicación como diálogo y participación, ligada más a la liberación del habla, la actividad y la creatividad popular que a la potencia del medio utilizado. Profundizaremos sobre esta perspectiva más adelante.

Entendemos que lo popular no es homogéneo, sino más bien conflictivo y ambiguo. Según *Barbero* –retomando a *Vidal Beneyto* en *El oficio del Cartógrafo*–: **“Lo popular quiere decir que hace posible la expresión de las aspiraciones y expectativas colectivas producidas por y desde los grupos sociales de base⁷”.**

7. Ib p 118

Bajo este contexto, rescatamos la necesidad de cambiar el eje de análisis y su punto de partida, es decir, ya no mirar a los medios y los efectos que suponen producir en un modelo de receptor pasivo; al pensar a la Comunicación como proceso social, el objeto de análisis no es ya el medio sino más bien los mediadores y los modelos culturales. Esto, **“implica ubicar la Comunicación en el campo de las mediaciones en la que los procesos económicos dejan de ser exteriores a los procesos simbólicos y éstos a su vez aparecen como constitutivos y no sólo expresivos del sentido social⁸”.**

8. Ib p 128

Todo fenómeno social, en una de sus dimensiones, es un fenómeno comunicacional, y es por esto que entendemos a la Comunicación como un espacio de encuentro con el otro, para realizar intercambios comunicativos que producen y negocian significados; en este poner en común la Comunicación adopta un rol preponderantemente transformador. La palabra no sólo sirve para denominar (no es un mero instrumento de información) sino que además sienta posición acerca de *cómo* se es en el mundo, de cuál es la visión que se tiene sobre él. La palabra libera, generando redes de conversaciones que posibilitan nuevas formas de ser y de hacer.

Justamente porque se trata de pensar en la diversidad de visiones, de sus convergencias y divergencias, y de las construcciones colectivas que de unas u otras pudiesen surgir, es que la conceptualización de Comunicación que propone *Sandra Massoni* se pone de manifiesto. Ella postula que la Comunicación es **“el momento relacionante de la dinámica social”** por lo que puede considerársela **“como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones”**⁹. Esto nos abre la posibilidad de concebirla como un fenómeno más complejo, que no se detiene en el momento de la emisión.

La Comunicación, entonces, se erige para nosotras como un espacio de encuentro, en el que interactúan las diversas matrices socioculturales, las cuales son caracterizadas por *Massoni* como guiones/moldes desde donde las personas establecen la Comunicación. *Massoni* explicará esto último de una manera sintética: **“Sabemos cosas y sabemos hacer cosas. Comprendemos y hablamos”**¹⁰. Siguiendo a la autora antes nombrada, puede inclusive pensarse a ese espacio de encuentro como de crisis de las eventuales tensiones que pueden darse en la negociación de sentidos de una y otra matriz. No debemos olvidar que se trata de un espacio al que *Massoni* denomina como **“complejo y conflictivo”**. Pensamos a ese momento entonces como estratégico en tanto implica una transformación, un cambio. Proceso de resultantes y resultados.

Dado que esta tesis está atravesada por una mirada Comunicacional, creemos necesario explicar cómo abordamos a las personas que se erigen como protagonistas de este proceso, y el por qué de la importancia de sus prácticas sociales en este marco.

En su cotidianeidad, y en tanto sujetos esencialmente sociales, las personas están continuamente produciendo sentidos, construyendo procesos histórico-culturales a partir de sus prácticas sociales. Desde una mirada comunicacional, aquellas

9. Massoni Sandra, Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. Rosario, Argentina: INTA- UNRC 2008. p. 87-100.

10. Massoni Sandra, Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Comunicación presentada por Sandra Massoni en el VI Encuentro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación, celebrado en Málaga (España).

11. Sandra Massoni; Modelo de comunicación estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. Rosario 2007. p:4 http://www.inta.gov.ar/activ/comunicacion/descargas/Institucional/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf.

son manifestaciones de dicha construcción.

Toda práctica social es una experiencia de Comunicación, que implica tanto lo dicho como lo no dicho. Hacer y no hacer producen determinadas significaciones encuadradas siempre en un marco de referencia determinado. Práctica social entendida como práctica de enunciación que, en el devenir de su cotidianeidad, conforma la experiencia colectiva de una sociedad. Prácticas sociales atravesadas por luchas de poder, motivo por el cual pueden ser entendidas como manifestación de lo político.

Cada persona, en su vida cotidiana, es un interlocutor, y como tal, toma parte en la trama de sentidos que hacen a las redes discursivas, a ese “todo significativo” que engloba lo diferente y lo contradictorio. En tanto podamos reconocer entonces a una persona como interlocutor será posible abordarlo desde una mirada comunicacional. En este contexto, la Comunicación debe ser necesariamente entendida como “interacción social”. Dirá al respecto el educador y comunicador *Jorge Huergo*:

“Si los otros son nuestros interlocutores, para generar procesos y desarrollar proyectos de Comunicación con ellos (o en sus ámbitos) necesitamos reconocer sus “marcos de referencia”: las relaciones directas de la población, las concepciones, valoraciones, estereotipos, expectativas y creencias que a diario comparten los distintos actores y sectores de una comunidad¹²”.

Cuando nos reframamos al abordaje de las prácticas sociales, estaremos abordando necesariamente también al **contexto** en el que éstas se desarrollan. **“El contexto no es lo que nos rodea sino lo que nos hace¹³”** dice *Sandra Massoni*. Retomamos tal frase dado que creemos ayuda a clarificar nuestra postura. Se trata entonces de evitar una mirada que separe a los sujetos de los contextos. E implica de igual modo analizar durante todo el proceso las distintas variables contextuales que afectarán indefectiblemente sus prácticas de manera constante y dinámica. En otras palabras:

“Los sujetos involucrados en dichas prácticas aparecerán entonces atravesados por dimensiones contextuales culturales, históricas, económicas, sociales y jurídicas y solamente a partir de la comprensión de estas dimensiones se los puede entender en toda su complejidad¹⁴”.

¹². Jorge Huergo en *Mirar desde la Comunicación*. Pág. 8. Buenos Aires, 2007

¹³. N del A: Extracto de la ponencia: *Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos*. Dra. Sandra H. Massoni. Presentado para mesa de debate I: ¿Es posible una teoría estratégica que trabaje con verdaderos seres humanos?, VII Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación 2009. Recuperado 19/03/2012 en http://www.tendencias21.net/fluido/Manifiesto-por-el-comunicador-estrategico-y-otros-conocimientos-benevolos_a15.html

¹⁴. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC). *Mirar desde la Comunicación*, La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social/UNLP. 2009. p. 10

En este marco, analizaremos tanto las acciones de los sujetos que son objeto de análisis – acciones que configuran modos de comunicación- como la Comunicación que aquellos hacen de dichas acciones.

Participación:

Ahora bien: ¿qué se entenderá aquí por participación? Para responder a esta pregunta, apelaremos nuevamente a las palabras de *Massoni*, quien dirá que **“lo básico es reconocer que el espacio social es una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses y necesidades, a veces protagónicos y a veces complementarios que, por eso mismo pueden articularse en torno a un problema¹⁵”**. Sin embargo, creemos que dicha “articulación” de actores no necesariamente hace referencia al concepto de participación que aquí se busca construir, dado que la articulación per se no está dando cuenta del nivel de apropiación de aquellos frente a lo que los “reúne”.

En este sentido, y a fin de enriquecer la mirada que de la participación tenemos, es que retomamos a *Mario Robirosa*¹⁶:

“Participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución. Por la complejidad de la participación, ella debe ser analizada con relación a la cantidad de actores que participan, niveles, campos posibles y grados de la misma.”

Existen tres aspectos que completan esta conceptualización de participación, a saber:

- a) **formar parte**, en el sentido de pertenecer, ser integrante,
- b) **tener parte**, en el desempeño de acciones adaptativas, y
- c) **tomar parte**, entendido como influir a partir de la acción.

En la presente tesis, estos tres niveles de participación nos permitieron abordar la complejidad de la organización desde otra mirada, la cual nos ayudó a analizar qué actores - involucrados en un mismo “problema”-, podían efectivamente aportar a su solución a partir de la influencia de sus acciones, siendo determinante tanto su

15. Sandra Massoni; Modelo de comunicación estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. p 9. Rosario 2007. http://www.inta.gov.ar/activ/comunicacion/descargas/Institucional/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf.

16. Mario Robirosa y otros; Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado, Buenos Aires: UNICEF-Siglo XXI de España Editores, 1990

posición como su disposición (o nivel de participación). Lo relevante para nosotras era respetar durante todo el proceso lo que aquellos “podían”/ “querían” escuchar en un determinado momento”. Propiciar el tercer nivel de participación se erigió en este marco como nuestro desafío. **Lo que buscábamos justamente era facilitar el espacio para que nuestros interlocutores transformaran la realidad a partir de la acción colectiva.**

Investigación + Acción:

Los conceptos antes abordados tienen intrínseca relación con la lógica que promueve la **Investigación + Acción**, por lo que su aplicación nos fue de suma utilidad para el proceso que llevamos a cabo en el marco de la Organización del Padre Cajade.

“La investigación acción participativa es una metodología que apunta a la producción de un conocimiento propositivo y transformador, mediante un proceso de debate, reflexión y construcción colectiva de saberes entre los diferentes actores de un territorio con el fin de lograr la transformación social”¹⁷.

17. CENOC “Manual Metodológico: Para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base”. Buenos Aires. P 1

La generación de conocimiento propositivo, el debate y la construcción colectiva con miras a una transformación social, sólo puede darse en el marco de una propuesta participativa. Para lograr su propósito aquella debe promover perspectivas teóricas que avalen esta forma de hacer, dotándose de herramientas, técnicas y métodos que apunten a transformar la realidad de los actores involucrados, colaborando así en el empoderamiento para volverse sujetos de su propia historia.

Desde una perspectiva más teórica, *Eduardo Vizer*¹⁸ dirá que la Investigación + Acción (de ahora en más I+A) aborda los análisis sobre las prácticas sociales y se fundamenta en una metodología inductiva. El presupuesto que rige a la I+A se basa en que la comprensión y la introducción de cambios en las prácticas son medios adecuados para producir el mejoramiento de éstas.

18. Eduardo Vizer. La trama (in)visible de la vida social. Comunicación Sentido y Realidad. Buenos Aires: La Crujía. 2003, pp 103-300

Es considerada la ciencia de la práctica porque precisa de la investigación y de la construcción de la teoría, las que se hallan relacionadas con la intervención social. En este contexto creemos que se vuelve relevante hacer alusión al concepto de praxis, el cual se constituye **“en la comprensión de los procesos de transferen-**

cia social mediante las prácticas sociales, así como de las modalidades en que la reflexión y la investigación deben promover la construcción de teoría sobre el propio proceso de transformación social¹⁹”.

19. ib p 279

Entonces, La I +A hace hincapié en el conocimiento práctico y la capacidad de reflexión de los actores de la comunidad. Es de suma relevancia el papel del investigador, ya que trabaja con la población de forma conjunta aportando su propia formación y experiencia. En esto consiste básicamente la teoría y la práctica de la intervención social y el autodiagnóstico participativo. Se puede decir que esta forma de trabajo asocia la acción con la reflexión (auto-reflexión) y la teoría con la práctica.

Educación popular

La construcción colectiva tiene lugar si, y sólo si se promueve y fomenta la participación de los actores involucrados en el marco de esta propuesta. Ese involucramiento sólo se puede dar si los interlocutores toman conciencia de su realidad y logran conseguir grados más altos de autonomía y libertad, de esta forma sintetizó el concepto de **Empoderamiento** la Dra. Olga Niremberg. Sobre ello amplía:

“Se trata de un proceso de toma de conciencia acerca de los factores que influyen sobre la vida de las personas y las poblaciones y de asunción de poder de decisión sobre el propio destino, pensando y actuando de forma tal de conseguir el máximo control posible de tales factores²⁰”

20. Olga Niremberg “Participación en proyectos y desarrollo integral de adolescentes y jóvenes” Buenos Aires. CEADEL 2010 p:13

Pero para que pueda gestarse ese proceso de toma de conciencia y de decisión, el mismo debe gestionarse a través de una Metodología de Aprendizaje activo, que provea herramientas que propongan “cómo pensar” en vez de “qué pensar”.

Bajo esta lógica, Paulo Freire hace alusión a que **la Educación debe comenzar por la superación de la contradicción educador-educando**. En el marco de este proyecto, consideramos indispensable pensar en un **modelo de aprendizaje** con respecto a la metodología para la construcción de emprendimientos, donde desde el momento inicial se contemplara el hecho de que los actores involucrados no serían un mero depositario de conocimientos. El interlocutor del proyecto formará parte constitutiva del proceso.

El autor hace alusión a que el acto educativo remite al goce de la construcción de un mundo común: **El conocimiento no se transmite, se está construyendo.** Ese mundo común, donde los sujetos se apropian de su estar en el mundo, adquiriendo la plena certeza de su existencia y de su modo de ser/estar, es el que retomamos al momento de abordar la Institución. Se desprende así no sólo una forma de pensar a la educación bien distinta del modelo que habitualmente se encuentra en las instituciones de educación formal, sino que además, en esa forma de denominar a la educación, también se gesta una perspectiva distinta de comunicación, donde se revaloriza y se vuelve proactivo el rol del “receptor” (en este caso “educando”).

En todo proceso educativo existe una dimensión comunicacional y en este marco se pueden reconocer a las prácticas comunicacionales como instancias de enseñanza/aprendizaje.

Freire le da particular importancia a la palabra, al diálogo: el poner en común desde las maneras de ser y de estar en el mundo.

Abordamos la presente tesis entonces desde la perspectiva educacional de *Freire*, porque contempla al educando como la figura trascendente del proceso de aprendizaje, no como el mero depositario de la narrativa del educador (estática y fuera del correlato de su existencia), sino como **aquel sujeto que al estar en contacto, a partir de la palabra, con su realidad y con la de sus pares se vuelve libre y de esa manera es capaz de construir su propia historia, la que cambie sus condiciones de existencia.**

Gestión: proceso integral

El proyecto de tesis que en estas páginas plasmamos tiene por propósito realizar una *Metodología para la creación de emprendimientos en el marco de la Economía Social, con los integrantes de la Obra del Padre Cajade*. En este sentido, desarrollamos un proyecto de investigación que nos permitió analizar los procesos comunicacionales que del objeto de estudio se dependieron. Para ello utilizamos las herramientas y procedimiento que engloban el Diagnóstico, la Planificación, la Ejecución y la Evaluación, todas ellas con una perspectiva situacional, estratégica y participativa.

Esto implicó para nosotras la realización de un trabajo de campo vinculado a la realidad actual de la organización elegida para el desarrollo de esta tesis, en el que contemplamos dos aspectos relevantes: **1. las características generales y las dinámicas de gestión de los emprendimientos productivos analizados, así como 2. las visiones y aportes que sus integrantes hicieron en torno a la problemática en cuestión.**

En este marco debemos resaltar que la **Gestión** hace al conjunto de acciones y procedimientos que engloban a las instancias antes mencionadas. En esta explicación se detallan de manera lineal, pero en la práctica la secuencia Diagnóstico – Planificación – Evaluación – Ejecución, se da de manera simultánea.

De esta forma, consideramos importante explicitar qué entendemos por Gestión. Para ello retomamos lo que desde el Taller de Planificación en Procesos Comunicacionales se concibe como tal: **“La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de una imagen de futuro probable y deseable. La gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los individuos y a los actores sociales, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que ámbito y actores se encuentran insertos”²¹**.

En pos de clarificar lo que conlleva la Gestión de procesos comunicacionales, así como también cuáles son los conceptos que la engloban y las implicancias que tienen entre sí, realizamos a continuación una descripción general.

Diagnóstico: Construcción colectiva y Multidimensionalidad del problema.

En la instancia de acercamiento a la organización es preciso generar un espacio donde se pongan de manifiesto todas las herramientas que colaboran en dar luz a las situaciones-problemas que debieron ser trabajadas por nuestros interlocutores. Es por ello que, para el momento del abordaje organizacional, planteamos el desarrollo de un **Diagnóstico** que colaboró desde su diseño e implementación en descubrir el cotidiano de los interlocutores de la propuesta y su entramado de relaciones sociales.

En ese marco, nuestra **estrategia de Comunicación** estuvo orientada a lograr

21. TPPC, “Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación”, La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata, FPyCS, 2008. p 17

que los involucrados en la problemática -por ellos definida- se estableciese como conversación en la dinámica social de la Obra para provocar un cambio deseable y posible. Así, más que instalar un “tema”, se trata de conversar sobre un problema.

En este sentido, *Sandra Massoni* dirá acerca de una estrategia de Comunicación:

“Es un dispositivo de conversación que sienta las bases de una interacción social deseable en el marco de un proyecto”.

De esta forma, el Diagnóstico nos acercó a la realidad de los actores involucrados, al tiempo que nos sirvió para promover su capacidad de visualización de lo que consideran “problemas”, intentando fomentar la construcción colectiva de las alternativas de solución, que luego fueron retomadas en el momento de la planificación.

A partir de lo que pretendimos abordar, ahondamos sobre lo que significa desarrollar un *Diagnóstico desde una Perspectiva Comunicacional*.

En el marco de esta propuesta, el Diagnóstico se constituye en una herramienta relevante, ya que se erige como un proceso de aprendizaje tanto para los actores de la organización como para quienes desarrollan el trabajo de investigación.

Es a partir del Diagnóstico que los integrantes de la Obra pueden reconocer su situación actual, favoreciendo esto a la toma de conciencia de los problemas que los afectan en su contexto más inmediato.

Por otra parte, para nosotras el Diagnóstico se constituyó en una experiencia de aprehensión de las prácticas sociales²² de los protagonistas. Creemos que esta aprehensión nos ha permitido un mayor y mejor conocimiento de lo que acontece en la organización y entre sus integrantes, otorgando insumos fundamentales para posibilitarnos facilitar la realización de acciones colectivas que los involucre de manera activa.

²². Nos referiremos a aprehensión de prácticas sociales a nuestra capacidad de captar y comprender la visión de mundo de los interlocutores sin emitir juicio de valor al respecto, sino antes bien considerarlo insumo fundante de nuestra propuesta de trabajo.

El Diagnóstico comprende una instancia de reconocimiento que implica una oportunidad de que los actores involucrados se apropien de un proceso que los enriquezca como organización, ampliando y mejorando sus márgenes de acción. Es por ello que lo consideramos como un proceso educativo y de re-distribución del poder (a mayor conocimiento de la situación que los implica, mayor generación de

debate y discusión).

Daniel Prieto Castillo parte de la premisa de que todos aprenden de todos, todos se enriquecen con las experiencias y los conocimientos de todos ya que nadie es totalmente ignorante. **“El diagnóstico participativo constituye un buen camino para terminar con la falta de comunicación entre los miembros de una comunidad, falta de comunicación de experiencias, de conocimientos”²³**, y agrega:

“En tanto aprendizaje colectivo, en tanto cohesionador de la organización, en tanto conocimiento de la propia realidad, el diagnóstico permite aclarar no sólo los problemas más inmediatos, sino también la manera en que se vienen llevando en una comunidad las relaciones sociales”²⁴.

²³. Daniel Prieto Castillo; El autodiagnóstico Comunitario “Cap. 4: El autodiagnóstico Comunitario”, Ciespal. Edición: Primera Año: 1983, p. 28.

²⁴. Ib .p. 28.

En este sentido, y como ya lo anticipamos, la Participación juega un rol importante. En parte, la viabilidad del proyecto surge del grado de participación y correspondencia de la Institución con los investigadores y entre los miembros de aquélla. Es decir, a mayor grado de implicancia de los integrantes de la Obra para con el proyecto y entre sí, se logra mayor profundización sobre las relaciones sociales, sus problemáticas y oportunidades para transformar -colectivamente- la propia realidad. Por ello es de suma relevancia que se compartan las responsabilidades en la determinación de los problemas (para definir sobre qué actuar) y la visualización de las potencialidades que hacen a la situación a investigar a fin de delimitar sobre una base sólida las líneas de acción a sugerir para el siguiente paso: la planificación.

Del mismo modo en que hay distintas miradas – valoraciones según las lógicas de funcionamiento/matrices socioculturales de cada actor- sobre un mismo problema, también puede afirmarse el carácter multidimensional del mismo. Para abordar esta cuestión de la **Multidimensionalidad del Problema**, creemos necesario traducir el tema a problema. Consideramos que esta “acción” es crucial para iniciar el proceso de descripción y reflexión acerca de una problemática, motivo por el cual es necesario indagar en los distintos niveles de un problema - síntomas, causas próximas y causas básicas (coyunturales y estructurales) y en las dimensiones o factores que inciden en dicha situación.

²⁵. Sandra Massoni; Modelo de comunicación estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. Rosario 2007. p. 7

Así, la multidimensionalidad a la que remitimos implica que **“el problema que uno defina puede pensarse en función de los distintos factores que están asociados a él”²⁵**. De este modo pueden visualizarse cuáles son los aspectos que revis-

ten como emergentes de algo más profundo y complejo (efectos o síntomas), pero también cuáles son aquellos aspectos que se deberían atender para atacar la raíz del problema. En una segunda instancia, es la planificación de acciones la que desde un abordaje integral actúa en los tres niveles arriba mencionados.

Planificación

La perspectiva que retomamos para comprender el concepto de planificación es la que propone *Carlos Matus* a través de su enfoque denominado Planificación Estratégica Situacional (o también conocida por su sigla PES).²⁶

Para *Matus*, planificar “**significa pensar antes que actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro**”²⁷.

Así como el modelo de Planificación Prospectiva Estratégica, el método PES no descansa en la capacidad de predicción, sino en la de previsión. En este marco, creemos que el futuro se construye colectivamente, no se adivina. *Matus* lo plantea de la siguiente forma: “*El plan es una apuesta estratégica, no es una apuesta de azar. Esto quiere decir que **quien planifica influye sobre los resultados futuros, aunque no controla totalmente los resultados de su acción***”²⁸. Se elige entonces el plan, no el contexto en el que éste se desarrollará.

El inicio de toda propuesta de planificación está basado en la forma en que se mira y aborda la realidad, a partir de los problemas que los diferentes actores construyen y las explicaciones que dan a éstos. En este sentido *Matus* asevera: “*cada actor le arranca una interpretación a los hechos según sean los anteojos con que los observa. **Toda explicación es dicha por alguien, y ese alguien es un ser humano con valores, ideologías e intereses. Su lectura está cargada de subjetividades y está animada por un propósito. Más aun si se trata, no de simples observadores, sino de actores interesados en el resultado del juego, la explicación está guiada por esos intereses***”²⁹. Entonces, la explicación que cada actor social pueda brindar se circunscribirá no sólo a lo que el determina y ve en si como problema, sino además a la posición desde la que habla. **Explicar la realidad será entonces “diferenciar explicaciones”**.

26. Cabe destacar que pusimos a Matus por su base ideológica y no tanto por lo que plantea en el paso a paso de su propuesta metodológica.

27. Huertas Franco “El método PES. Planificación Estratégica Situacional” Entrevista a Carlos Matus, Editorial Altadir. Ecuador 1993. p:6

28. Idem, página 8

29. Ib p18

Es a partir de lo antes mencionado que entendemos a la Planificación como una “**mediación entre el conocimiento y la acción**”³⁰, es decir, como una propuesta de acción (tangibilizada en un plan) que, fortalecida por el análisis de una realidad situacional, sus actores implicados y los nudos críticos preponderados, construye un escenario apuesta, un futuro deseable y posible. Porque no hay mayor libertad para un individuo que el de elegir su futuro, es que **la planificación es una herramienta de libertad**³¹. Allí reside su valor democrático.

31. Matus Carlos “Planificación, libertad y conflicto: fundamentos de la reforma del sistema de planificación de Venezuela”, Ediciones IVEPLAN. Venezuela. 1985.

Evaluación: Reflexión sobre la acción

“En el marco de la planificación, la evaluación no puede ser entendida como una actividad aislada o auto-suficiente ya que forma parte del proceso y garantiza la continuidad y confiabilidad del proyecto”³².

32. TPPC, “Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación”, La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata, FPyCS, 2008. p 54

El tipo de evaluación que aquí proponemos tanto para nuestro proceso de construcción de la propuesta como para ésta una vez finalizada y puesta a punto para su ejecución por parte de nuestros interlocutoresse encuentra ligado a la aplicación de un método científico que nos permita identificar las dificultades que puedan ir surgiendo durante el devenir de nuestro trabajo, confirmar si nuestros supuestos iniciales siguen siendo válidos, si la propuesta es importante para nuestros interlocutores osi debemos configurar escenarios alternativos que incidan positivamente en el logro de los objetivos planteados en la planificación.

En palabras de *Olga Niremborg*, la evaluación significará para nosotras una “*actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos (...), y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura*”³³.

33. Niremborg, Olga; Brawerman, Josette y Ruiz, Violeta, “Programación y Evaluación de Proyectos Sociales” Editorial Paidós, Buenos Aires .2000

Dependiendo de los objetivos que persiga un proyecto, se pueden efectuar diferentes tipos de evaluación (de impacto, por objetivos, etc.). Dado que la impronta de esta tesis y su producto final es de índole participativa, creímos pertinente hacer uso de un tipo de evaluación de la misma naturaleza, el cual permitiera a todos los involucrados fortalecer las capacidades de análisis y reflexión, enfatizando la toma de decisiones.

En otro nivel, creemos que una vez concluido nuestro producto final, serán nuestros interlocutores quienes podrán hacer uso de este tipo de evaluación esperando ayude a facilitar el empoderamiento personal y colectivo de las personas que integran la Institución abordada. Entonces ¿Por qué la evaluación participativa? *Porque “constituye un proceso social de negociación entre las diferentes necesidades, expectativas y cosmovisiones de las personas. (...) un proceso en extremo político en el que se abordan cuestiones relativas a la equidad, la autoridad y la transformación social”³⁴*.

34. UNFPA, “Conjunto de Herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Administrador de Programas” 2004. P 14

ESPECIFICIDADES DEL ABORDAJE

En la primera parte del Marco Teórico, detallamos los conceptos estructurales que dieron sustento a esta investigación, aquellos que demarcaron la forma de hacer de nuestra propuesta. En el presente apartado, desarrollamos aquellos conceptos, perspectivas teóricas y enfoques que hacen a la especificidad de este proyecto y de los cuales nos valimos al momento de abordar el objeto de análisis propuesto.

Economía Social

Con respecto al concepto de **Economía Social**, y para que el lector comprenda desde qué mirada planteamos, daremos cuenta de las posiciones en torno al mismo, algunas inclusive contrarias a lo que adherimos, a fin de precisar las características globales del campo.

La **Economía Social** es una forma de hacer economía basada en el respeto a las personas, a la vida, a la naturaleza, a la cultura. No sólo busca el beneficio individual, sino más bien poder compartir identidades, en un marco de cooperación entre quienes participan, para alcanzar una mayor equidad social.

Dirá José Luis Coraggio al respecto: *“(...) es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades –generalmente de base territorial, étnica, social o cultural- y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites (...)”³⁵*. En tal sentido, está estrechamente vinculada a: - **Valores comunitarios y asociativos** (promoviendo la solidaridad interna y con la sociedad, y favoreciendo el compromiso con el desarrollo local, la cohesión social y la igualdad de oportunidades);

35. José Luis Coraggio “La Economía Social como vía para otro desarrollo social”. Políticas sociales 2002 (www.urbared.ungs.edu.ar). Publicado en la Biblioteca Virtual TOP. p.3

- La autonomía de los sujetos y la autovaloración de sus saberes;
- Una gestión transparente, democrática y participativa;
- La conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

En palabras del autor antes mencionado -quien además de ser analista económico es un referente ineludible en la temática-:

“Las organizaciones de la economía social pueden ser denominadas “empresas”, pero no son empresas capitalistas “con rostro social, o humano”. Su lógica es otra: contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad³⁶”.

| 36. Ib. p 3

En tanto “empresas” entonces, deben competir de igual a igual en el Mercado con las llamadas “empresas capitalistas”. Las diferencias entre unas y otras son de tinte cualitativo. Mientras la acumulación en las empresas de la línea capitalista significa la concentración de poder y centralización del capital en manos de sus dueños, la rentabilidad que las empresas de la Economía Social generan, en parte, es destinada a una reinversión para su propia mejora, así como para el entorno que las rodea (parte de sus excedentes también suelen ser usados para colaborar en las etapas incipientes de experiencias del mismo Sector).

Otra diferencia es el grado de relevancia que tienen los trabajadores en uno y otro caso. En el caso de las empresas capitalistas, las personas son “sustituibles” (su importancia radica netamente en la función que cumplen), mientras que en la Economía Social las personas son valoradas no sólo por su trabajo sino por el conocimiento que traen consigo, su identidad, su bagaje cultural.

Casalis y Altschuler argumentan que la “*Economía Social fundacional*” estaría compuesta esencialmente por las cooperativas y mutuales históricas, mientras que la nueva Economía Social involucraría aquellas iniciativas (fábricas recuperadas o autogestionadas y proyectos productivos comunitarios por ejemplo) surgidas a la sombra de las políticas económicas neoliberales y asistencialistas focalizadas, por fuera del Estado, los partidos mayoritarios, los sindicatos y las grandes esferas de poder económico.

De este modo, la nueva Economía representa una respuesta -asociada

mayormente a los sectores pobres- al cambio en los procesos de trabajo y producción y la exclusión social. Los autores resaltan la doble capacidad que aquella tiene: resolver algunas necesidades básicas de los sectores excluidos, dotándolos de un medio de vida, a la vez que implica **“nuevas formas de acción colectiva, representación social o política, aprendizaje, toma de conciencia y resocialización”³⁷**.

En el caso de la Asociación “Hogar de la Madre Tres Veces Admirable”, esta doble capacidad de la Economía Social parece materializarse y plantearse claramente como estrategia inclusiva alternativa a partir de la puesta en funcionamiento de sus emprendimientos productivos. El objetivo de la constitución de aquellos fundamentan nuestra valoración: **“generar espacios de aprendizaje en el trabajo, impregnados de solidaridad, amistad, responsabilidad y compromiso, para lograr el crecimiento personal y grupal y así plasmar nuestra idea de ganarnos el pan con nuestras propias manos, creando fuentes de trabajo con obreros dignos, a partir de las siguientes acciones:**

- Que formen un grupo de trabajo solidario, responsable y comprometido.
- Que resuelvan sus temas internos a través de asambleas.
- Que proyecten crecimientos personales, grupales y tecnológicos.
- Que se perfeccionen para brindar un buen servicio,
- Que sirva para autofinanciar la Obra y lograr que crezca.
- Que sea educadora en la cultura del trabajo, para generar obreros dignos³⁸.

En este sentido, consideramos que la Economía Social y los valores que propugna - tales como la Asociatividad, el trabajo digno y solidario y la primacía de las personas por sobre el capital-, se constituye como una alternativa viable para la mejora en la calidad de vida de los integrantes de la Asociación (y de la comunidad en general), considerando por sobre todo que dicha Institución ya opera bajo esta lógica y con sobradas muestras de buenos resultados.

Pobreza, Exclusión Social y Cultura del Trabajo

30

No queremos pasar por alto un aspecto de la Economía Social que se ha ido solidificando en el imaginario colectivo, y que mencionamos superficialmente párrafos arriba: la Economía Social está vinculada “a los sectores pobres”. Para dar cuenta de nuestra postura con respecto a esto, retomamos- la siguiente cita:

37. Bárbara Altschuler y Alejandro Casalis, Aportes del Desarrollo Local y la Economía Social a una estrategia nacional del desarrollo, en García Delgado, Daniel y Luciano Nosseto, (comps.) El desarrollo en un contexto postneoliberal. Hacia una sociedad para todos, Buenos Aires, Colección Transformaciones, CICCUS-FLACSO, 2006.p 12

38. Fuente: Página oficial Asociación Civil “Hogar de la Madre Tres Veces Admirable”:www.obradelpadrecajade.org.ar Actualizado al 20/04/11

“La Economía Social no puede ser para los pobres, sino que debe ser una propuesta para todos los ciudadanos que además se asegura de lograr la inclusión de los pobres, de los excluidos. No se trata de hacer que “aguanten” hasta que se reactive la economía y el empleo (...). Se trata de activar ya las capacidades de todos los ciudadanos excluidos del trabajo, y propiciar el desarrollo de lazos sociales vinculados a la satisfacción de una amplia variedad de necesidades materiales, sociales y de la recuperación de los derechos de todos”³⁹ .

39. Ib p 4

No creemos en modo alguno que dicha economía sea de y para los pobres, pero no podemos negar la estrecha relación que actualmente guarda aquella con los sectores vulnerables. Para dar cuenta del por qué de esta relación sentimos necesario contextualizar en qué marco cobró protagonismo este fenómeno en Argentina. Seguidamente introduciremos conceptualizaciones al respecto del fenómeno de la pobreza, exclusión social y cultura del trabajo, las cuales darán cuenta de la mirada con la que leímos la realidad de las personas que concurren/viven/trabajan en la Asociación y que se constituyen en los interlocutores de esta propuesta.

A los fines de fundamentar la relación actual entre la Economía Social y los sectores pobres, creemos necesario mencionar las consecuencias de la etapa comprendida entre 1970 y el 2002, periodo en que las políticas de tinte neoliberal alcanzaron su máximo esplendor en Argentina.

A partir de las medidas que fueron tomando forma en el plan económico de José Martínez de Hoz y que se consagraron en la era “Menemista”, se promovió **“la fragmentación, la descentralización del conflicto, despolitizando y erosionando la capacidad regulatoria del Estado y de la representación política, fortaleciendo a un mercado concentrado y tecnificando la cuestión social. A este modelo le interesaba la gobernabilidad de este proceso más que resolver las causas estructurales de la pobreza, de allí el surgimiento de políticas sociales compensatorias (‘efecto ambulancia’), de hacer compatibles una pobreza en aumento con el marco democrático”⁴⁰**.

40. Daniel García Delgado. 1er Encuentro. Foro Federal de Investigadores y Docentes. La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo local. “Escenarios y estrategias de desarrollo local y economía social en Argentina”. p.24

41. N del A: datos retomados de la publicación “La fragilidad de la ‘cuestión social’. Precariedad laboral y vulnerabilidad social” en revista Lavboratorio Estudios sobre cambio estructural y desigualdad social.

Sobre el escenario antes planteado bastaría con mencionar que la tasa de desempleo llegó a superar el 20 % de la población económicamente activa, pero en este caso y bajo el marco de esta tesis daremos cuenta, de forma resumida, de las variaciones que se dieron en el Mercado del Trabajo⁴¹, y que tuvieron lugar en la

Ley de Reforma Laboral (también conocida como Ley de Flexibilización Laboral):

1. El proceso de desalarización y expansión del trabajo informal;
2. La redefinición de los sistemas normativos y legales que estructuran las relaciones laborales (desregulación, flexibilización y precarización de la fuerza de trabajo);
3. Una distribución cada vez más concentrada del ingreso y la fragmentación del salario en el interior de las ramas.

El contexto antes descripto configuró el escenario para que la Economía Social emergiera con más fuerza (o “con más protagonismo”) ante un Estado ausente, no sólo para cubrir las necesidades más urgentes de los sectores más desprotegidos sino además para promover un modelo inclusivo donde la Asociatividad y la autogestión podían constituirse como alternativas viables para generar rentabilidad. Justamente por tratarse de un modelo inclusivo es que la Economía Social sigue creciendo, fortaleciéndose y multiplicando sus experiencias.

En la actualidad, el Estado muestra una fuerte tendencia a posicionar y legitimar a la Economía Social como estrategia de inclusión socio-productiva. En este marco, el **Ministerio de Desarrollo Social** de la Nación trabaja sobre dos ejes centrales a fin de promover la restitución de derechos e igualar las oportunidades de las personas: la familia y el trabajo. A partir de cada uno de estos ejes es que surgen dos líneas de acción respectivamente: “**Familia Argentina**” y “**Argentina Trabaja**”. Mientras que la primera tiene razón de ser en la protección y la promoción de la familia, la segunda aboga por el trabajo en tanto actividad clave para el desarrollo de las personas y las comunidades y como regulador/integrador de la vida social.

Entre las propuestas generadas a partir de la línea “Argentina Trabaja” se encuentran el “**Programa de Microcrédito**”, el Programa “**Marca Colectiva**”⁴², y el Portal de venta electrónica “**Compremos lo nuestro**”. En cuanto a “Marca Colectiva”, su función es identificar mediante un signo distintivo a aquellos productos elaborados y/o servicios prestados por emprendimientos de la Economía Social, representando los valores del trabajo asociativo, las identidades locales, métodos productivos comunes y estándares compartidos para cada uno de los productos. Hemos decidido dar cuenta brevemente de los rasgos de este Programa ya que lo consideramos una de las pruebas más representativas de apoyo del Estado en la temática planteada.

⁴². Información extraída de <http://www.desarrollosocial.gov.ar/marcaolectiva/116>. Actualizado al 06/04/13

Asimismo, no es menor para nosotras el hecho de que desde el citado Ministerio Nacional se haya creado un **Programa de Promoción de Microcréditos** bajo el nombre “**Padre Carlos Cajade**”⁴³, a través del cual se apunta a facilitar el acceso de los emprendedores sociales al capital de trabajo (insumos y herramientas). Dichos créditos son otorgados a través de “Organizaciones Ejecutoras” (asociaciones civiles, cooperativas y fundaciones), no siendo necesarias las llamadas garantías reales (hipotecas y recibos de sueldo) dado que aquellas utilizan garantías solidarias o de ayuda mutua.

43. Información extraída de <http://www.desarrollosocial.gov.ar/microcreditos/117>. Actualizado al 06/04/13

Resulta significativo además, la existencia de un Instituto dedicado especialmente al reconocimiento y fortalecimiento de las tradicionales formas de la Economía Social (cooperativas y mutuales) que, como organismo descentralizado del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, acompaña y regula el desarrollo de este tipo de iniciativas. Se trata del **INAES** (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social⁴⁴), el cual tiene como objetivo fundamental fomentar el desarrollo y la promoción de la Economía Social en todo el territorio nacional, además de regular y registrar el funcionamiento de las entidades⁴⁵. Entre sus funciones, tiene el de elaborar políticas, objetivos y acciones tendientes al desarrollo de este campo, actualizar la legislación aplicable en la materia y asistir técnica, económica y financieramente al Sector.

44. <http://www.inaes.gov.ar/es>. Actualizado al 06/04/13.

45. http://www.desarrollosocial.gov.ar/Uploads/i1/Institucional/INAES_Folleto_Institucional.pdf. Actualizado al 06/04/13

Si bien hoy el Estado cuenta con políticas que intentan cubrir las necesidades de los sectores pobres (“Asignación Universal por Hijo” por citar un ejemplo) así como aquellas que tienden a la inclusión socio-productiva, sus esfuerzos deben seguir siendo complementados con los de organizaciones sociales como la que hemos elegido abordar.

En tal sentido, y retomando la misión de la Obra del Padre Cajade -mejorar la calidad de vida de las personas pobres- resulta necesario clarificar nuestra postura con respecto al fenómeno de la pobreza y por extensión lo que significa “ser pobre”.

Es extensa la cantidad de estudios sobre la definición de **Pobreza**. En los últimos años se ha ido dotando al concepto de un carácter multidimensional, que ya no acota al mismo sólo a una carencia económica – la cual implica el desposeimiento de los medios materiales que una persona sufre para enfrentar su vida cotidiana-. El concepto de Pobreza comprende también las esferas psicoafectivas, sociales y culturales que construyen posiciones de subordinación en desmedro de la identidad, la dignidad y los derechos de quienes se ca-

tegorizan como “pobres”. De allí que la pobreza muestre su perfil polifacético.

Fue en 2010 que el **PNUD** – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo⁴⁶ - creó el índice de pobreza multidimensional (IPM)⁴⁷. Desde ese año entonces, este índice sustituyó al índice de pobreza humana (IPH) y tiene como objetivo mostrar la intensidad de la pobreza a nivel individual, la cual es resultante de la carencia superpuesta de tres aspectos básicos: Educación, Salud y Nivel de vida. Dichos aspectos han sido condensados en 10 indicadores⁴⁸, a fin de crear estadísticas que permitan la formulación de políticas públicas orientadas a la erradicación de la pobreza. Todo esto ha conllevado además a analizar una serie de factores que complejizan el fenómeno y en este sentido también retomamos el concepto de **Exclusión Social**. Dicho concepto, al igual que el de pobreza, debe admitir – necesariamente - su carácter polisémico. Su abordaje implicará entonces analizar las distintas variables que generan en las personas que no trabajan/no estudian/no tienen oficio el hecho de sentirse marginadas de la sociedad, marginación que se siente sobre todo -comúnmente y sin importar el estrato social- en los jóvenes (uno de los principales interlocutores de la Obra). El hecho de no “pertenecer” a ningún ámbito en particular potencia una situación de incertidumbre y exclusión, pese a que en muchos casos se cuenta con los conocimientos necesarios para emprender un proyecto productivo o bien conseguir un empleo en condición de dependencia.

Para comprender más cabalmente lo que implica este “no pertenecer”, nos valemos de lo que *Karl Marx* atribuyó al concepto de trabajo:

**“Es el trabajo una condición de existencia del hombre, eterna
necesidad natural de mediación entre el hombre y la naturaleza,
y por lo mismo, vida humana”.**

El trabajo se ha constituido y construido socialmente como el medio de integración de los sujetos en el tejido social, a la vez que – parafraseando a *Robert Castel*- **como soporte de recursos y regulaciones colectivas** que no hacen más que garantizar la supervivencia y reproducción material. Siguiendo las palabras de este autor:

46. Creado en 1965, el PNUD es el organismo mundial de las Naciones Unidas en materia de desarrollo, con presencia en 177 países.

47. <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2010/ipm/>. Actualizado al 25/04/13

48. Salud: Nutrición y Mortalidad infantil; Educación: años de instrucción y Matriculación escolar; Niveles de vida: Bienes, Piso, Electricidad, Agua, Saneamiento, Combustible para cocinar.

“Aquellos individuos que encuentran cada vez más difícil su inserción laboral estable en un mercado altamente competitivo y flexibilizado, dan cuenta de la creciente precariedad laboral, pero al mismo tiempo dan cuenta del fenómeno de la desintegración de los mecanismos que garantizaban la cohesión social. Es decir, la descomposición de un conjunto de dispositivos o de mecanismos de solidaridad social que promovían la integración del individuo en el tejido social otorgándole un lugar⁴⁹”.

49. Castel, Robert. *Las Metamorfosis de la Cuestión Social. Una crónica del salariado*, Buenos Aires, Paidós. 1997.

Para nosotras, ese conjunto de dispositivos o mecanismos de solidaridad/integración son la base de sustento de la llamada **Cultura del Trabajo**. A fin de sustentar y dar cuenta de la utilización de este concepto, *Clifford Geertz*⁵⁰ dirá al respecto del concepto de Cultura:

“Denota una norma de significados transmitidos históricamente, personificados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento de la vida y sus actitudes con respecto a ésta”.

50. Clifford Geertz, *The interpretation of cultura*, Nueva York, Basic Books Inc., 1973, p.89 [trad. española: *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, 1987

La **Cultura del Trabajo** se encuentra relacionada con las concepciones heredadas, perpetuadas y reproducidas en relación al trabajo como parte de la condición de integración y mediación con la sociedad. Esa transmisión se situará generalmente en el marco de lo que brinde y provea la institución familiar.

Con esta argumentación tratamos de situar al lector en el otro extremo ya que en esta investigación se abordará la realidad de jóvenes que no han interiorizado - por trayectoria familiar - la idea del trabajo como aspecto de integración en la sociedad, a la vez que - y de forma más “terrenal” - como la cuestión que permite resolver las necesidades básicas. Se está ante personas con una particular manera de pensar y vivir su propia vida atravesada por una Cultura antagónica a la que aquí se erige como eje. El hábito de no trabajar también va constituyendo una Cultura determinada en muchas franjas sociales, sobre todo en los sectores más excluidos de la esfera socio-productiva y en particular, en los jóvenes de los estratos más bajos. La siguiente cita permite dar cuenta de nuestra postura con respecto a esto:

“Es una simplificación y un grave error afirmar que los jóvenes de hoy “son vagos” porque cuando se les ofrece una posibilidad laboral no persisten y abandonan rápidamente. ¿Por qué habrían de hacerlo si nunca percibieron al trabajo como un valor y que vale la pena el esfuerzo de una jornada de ocho horas cuando su experiencia les ha demostrado durante años que cuando sus padres trabajaron igual sufrieron hambre y opresión? (...). De esta manera sus conductas y reacciones sólo pueden entenderse en el marco de los discursos que la sociedad comunica de diversas maneras, que otros actores expresan y que estos jóvenes interpretan desde el contexto de su propia historia de vida⁵¹”.

51. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC). Mirar desde la Comunicación, La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social/UNLP. 2009. p. 5

52. Daniel Arroyo. Desigualdad y exclusión: los desafíos de la integración social, “La política social en la actualidad. Curso: Metodologías para el Seguimiento y el Monitoreo de la Cohesión Social para el Desarrollo Local”. Buenos Aires. 2011.

Sobre la lógica de lo antes mencionado y en relación con los conceptos antes articulados, retomamos a *Daniel Arroyo*⁵² ya que tipifica dos tipos de sujetos en situación de pobreza - que pueden ser relacionados con la historicidad de los sujetos en el marco de la Cultura del Trabajo. La primera categoría se denomina **“situación de pobreza por ingresos”** entendiéndose por ésta cuando las capacidades de las personas no están siendo capitalizadas o bien están desactualizadas, con lo cual el abanico de oportunidades para conseguir empleo, competir en el mercado laboral o mejorar sus ingresos se achica pese a que cuentan con un capital humano y social. La segunda categoría **“situación de pobreza de tipo estructural”** sumará a la ausencia de ingresos la ausencia de las condiciones mínimas de infraestructura, motivo por el cual se incrementan las dificultades para lograr una inserción socio-productiva. En este último caso, la desvinculación que la persona tiene para con el Mercado laboral incide directa y negativamente en el proceso de marginalidad que en ella se va gestando, proceso que tarde o temprano inhibe su propia capacidad de proyectarse a futuro, condición primera y necesaria para que dicha persona se sume a un proceso de construcción colectiva.

De todas formas y aunque el basamento del concepto de pobreza se encuentre en las líneas antes esgrimidas, no debemos dejar de lado el concepto que se utiliza para realizar las mediciones desde los entes estatales, tal es el ejemplo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), el cual, bajo el enfoque del ingreso y siguiendo el concepto de pobreza absoluta, considera que ser pobre es aquella persona que a partir de los ingresos del hogar, no tiene capacidad de satisfacer -por medio de la compra de bienes y servicios- un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias -consideradas esen-

ciales- tales como: vestimenta, transporte, educación, salud, etc. Estas necesidades se condensan en lo que el INDEC denomina Canasta Básica Total (CBT).

Nuestra lógica contempla un concepto de pobreza que dé lugar a re-pensar y problematizar al sujeto en su contexto, teniendo en cuenta su trayectoria histórica y los escenarios actuales donde se encuentra. En este sentido esta tesis versa sobre la idea de que el emprendedorismo (como uno de los factores centrales para el empoderamiento de los actores involucrados) y la lógica propuesta por la Economía Social son las herramientas que pueden incidir positivamente en la propuesta de inclusión que se desarrollará en este trabajo. Un modelo de inclusión tal vez alternativo; inclusión que parte del ejercicio de reconocer las potencialidades y de reflexionar sobre la propia realidad para ser parte de un proceso de construcción colectiva.

Jóvenes:

Desde esta tesis retomaremos a los jóvenes como uno de los interlocutores más relevantes, dado que se constituyen como los actores a quienes apuntan las acciones de la Asociación del Padre Cajade en el marco de sus emprendimientos productivos. Asimismo, también se tendrán en cuenta los referentes de los emprendimientos productivos, dados que son ellos quienes median el vínculo entre estos últimos y los jóvenes. En pos de hacer una mirada integral de los actores que intervienen en la dinámica productiva de la Obra la figura de los referentes se torna igualmente importante para el proceso a desarrollar.

A los fines conceptuales en este apartado se abordará la figura del joven, las representaciones/caracterizaciones que se hacen de él, estas últimas serán tenidas en cuenta al momento de analizar y evaluar el discurso de los referentes respecto de aquellos así como su proceder y accionar en el ámbito de los emprendimientos productivos. Entonces, se hablará de jóvenes y no de Juventud, dada nuestra necesidad de abordar a los interlocutores a partir de sus especificidades y no como a un todo homogéneo. En otras palabras:

“No debe hablarse entonces de juventud sino de jóvenes concretos, porque además de tener origen en sectores sociales diferentes, los jóvenes son sujetos que poseen una condición social específica y son agentes de un proceso esencial a toda sociedad que consiste en la reproducción social de la misma. Esto es lo que implica precisamente la condición de juventud⁵³”.

53. Ib. p11

Creemos indispensable entonces hacer algunas observaciones acerca del modo en que consideramos esta perspectiva:

“(…) es un proceso social esencial en la reproducción de una sociedad determinada históricamente aunque no siempre pueda reconocerse como un estadio diferenciado⁵⁴”.

54. Eleonor Faur y otros. Estudio Nacional sobre Juventud en la Argentina “Investigaciones sobre juventudes en Argentina: estado del arte en ciencias sociales” IDAES La Plata-Ciudad de Buenos Aires, mayo de 2006.P 11

Ser joven es parte de una *construcción social*, motivo por el cual dejamos de lado la idea de que la juventud es un periodo etéreo prefijado en la vida de un hombre o una mujer. Antes bien, consideramos que es un proceso social esencial en la reproducción de una sociedad: el joven está condicionado -pero no determinado- por las circunstancias en las que se desenvuelve, lo que le han transmitido y lo que le refleja esa porción de la sociedad que transita.

Esto nos sirve como base para pensar que el joven que vive en la Obra o bien participa de los emprendimientos productivos, por su condición social y trayectoria personal, construye su realidad y la reproduce según lo vivido por él mismo y su entorno más cercano (representado en parte por los referentes de los emprendimientos), por lo que se desenvolverá de forma diferente (por la cantidad de herramientas y habilidades adquiridas para la vida) de aquel que creció en el seno de una “familia tipo”, con acceso a la educación formal, salud, recreación, y sin mayores problemas de inserción en espacios sociales diversos.

55. Olga Niremberg “Participación en proyectos y desarrollo integral de adolescentes y jóvenes” Buenos Aires. CEADEL 2010 p:7

En esta línea, nos valdremos de las palabras de la Dra. Olga Niremberg:

“La adolescencia y juventud es vivida y procesada de maneras diferentes según sea el sector socio-económico de pertenencia y los contextos culturales que dan sustento a este tramo del ciclo vital; son significativos tanto el abandono de la escuela y la incorporación temprana al trabajo, como los roles preestablecidos, las valoraciones y expectativas diferentes para mujeres y varones⁵⁵”.

Si bien aquí proponemos pensar al joven tal como se ha expresado anteriormente, hay algunas representaciones que dan cuenta de cómo se construye la juventud, las cuales responden a diferentes distintos discursos. Tanto las representaciones como las formas discursivas que las legitiman han sido relevadas en su investigación doctoral⁵⁶ por Mariana Chaves, referente en la temática e integrante de la Obra del Padre Cajade:

Joven como un ser que adolece, que se encuentra en una etapa de tránsito: de la niñez a la adultez.

Joven como un ser inseguro de sí mismo y de los demás, legitimándose así la intervención sobre su vida, *para mostrarle el camino, para hacer por él*. Enfrentado a un modelo de adulto *dueño de sí mismo*, es decir seguro, cumplidor de las normas.

Joven desinteresado/ sin deseos: El rechazo, la indiferencia o el boicot hacia lo ofrecido —que es de interés para la institución, los padres, etc.— es leído como falta de interés absoluto, no como falta de interés en lo ofrecido. El no-deseo sobre el deseo institucional o familiar (ajeno a ellos) es tomado como no-deseo total, como sujeto no deseante. El joven queda así anulado por no responder a los «estímulos» y por lo tanto se refuerza la posición de enfrentamiento, ambas partes expresan «no ser comprendidas»

Joven como ser desviado: el joven aparece con una tendencia mayor que otros individuos a desviarse, *tiene muchas posibilidades de desviarse del camino, porque sus objetivos no son claros* y esto también lo hace ser un sujeto peligroso.

Joven como ser peligroso: no es la acción misma, sino la posibilidad de la acción lo que lo hace peligroso. Todo joven es sospechoso, carga por su estatus cronológico la marca del peligro. Peligro para él mismo: *irse por el mal camino, no cuidarse*; peligro para su familia: *trae problemas*; peligro para los ciudadanos: *molesta, agrede, es violento*; peligro para la sociedad: *no produce nada, no respeta las normas*.

Joven como ser victimizado: aquel que no tiene capacidades propias será una víctima del acontecer social. Asimismo aquel *que es todo en potencia, en posibilidad*, pero que no puede ser porque *no lo dejan, es aplastado, es dominado, está absolutamente oprimido*, ese también será visto como víctima. A la víctima se suele acercarse desde la «comprensión» y la lástima, no desde el reconocimiento legítimo.

No nos adentraremos aquí en los discursos que sustentan estas representaciones pero si amerita mencionar algunos de los que aun siguen predominando: Discurso naturalista, discurso psicologista, discurso sociologista y discurso del pánico moral.

56. Chaves Mariana.
“Juventud negada y negativizada: Representaciones y formaciones discursivas vigentes en la Argentina contemporánea” La Plata. 2005.

Hoy, en cambio, los nuevos paradigmas posicionan al adolescente como un sujeto que busca el desarrollo de sus aptitudes personales, y entre éstas se pueden enunciar la cooperación, la comunicación, la convicción, la autoestima, la visión optimista de futuro y la motivación. Es bajo esta perspectiva que ponemos la atención en los jóvenes que participan de los emprendimientos de la Asociación, en tanto sujetos proactivos y con intenciones de construir su futuro sin olvidar su contexto social y cultural.

En este sentido, queremos poner de relieve que el tipo de joven que concurre a la Obra debe ser pensado en su contexto y no en otro, motivo por el cual no concebimos la idea de que sea observado, relevado y analizado desde las vertientes que consideran a la juventud bajo una mirada genérica y estereotipada, con aspectos que lo muestran como un ser que adolece, que se revela porque es lo propio de su tiempo. Pero también se debe reflexionar que es allí (por el lugar y función que ocupa la Asociación) donde el joven recibe las herramientas necesarias para construir una realidad que mejore su calidad de vida, reproduciendo prácticas sociales que favorezcan a la potenciación de sus capacidades y habilidades personales y a la de sus pares.

Tal como expresamos al inicio del apartado, no se puede considerar la figura del joven sin tener en cuenta la de su referente en relación a cómo éste la construye. Esto se verá reflejado en el modo de proceder con él (joven) en el cotidiano de la Obra y en el ámbito de los emprendimientos productivos. Destacamos que la visión (representación) que el referente considere sobre la figura del joven, será condicionante y determinante tanto de las acciones a generar, como de los problemas a analizar.

Entonces, entendemos que en el desarrollo de esta tesis será tan importante destacar y poner en cuestión las diversas representaciones, como también reconocer cómo la Obra, y en última instancia el referente, construyen, tratan y posicionan a los jóvenes de la misma.

40 Emprendedorismo

Esta tesis propone desarrollar un modelo de aplicación para la construcción de emprendimientos productivos, diseñado en función de la realidad situacional y contextual de la organización elegida, y de los requerimientos, habilidades y

posibilidades de los potenciales actores involucrados: *los jóvenes mayores de 16 años que guardan relación con los emprendimientos productivos que allí se encuentran funcionando.*

Aquí creemos que se vuelve preponderante ponderar la figura del emprendedor y aclarar por qué lo retomamos en esta investigación. Para ello, y a los fines de clarificar nuestra, acudimos al aporte que hace en este tema *Ricardo Román Toro*⁵⁷:

“Todas las personas pueden ser emprendedoras porque tienen la potencialidad en su propia naturaleza humana, donde lo importante es entender cuáles son esos rasgos y desarrollarlos (...)”, y más adelante continúa “(...) la capacidad emprendedora consiste en un modo de ser, se expresa en hábitos (...).”

57. Ricardo Román Toro. ¿Qué significa emprender?, “Capacidad emprendedora cambio en el siglo XXI”. Sevilla: Emergia, 2006. p 5.-9

Siguiendo la línea que propone *Toro*, el ser emprendedor corresponde a un modo de ser que toda persona potencialmente posee y que por circunstancias culturales se desarrolla en forma desigual en distintos contextos.

Con el objetivo de situar al lector, realizamos un breve recorrido sobre el objeto de estudio “Emprendedorismo”.

Los orígenes de esta disciplina se remontan a los economistas clásicos⁵⁸ de los siglos XVIII y XIX, quienes inicialmente erigieron como objeto de estudio al empresario, la función empresarial y la creación de empresas. Uno de los exponentes máximos en este sentido fue *Jean Baptiste Say*, quien fue además el primero en asignarle al empresario el lugar de principal agente de producción con una posición clave en el proceso económico.

58. Sbdar Manuel. Master en Negocios, “Emprendedores: Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer.” Buenos Aires: Arte Gráfico Buenos Aires, 2009. P: 10

Los teóricos que luego vinieron fueron también referentes en lo económico (*Cantillon 1730- Knigh 1921- Schumpeter 1934- Gartner 1988*), por lo que si bien hubo avances en materia de investigación y de reconocimiento del objeto de estudio, los límites siempre se demarcaron en función de la disciplina económica.

A mediados de la década de 1970 comienzan a surgir otros enfoques - ligados a otras disciplinas- como es el caso del enfoque Psicológico. *David Mc Clelland* (1961) identificó una serie de características fundamentales del “emprendedor- empresario”, entendidas como las competencias con las que debía contar un emprendedor para desarrollar la actividad.

Tiempo después aparece en escena *Albert Shapero* (1984), quien - de forma superadora- propone analizar y contemplar, además de las características de base que un emprendedor debe tener para encuadrarse dentro de esta categoría, el contexto (factores de éxito) en el cual se encuentra inserto el sujeto que potencialmente puede emprender. Es a partir de esta perspectiva psicológica que la figura del emprendedor⁵⁹ comienza a tomar fuerza.

Bajo la lógica de las corrientes más actuales, el material que se encuentra a disposición (generalmente en investigaciones académicas, bibliografía específica y acotada, como en manuales y suplementos que traen los diarios) trabaja en dos aspectos:

- Por un lado, en el asiento de enfoques y/o perspectivas teóricas sean investigaciones académicas, o bien aquellas que provienen de experiencias de ONG (nacionales o internacionales), o del Estado, donde a partir de diversas actividades conciben distintas formas de reconocer, potenciar y visualizar al emprendedor.
- Por otra parte, el material que trabaja sobre la base de lo experiencial, es decir, sobre análisis de casos que creemos intentan instalar formas determinadas para lograr la construcción de emprendimientos (esto implica rastrear ejemplos que pueden ser pasibles de copiar a la manera de un manual de procedimientos). Tal es el caso de los suplementos de diarios, revistas y manuales, desde donde se retoman diversos ejemplos en los que se muestra cómo sujetos particulares – con características tipificadas- conciben y desarrollan sus emprendimientos productivos. Este tipo de análisis de caso contempla no sólo el entorno en el cual se encuentra el emprendedor, sino también las características personales (potencialidades, debilidades y desafíos a alcanzar).

Como mencionamos anteriormente, la literatura actual sobre emprendedorismo -y la más divulgada- tiene una fuerte impronta economicista y se asienta en un perfil específico de emprendedor. Bajo esta lógica, sólo una porción de la sociedad tiene acceso a construir emprendimientos y logra sostenerlos en el tiempo. Esta valoración se da a partir de las características que se supone dichos emprendedores “deben tener”; como por ejemplo, contar con una formación académica y tener acceso a un capital inicial. En este marco, también se exponen factores contextuales como ser la clase social a la que la persona pertenece, su núcleo familiar, las redes sociales con las que interactúa, etc.

59. Silvia Chigoli y Paula Raviolo, El emprendedorismo como campo de intersección: un abordaje de las Ciencias Sociales para las Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral.

Así inicia su publicación *Hugo Kantis* (reconocido teórico de la Universidad de General Sarmiento): “Un estudio reciente de las Naciones Unidas plantea los beneficios asociados a la empresariedad para dejar atrás la pobreza e incrementar el bienestar de la población (UNDO 2004). Sin embargo, el proceso emprendedor plantea un conjunto de retos a los pobres que deben ser identificados y comprendidos si se desea avanzar hacia la igualdad de oportunidades para emprender con éxito⁶⁰”.

60. Kantis, H. Emprendedores de origen humilde: ¿cómo incide la estructura social en la creación de empresas en América Latina?. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. p. 1

Por otra parte, y bajo la lógica de lo que estamos exponiendo, existe una forma más corriente de concebir al emprendedor, para lo cual se reconocen dos grandes vertientes: la que promulga que emprendedor se nace y la que aboga que emprendedor se hace. Para una mayor comprensión, a continuación ampliaremos ambas posturas.

- **Emprendedor se nace:** aborda al emprendedor a partir de una serie de características, un perfil determinado (el contexto en el que se encuentra inmerso es un factor determinante). Las corrientes en las que se apoya esta postura se encuentran dentro del enfoque que comenzó a tomar preeminencia en los años 70. Afirmar que “emprendedor se nace” significa que una persona debe reunir una serie de características y recursos para desarrollar la actividad emprendedora (fortalezas y habilidades personales, contactos, estudios, etc.), que se dan en función del contexto de nacimiento y formación del emprendedor. Esta postura da la pauta de que emprender es una oportunidad para pocos, acotada para el común de la sociedad.

- **Emprendedor se hace:** promueve la idea de la *formación emprendedora*, pensamiento al que no sólo adherimos sino además intentamos promover en esta investigación. Esta perspectiva propone que todas las personas son potencialmente emprendedoras, debiéndose generar los espacios para que aquellas puedan reconocerse como tales (a partir de la detección de sus fortalezas), y mejorando sus habilidades en virtud de lo que se desea emprender.

En síntesis, tomamos posición al creer fervientemente que todos los sujetos son potenciales emprendedores, considerando que los enfoques predominantes –economicistas y hegemónicos- promulgan un perfil muy acotado de lo que es “ser emprendedor”. En su afán por delimitar y caracterizar el perfil terminan por reducir el fenómeno del emprendedorismo a la experiencia exitosa de unos pocos.

Finalmente y con respecto a otros aspectos que hacen al fenómeno del emprendedorismo, nos parece necesario destacar que se han visualiza-

do dos motivos por los cuales se emprende: por oportunidad o por necesidad.

La idea de “emprender por oportunidad” decanta el perfil del emprendedor ligado al sector empresario (aquella persona que detecta una anomalía/necesidad insatisfecha en el Mercado y en base a ella genera un emprendimiento). En relación al segundo motivo, se desprende que el emprendedor está “obligado” a pensar una idea de negocio que le sea redituable en el corto plazo para satisfacer sus necesidades básicas. Esta urgencia predomina en el entorno al que se dirige la Obra del Padre Cajade y es objeto de esta tesis colaborar con este tipo de emprendedor en particular.

De esta forma y para ir concluyendo, la perspectiva que retomamos para analizar al emprendedorismo será aquella que comprende que, en la mayoría de los casos, **quienes emprenden desde el contexto de la Obra lo hacen por necesidad**, pero más allá de esta coyuntura, reparamos en aquella que **considera a los interlocutores de esta propuesta como potenciales emprendedores**. Esto será condición de posibilidad si se fomenta la adquisición de habilidades (aptitudes), el reconocimiento de las capacidades (actitudes) y si -entre otros aspectos- se logran visualizar los obstáculos que deben sortear para ser **trabajadores autogestionados**.

Tal como lo adelantamos en el comienzo del Marco Teórico, hemos volcado aquí los conceptos que actuaron como apoyatura de esta investigación. En el siguiente apartado (Marco Metodológico), expondremos los métodos y herramientas que nos guiaron en nuestro trabajo de campo.



MARCO METODOLÓGICO



III Marco metodológico

Nuestra propuesta tiene asidero en la construcción colectiva de saberes, siendo éstos producidos a partir de la interacción y negociación de sentidos que se da entre los integrantes de la Obra. En el marco de este trabajo, lo antes dicho implica **poner en cuestión los saberes concernientes a los emprendimientos productivos (y todo lo que esto conlleva hacia adentro de la Obra y sus interlocutores), en pos de mejorar su funcionamiento interno, con miras a la sustentabilidad y sostenibilidad.**

El **Marco Metodológico** y su diseño son el momento de la investigación donde se define la metodología que se utiliza para abordar el objeto de estudio, así como también el modo en que se lo conoce.

“El término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas”⁶¹.

Para el desarrollo de esta instancia, se contemplaron aspectos fundamentales como son los métodos y técnicas, elementos constitutivos de cualquier diseño metodológico. En este sentido, es importante destacar que esta propuesta de abordaje no puede utilizarse en cualquier circunstancia, si esto fuera así officaría de guía de procedimientos.

En este proyecto partimos de la mirada de que los escenarios sociales son dinámicos y cambiantes, por lo que al momento de pensar el diseño metodológico contemplamos tanto el objeto de estudio que abordamos y problematizamos, así como las conceptualizaciones implicadas en las preguntas de investigación. Esto último no es otra cosa que el corpus de conceptos/categorías teóricas que hemos elegido para sentar posición ante la investigación (Marco Teórico).

Respecto del método, Ray Rist (en Taylor-Bogdan) dirá:

⁶¹. Taylor-Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós. 1987. p: 5

“La metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable⁶²”.

62. Taylor-Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós. 1987. p. 7

De esta forma, *“el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo⁶³”*.

63. Ib p 7

Para esta propuesta, retomamos la Metodología Cualitativa porque trata de comprender e interpretar a las personas dentro su propio marco de referencia. Entendiendo que la realidad se define *“a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades⁶⁴”*.

64. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC), El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social/ UNLP, 2009. p. 5

Lo antes dicho implicó que durante el trabajo de campo debiéramos introducirnos en las experiencias individuales y colectivas de los participantes, para poder construir desde allí el conocimiento.

Entonces, las distintas interpretaciones que de la realidad hicieron los actores sociales involucrados de ningún modo son objetivas. Traen consigo toda su intencionalidad y es por ello que las hemos elegido. Dicha intencionalidad está orientada a indagar en la multiplicidad de significaciones, valoraciones y deseos de cada uno de los implicados en este proceso (incluidos los nuestros) a los fines de la construcción del producto que obtuvimos.

Tal como venimos anticipando, este tipo de perspectiva metodológica contempla tanto nuestra participación como investigadoras, así como la de nuestros interlocutores. Aquella se posicionó como un aspecto más a tener en cuenta durante el proceso de construcción de esta tesis, y en este sentido, **el método cualitativo se presentó como alternativa para reconocer e interpretar el carácter complejo de la cotidianeidad de los protagonistas en su contexto, desde una mirada comunicacional.**

Abordamos esta propuesta considerando que construiríamos el conocimiento e interpretaríamos los fenómenos sociales en un determinado contexto a través de una modalidad epistemológica, la gestión integral: el diagnóstico, la planificación y la evaluación.

En este apartado referiremos al componente metodológico de las herramientas antes mencionadas, las cuales en su forma de conocer contienen secuencias/pasos y criterios que fueron los que dieron estructura y forma a nuestro proceso. En este sentido la forma en que se concibió el diagnóstico fue a partir de la construcción cooperativa del conocimiento, porque sin considerar las voces de los integrantes de la Obra difícilmente se podría abordar el cotidiano de la organización y sus entramados sociales.

Proponemos el abordaje antes mencionado porque creemos que el futuro se construye de forma colectiva, siendo el método PES y la planificación prospectiva estratégica las perspectivas seleccionadas para tal fin. Vinculado a esto último destacamos que para garantizar la continuidad y confiabilidad del proyecto debemos valernos de la evaluación como una instancia necesaria de reflexión para después pasar nuevamente a la acción planificada.

A continuación detallamos las técnicas que desarrollamos y nos guiaron en la totalidad del proceso de tesis:

Entrevista

“En ciencias sociales la entrevista se refiere a una forma de encuentro: una conversación a la que se recurre con el fin de recolectar determinado tipo de informaciones en el marco de la investigación⁶⁵”.

Utilizamos esta forma de abordaje como una de las herramientas más relevantes. Su importancia radica en que a través suyo pudimos iniciar un vínculo con algunos de los referentes de la Obra a partir del cual, tuvimos la posibilidad de comenzar a descubrir las formas de hacer y de ser que suceden en el cotidiano de dicha organización, intentando dar cuenta del por qué de sus acciones.

65. Marrandi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio, Metodología de las ciencias sociales. Emecé Editores. Buenos Aires, 2007. 328 pp.

66. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC), El sentido de las técnicas en el trabajo en terreno. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social/UNLP, 2006. p 8

Dados los objetivos que nos propusimos durante el trabajo de campo, utilizamos la entrevista en sus distintas tipologías.

La **entrevista libre o no estructurada⁶⁶** se caracteriza por no tener un cuestionario establecido de antemano, sino que las preguntas van surgiendo a partir de la conversación. Esta técnica fue usada en un princi-

pio con los referentes de los emprendimientos productivos, ya que la finalidad era realizar un acercamiento informal a la organización para obtener la mayor cantidad de información posible con miras al recorte del objeto de estudio.

Asimismo, utilizamos la **entrevista semi estructurada**⁶⁷, dado que nos permitió la flexibilidad para incorporar nuevas preguntas o eliminar otras ya pautadas en el cuestionario, sin perder de vista el objetivo del encuentro. Además, fundamentamos su utilización a partir del hecho de que este tipo de entrevista tiene por objetivo centrarse más en el tema o la problemática a abordar y en menor medida en la personalidad del entrevistado (a diferencia de lo que ocurre con la entrevista en profundidad, donde el objetivo es ver cómo se expresa el entrevistado acerca de una temática en particular, constituyéndose aquel en el centro de la atención).

Si bien existía un recorte ya definido desde donde abordar la temática - **emprendimientos productivos de la Obra, su funcionamiento e integrantes**- y mediante qué personas vinculadas a la Institución, estimábamos que a partir del trabajo de campo pudiésemos realizar variaciones a lo inicialmente programado tanto en temáticas como en entrevistados.

Finalmente, resulta relevante mencionar que en vistas de enriquecer el posterior análisis (Diagnóstico) se tuvieron en cuenta las entrevistas y otras técnicas que se llevaron a cabo en la misma institución durante el año 2006 para la realización de una planificación, en el marco de la Cátedra de Planificación en Procesos Comunicacionales de la FPYCS - UNLP.

Cuaderno de Campo:

El Cuaderno de Campo, en tanto técnica de observación, **“es la forma narrativo-descriptiva para relatar las observaciones, reflexiones y acciones relacionadas con la tarea de intervención del terreno**⁶⁸”.

Utilizamos esta herramienta a lo largo del trabajo de campo con el fin de registrar información así como nuestras percepciones e impresiones en las diferentes instancias del proceso, tanto en los encuentros “formales” (realización de entrevistas por ejemplo) como en las instancias “informales”.

Según *Gloria Pérez Serrano*, el Cuaderno de Campo o también conocido

68. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC), El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social/ UNLP. 2009. p12

como “Notas de Campo” es la “garantía de que no se pierda la información obtenida y que ésta se encuentre en todo momento accesible a nuevos análisis e interpretaciones⁶⁹”.

Existen dos tipos de notas de campo, a saber: las de **contenido descriptivo** que “intentan captar la imagen de la situación, personas, conversaciones y reacciones observadas lo más fielmente posible⁷⁰” y las de **contenido reflexivo**, “que incorporan el pensamiento, ideas, reflexiones e interpretaciones del observador⁷¹”. Para esta tesis utilizamos las dos tipologías, intercalando descripción y reflexión, habiéndonos servido ambas como base para el desarrollo de este documento, especialmente en la instancia de Diagnóstico –al momento de describir, analizar y reflexionar sobre el estado actual de la organización y al presentar nuestras propuestas de mejora - y en la instancia de las conclusiones generales de la tesis.

Relevamiento Documental⁷²

Las Organizaciones producen una serie de documentos que se constituyen en una fuente de datos relevantes para analizar. Éstos permiten conocer a aquellas desde otro lugar, tanto desde lo que dicen como lo que – conscientemente o no – omiten comunicar.

Sobre esta base relevamos material Institucional (contenidos de la web, artículos de la revista de la Obra y notas del blog) con el propósito de revisar otras formas discursivas sobre los emprendimientos productivos de la Obra y sus actores intervinientes. El fin de esta compilación fue realizar un análisis de contenido contrastando lo recogido con lo recopilado durante el trabajo de campo.

El relevamiento documental de la Obra incluye: material audiovisual (Cd de la historia de la Obra y de Carlos Cajade), material gráfico (revista La Pulseada) y digital (web de la Obra, blog y web de la Revista La Pulseada).

La selección y recopilación de los documentos se definió en el marco de los objetivos que persigue este proyecto, por lo que le dimos preponderancia a los soportes que estaban relacionados con los emprendimientos productivos y su vinculación con los interlocutores de la Obra.

El relevamiento documental fue uno de los insumos necesarios para ana-

69. Pérez Serrano, Gloria. Investigación Cualitativa, Método y Técnicas.” Técnicas de investigación en educación social. Perspectiva etnográfica” Docencia 1994 p. 252

70. Ib. p: 252

71. Pérez Serrano, Gloria. Investigación Cualitativa, Método y Técnicas.” Técnicas de investigación en educación social. Perspectiva etnográfica” Docencia 1994 p. 252

72. Valles Martínez, Miguel Técnicas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica profesional. Editorial Síntesis. Madrid, 1999.

lizar lo que la organización dice que hace en la voz de sus integrantes y portavoces institucionales, por lo que tiene mayor relevancia – conjuntamente con el análisis de contenido- en el marco del Diagnóstico, ya que allí se desarrolla el momento de mayor descripción y análisis de la Organización. Este fue la instancia donde también se contrapuso lo que se relevó de primera mano, con lo que decían sus distintos soportes comunicacionales.

Análisis de Contenido

Manuel Montañés Serrano⁷³ dirá:

“En la investigación social, los textos que los correspondientes dispositivos de investigación nos han proporcionado, pueden usarse como un medio para conocer la opinión que la población participante en el estudio tiene sobre determinada problemática social y también pueden ser considerados como objeto del propio estudio”.

En este sentido, para poder satisfacer el para qué del análisis debemos contemplar lo que se dice, cómo está dicho, quién habla y por qué se dice lo que se dice. Como ya lo especificamos, en este caso, el tipo de material que analizamos contemplaba las fuentes en primera persona para ser contrastadas con el material institucional mencionado en el relevamiento documental.

El Análisis de Contenido es el paso ulterior al Relevamiento Documental, es decir, ese cúmulo de información rastreada y relevada de diversos soportes fue usado en pos de enriquecer nuestra mirada sobre la organización, los emprendimientos productivos y sus referentes, y los jóvenes relacionados con aquellos. Con esa herramienta ampliamos y enriquecimos el diagnóstico situacional, así como disparamos nuevos interrogantes y líneas de acción que sirvieron para ampliar el análisis, reflexión y proposición que se generó en dicha instancia.

Taller⁷⁴

El Taller es un espacio de comunicación que prioriza y propicia la relación dialógica entre los participantes. Es a través del diálogo, del intercambio de saberes y experiencias que se reconoce al otro. En este sentido, el texto de cátedra “El sentido de las técnicas en el diagnóstico des-

73. Manuel Montañés Serrano. Introducción al análisis e interpretación de textos y discursos. Madrid: IEPALA editorial, 2002. p1

74. GHISO, Alfredo. “Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos”, en Revista Estudios sobre culturas contemporáneas, Vol. V, N° 9, Colima, Universidad de Colima, Junio de 1999.

de la comunicación⁷⁵” explicita que el Taller *“significa la problematización de la cotidianidad, del orden impuesto, de las realidades complejas, dinámicas”*.

75. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC), El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social/ UNLP. 2009. p28.

La modalidad Taller implica la participación de todos sus actores intervinientes, lo cual le da dinamismo al proceso, permitiendo la explicitación de situaciones/pensamientos/miradas que enriquecen y colaboran a problematizar en virtud de la razón del encuentro.

De esta forma se propuso el desarrollo del Taller como propuesta de trabajo para lo elaboración del Modelo de Aplicación, ya que la consideramos una técnica viable para generar el entorno necesario que permitiese gestar la construcción colectiva.

En relación a cuestiones operativas, contemplamos una serie de pasos a cumplir tanto en la preparación del taller como en el momento de su desarrollo, a saber: debe perseguir un objetivo en el que no sólo se le dé el espacio a los participantes para que intervengan, sino para que también sea de utilidad para la investigación en la que se enmarca la técnica. De dicho objetivo se desprende el/ los resultado/s esperado/s que hayan visualizado los realizadores y que son de suma relevancia al momento de evaluar la técnica.

Por otra parte, demás está decir que se debe tener en cuenta quién es el público objetivo al cual se dirige el Taller (esto también implica profundizar en su perfil). En consonancia tanto con aquel como con el objetivo que persiga el mismo, los temas y disparadores que se propongan deben ser determinados con anterioridad.

El rol del Coordinador es de suma relevancia en dicha técnica ya que a partir de su intervención se organiza el encuentro (en su instancia previa), oficiando luego como mediador (en el momento en que se efectúa). Este rol tiene por objetivo hacer reflexionar, interpelar, cuestionar y realizar preguntas a los participantes en los momentos que amerite su actuación. Ante todo, el Coordinador realiza la vigilancia del proceso desde la observación activa de todo lo que sucede en el Taller, problematizando los planteamientos que surjan y siempre contemplando el objetivo que llevó a la realización del mismo.

Finalmente, el momento del diseño es primordial, ya que es aquí donde se definen los objetivos, el rol de los coordinadores del taller, los momentos del mismo y las técnicas que propiciarán la participación de los involucrados.

Árbol de problemas⁷⁶

Tal como lo anunciamos en el Marco Conceptual, creemos que hay que ejercer una mirada multicausal sobre los problemas que los integrantes de la Obra detectaron en el marco del trabajo que llevamos adelante conjuntamente. De esta forma, el desarrollo de la técnica del Árbol de Problemas cobra sentido.

El propósito fue desarrollar colectivamente esta técnica en pos de que analizáramos las divergencias y convergencias que surgieran a partir de la construcción de cada ítem y el resultado final del árbol mismo.

Debemos aclarar que el Árbol de problemas es una técnica de importancia para la identificación de una situación negativa (problema central) y de sus niveles y aspectos, definiendo las relaciones de causas/efectos con respecto a la misma. Dicho problema debe ser lo suficientemente concreto como para facilitar la búsqueda de soluciones al tiempo que permita visualizar distintas alternativas para abordar el problema en cuestión (en un escenario ideal, debieran surgir varias soluciones, no sólo una). Para iniciar el árbol entonces debe especificarse en pocas palabras el problema a resolver.

La redacción del problema en esta técnica es de suma relevancia, existiendo una regla para ello: al caracterizarlo, no se pueden utilizar las palabras “falta de...” o “no existe...”. Si así comenzase la redacción de un problema x, no habría más que una solución: ante “la falta de...” la solución más obvia sería proveer de “eso que falta”. Se sugiere comenzar con frases como “bajo rendimiento de...” o “limitada provisión de...”. Este tipo de frases permiten, en contraposición al primer caso, poder hallar un abanico de soluciones distintas.

Una vez expresado, deben detectarse causas (clasificadas en *básicas*: que representan las raíces del problema y que generalmente están invisibilizadas y las *causas próximas*: que devienen de la relación de causalidad con respecto al problema central y que conducen al descubrimiento de las causas básicas) y efectos del problema (que representan los síntomas del problema -la copa del árbol-). De este modo, el árbol delimita la base sobre la cual determinar cuáles serán las acciones a llevar a cabo para atacar al problema en sus distintos niveles.

Los árboles de problemas realizados durante el trabajo de campo fue-

76. Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana Secretaría Técnica. “Guía Metodológica para formular diagnósticos participativos y planes locales de seguridad ciudadana.” Lima. 2006. p: 34

ron utilizados para *profundizar y realizar una mirada analítica y minuciosa sobre lo que consideraban los integrantes de la Obra respecto de los emprendimientos productivos* (específicamente los que se abordan en este documento) y *el rol de los jóvenes y de los referentes dentro de ellos*. Esta herramienta fue parte del insumo necesario para desnaturalizar y concatenar algunos justificativos, miradas y consideraciones respecto de lo antes mencionado, información de relevancia para el análisis desarrollado en el diagnóstico y también para enriquecer los justificativos en las propuestas de mejoras plasmadas en este documento.

Finalmente cabe destacar que el *Árbol de Problemas* fue utilizado también como una de las herramientas a proponer en el marco del Modelo de Aplicación.

Evaluación de Procesos:

En este marco, proponemos la llamada evaluación de procesos, la cual va desarrollándose y evolucionando *“a partir de la experiencia permanente de ejecutar el proyecto”*⁷⁷. Su esencia, en este sentido, es más flexible y adaptable que aquel que, al estilo receta, planifica y sistematiza de antemano sin prever las necesidades concretas que se pueden desatar (enfoque ortodoxo).

Se evalúa, entre otras cosas, para considerar lo que se logró y lo que no fue hecho, siempre teniendo en cuenta el propósito inicial. Se lleva adelante para:

- Tomar decisiones, rediseñar lo hecho o generar nuevas estrategias.
- Comprender de forma profunda la realidad en la que intervenimos.

Algunos de los objetivos de la evaluación:

- Establecer el grado de pertinencia, idoneidad, eficacia, eficiencia, efectividad del proyecto en cuestión.
- Conocer los puntos débiles y fuertes, modificar los primeros y potenciar los segundos.
- Mejorar y/o modificar la propuesta.
- Consecuencias o efectos imprevistos que deberían ser tenidos en cuenta en los futuros diseños.
- Revisar los contenidos y las actividades propuestas⁷⁸.
- Profundizar el conocimiento sobre el problema que dio origen a la propuesta.

Elementos del Diseño de Evaluación

- **Aspectos a evaluar:** el desarrollo de los objetivos, la puesta en práctica de las

77. INTRAC- Internacional NGO Training and Research Center. “Seguimiento y evaluación del empoderamiento”. Inglaterra. 1.999.

78. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC), Programación, Calendarización, Presupuesto y Evaluación de Proyectos. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social/UNLP. 2008 p 22- 41.

actividades.

- **Indicadores:** Los indicadores son señales o aspectos que muestran el progreso hacia el logro de los objetivos, ayudan a monitorear y evaluar el proyecto.
- **Herramientas metodológicas a utilizar:** técnicas o herramientas específicas a utilizar para evaluar los datos y la información y que nos permitirían entender la forma en que el proceso está evolucionando.
- **Calendarización de los momentos de evaluación:** establecer en qué momento de la gestión se evaluará.
- **Responsables y destinatarios de la evaluación.**

La evaluación de procesos será utilizada en la propuesta a desarrollar en esta tesis.



IV Diagnóstico

En el presente apartado llevaremos a cabo el **análisis de aquellos emprendimientos productivos de la Asociación Civil “Hogar de la Madre Tres Veces Admirable”** que fueron seleccionados por sus referentes como los más significativos a los fines de esta tesis.

En el transcurso de este diagnóstico el lector podrá ir visualizando la aplicación de las diversas técnicas utilizadas y sus resultados obtenidos en el marco del relevamiento de campo, así como conocer a cada uno de los integrantes de la Asociación que participaron de este trabajo.

A través del análisis que llevamos adelante sobre los emprendimientos productivos, intentamos poner de relieve aquellos aspectos/cuestiones que se debían trabajar para luego diseñar como producto de esta tesis una **Metodología de Construcción de Emprendimientos Productivos**.

En primer lugar, introduciremos al lector en la Organización en general y su contexto más inmediato para comprender su accionar respecto de su situación actual y de los escenarios futuros que anhela.

Para una mayor claridad en el relato hemos dividido este apartado en cuatro grandes ítems que iremos desarrollando a continuación:

- 1. La Obra y su Contexto.**
- 2. Los emprendimientos productivos.**
- 3. Pistas orientadoras para analizar los emprendimientos.**
- 4. Principales conclusiones del Diagnóstico.**

1. LA OBRA Y SU CONTEXTO

a) Contexto socio-económico del Barrio⁷⁹

79. Extraído de: <http://www.eldia.com.ar/edis/20100713/laciudad12.htm> Actualizado al 10/05/2011

La Institución que elegimos para desarrollar esta tesis es la Asociación Civil sin Fines de Lucro “Hogar de la Madre Tres Veces Admirable” o también conocida como “la Obra del Padre Cajade”. Esta última forma de denominarla refiere a la importancia de la figura de su fundador, el Párroco Carlos Cajade.

El “Hogar de la Madre Tres Veces Admirable” se encuentra situado en el barrio Parque Sicardi, el cual pertenece a la localidad de Villa Garibaldi – ubicada al sudeste dentro del partido de La Plata, entre las calles 7 y 22 y 650 y 659-. En los últimos años se ha transformado en un fenómeno inmobiliario, pero también social. El boom inmobiliario en la zona se da por el bajo precio de los terrenos, pero también por la espaciada arquitectura que presenta el barrio, dando como resultante la frecuente llegada de jóvenes en la búsqueda de construir su primer vivienda.

A Parque Sicardi se llega por la Avenida 7, pasando la Avenida 72, luego de recorrer unos 10 kilómetros desde La Plata. Si bien hace unos pocos años tenía una población no mayor a 2000 habitantes, el aumento de residentes permanentes hizo que esta cifra esté cercana a duplicarse, lo que trae aparejado una serie de problemas con los servicios. A los reclamos históricos por la falta de agua y cloacas, se suman los cortes cada vez más frecuentes de luz, producto de la masiva llegada de familias que allí se fueron a instalar.

A unas cuadras de las nuevas construcciones y casi en el corazón mismo del barrio se encuentra el Hogar. Quienes tuvieron la oportunidad de conocer a su creador, Carlos Cajade, saben que su deseo de ubicar la institución allí fue por ese aire “campestre” y alejado de toda la vorágine de la ciudad.

58

Cabe destacar que la mayoría de las personas que concurren a la Asociación provienen de los sectores más empobrecidos de la ciudad de La Plata, Gran La Plata y Berisso. En su mayoría son personas con escaso o nulo nivel de ingreso, carencia de educación básica, altos índices de desnutrición y familias numerosas.

En relación a los servicios de salud que actúan en la zona, a 10 cuadras del Hogar hay una Sala de Atención Primaria de la Salud a la cual concurre la gente

del barrio para realizar consultas sencillas o de urgencia, pero también porque allí se desarrollan charlas informativas (como por ejemplo acerca de educación sexual y reproductiva).

b) Características Generales⁸⁰

A continuación desarrollaremos una descripción sobre la Estructura General de la Obra.

La Obra surge para brindar un espacio de contención y de convivencia para aquellos chicos⁸¹ que, por diversas razones, se encuentran en situación de riesgo social (sin familia, en situación de calle, judicializados, etc.). A partir de diversas acciones - que más adelante desglosaremos- se busca generar entornos de contención y formación, en pos de que las personas que allí acudan - y en consecuencia sus familias- puedan tanto satisfacer sus necesidades básicas como integrarse al mercado laboral.

En la actualidad⁸², en el Hogar viven alrededor de 100 personas entre educadores, niños y jóvenes. En su totalidad, la Obra congrega a más de **250 chicos/jóvenes** (incluyendo los emprendimientos productivos y sociales que tiene diseminados en diversos puntos del partido de La Plata).

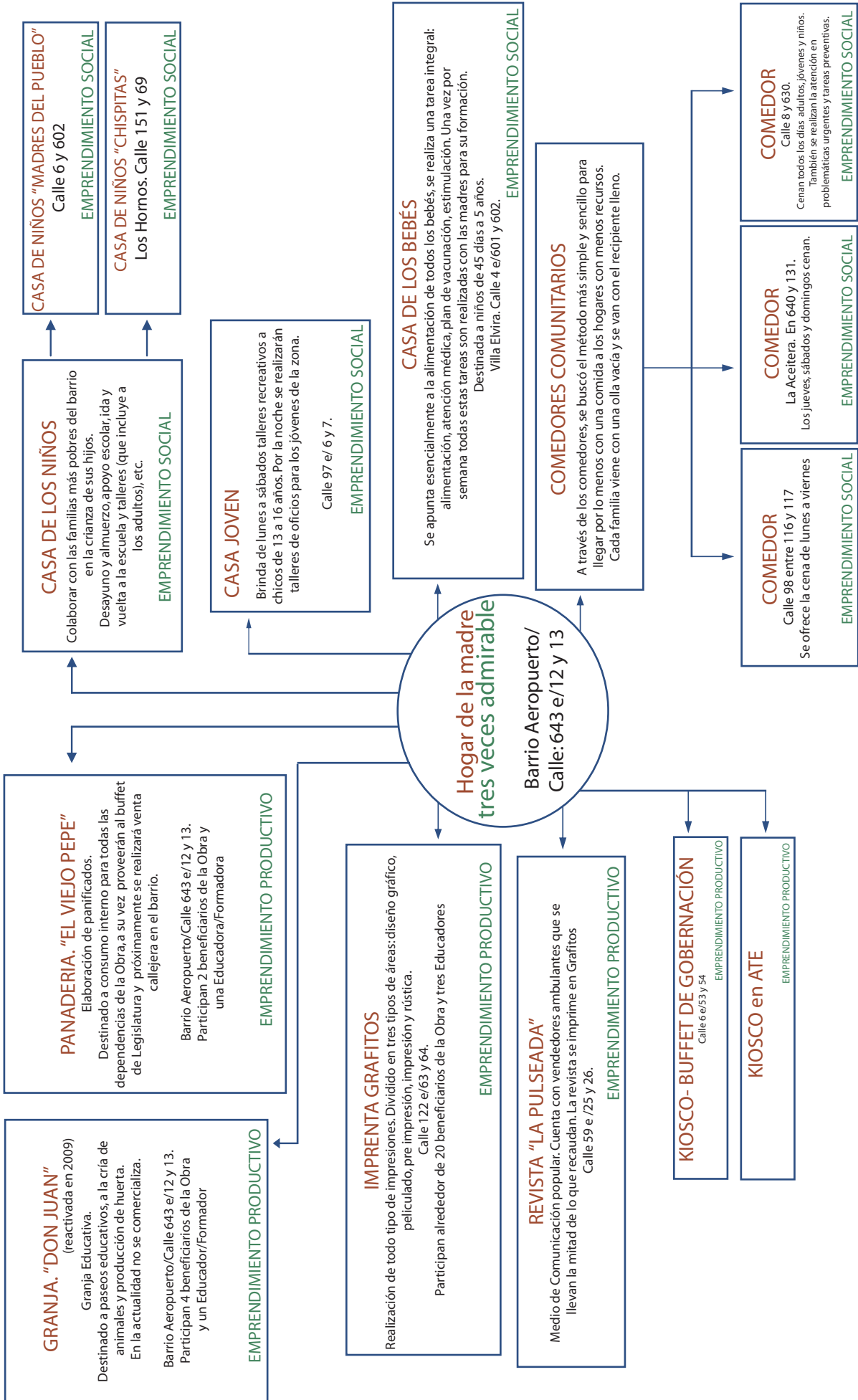
Estos son los aspectos relevantes que caracterizan a la Obra:

Los emprendimientos pueden ser separados en sus dos dimensiones más significativas e igualmente importantes: la social y la productiva.

80. N del A: este ítem se desarrolló con parte del material extraído para el relevamiento documental y con el análisis de contenido, para profundizar sobre estos aspectos ver anexos II y III.

81. A la Obra –para vivir o para acceder alguno de los servicios que brinda- ingresan desde bebés hasta jóvenes. En este sentido es importante aclarar que en todo momento se busca la inclusión de la familia de cada uno de aquellos, por lo que se promueve la participación de ésta en función de mantener el núcleo familiar lo más cerca posible. Esto se puede visualizar tanto en los emprendimientos sociales como en los productivos.

82. N del A: Dato corroborado hasta abril de 2011, momento en el que se desarrolló la investigación de campo de la presente tesis.



La **Dimensión Social** responde a los denominados “emprendimientos sociales” de la Obra, los cuales apuntan en primera medida a atender las necesidades insatisfechas (techo y alimento) de bebés, niños y adolescentes a la vez que se constituyen en espacios educativos.

Bajo esta dimensión se encuentran “**La Casa de los Niños Madre del Pueblo**” y “**La Casa de los Bebés**”, espacios donde se otorga alimento, contención y educación a chicos de edades diversas (oscilan entre los 45 días y los 13 años). Siguiendo esta línea, se encuentra la “**La Casa del Niño Chispita**” en donde se reciben niños de hasta 13 años y el Comedor Comunitario “**Todo por los Chicos**”, que de lunes a viernes le da de comer a cientos de personas.

En el 2009 se sumó la **Casa Joven**, que tiene por objetivo ser la continuidad de la Casa de los Bebés y de los Niños. Esta “Casa” fue creada después del fallecimiento del Cura, y en ella se realizan actividades recreativas de día, concurriendo chicos de 13 a 16 años.

Cabe destacar que dentro de la dimensión social también se encuentra el **Hogar** propiamente dicho (sede central de la Asociación) donde viven aproximadamente 60 chicos, divididos en 6 casas, cada una a cargo de al menos un educador popular.

Los denominados “**educadores populares**”, son aquellas personas que conviven y se responsabilizan de los niños y adolescentes que habitan en el Hogar. En algunos casos, son referentes de emprendimientos sociales, siendo quienes coordinan y realizan las actividades que se llevan a cabo en cada caso, sea cuidar de los bebés o niños, cocinar y entregar el almuerzo o la cena, etc.

Respecto de la **Dimensión productiva**, ésta nuclea a los emprendimientos productivos de la Obra, los cuales tienen por objetivo lograr la *auto-sustentabilidad de la misma*, a la vez que proveer de formación y empleo a los jóvenes y familiares de los niños que habitan o reciben otro tipo de apoyo con miras a una inserción al mercado laboral.

Cada uno de los emprendimientos productivos cuenta con un referente que coordina las actividades de los jóvenes, a la vez que realiza las acciones de formación, así como también los guía y contiene. El rol del referente se caracteriza por ser quien

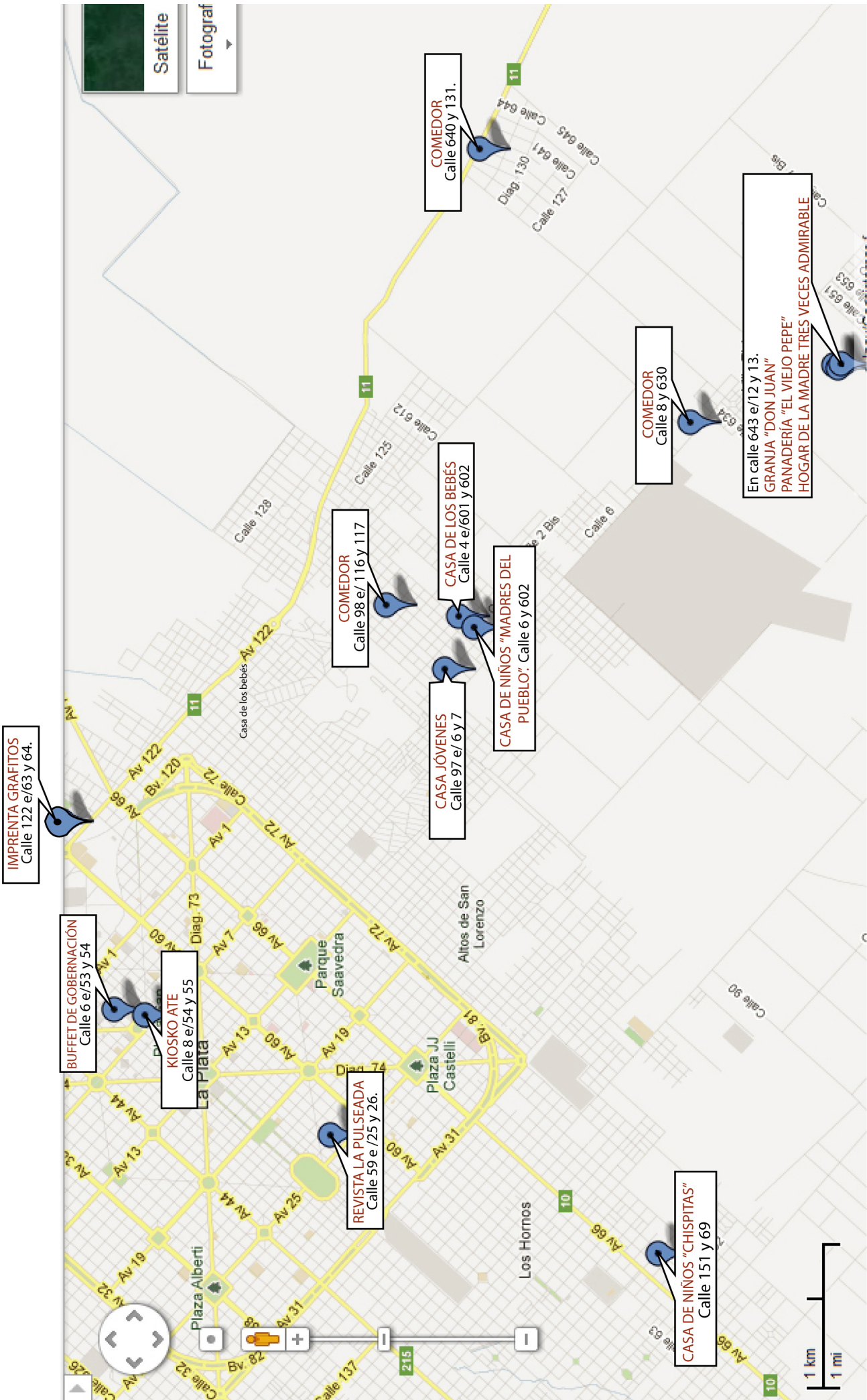
debe acompañar a los jóvenes en este proceso de aprendizaje, inculcando los valores de la Obra y promoviendo la cultura del trabajo a partir de la práctica concreta en los emprendimientos productivos que allí se desarrollan. Los emprendimientos se enarbolan en la lógica que promueve la Economía Social, contemplando aspectos tales como la primacía de las personas por sobre el capital y la toma de decisión colectiva, a la vez que promueven valores asociativos como lo son la solidaridad, el compromiso con sus pares y con la comunidad y la igualdad de oportunidades.

Tal como lo promueve la Asociación desde su discurso institucional, cada uno de todos los emprendimientos productivos encuentra su razón de ser en los siguientes objetivos que aquella se propone para sí misma: **“convertirse en una herramienta pedagógica, ser una fuente de trabajo y generar una autosuficiencia de recursos⁸³”**. De ahí que se estimule la participación activa de los jóvenes.

⁸³. Extraído de <http://www.obradelpadrecajade.org.ar/pantalla3.htm>.
Actualizado al 25/07/11

A continuación describiremos los emprendimientos productivos. Algunos de éstos, como se verá, se erigirán en objeto de análisis y de proposición de la presente tesis:

En el mismo lugar donde está ubicado el Hogar, funciona la **Panadería del “Viejo Pepe”**. Cruzando la calle, hay un predio donde se encuentra otro de los emprendimientos que fue creado para dar sustento y trabajo a las personas que allí se acercan (incluyendo también a los vecinos de las inmediaciones y a los familiares de los chicos que allí viven): la **Granja “Don Juan”**.



La **Imprenta Grafitos** es la encargada -entre otras cosas- de imprimir las publicaciones de la revista “**La Pulseada**”, otro de los emprendimientos productivos que la Obra posee, oficiando como su portavoz institucional y mediático. Los últimos dos que faltan mencionar son el **Kiosco- Buffet en Casa de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires** y el **kiosco en A.T.E. -Asociación De Trabajadores Del Estado**.

Todos los emprendimientos productivos están gestionados directamente por los educadores y algunos de los jóvenes que participan de la Organización. En el caso de la revista “**La Pulseada**” también participan personas desocupadas, encargadas de realizar su venta, encontrando así un trabajo digno para desarrollar y sustentarse.

Se propone que los niños que viven/transitan en la Asociación puedan comenzar a participar de los emprendimientos productivos en principio como una actividad de tipo más bien recreativa, en pos de ir incorporando gradualmente de esta manera la cultura del trabajo y aprendiendo un oficio con valores asentados en la Economía Social.

c) Identidad, Valores y Objetivos

Los valores y objetivos⁸⁴ que una institución promulga sientan las bases de toda actividad o acción que la misma pueda desarrollar, generando una cultura organizacional que la singulariza y la fortalece en el camino a seguir. La Obra del Padre Cajade es un ejemplo de lo antes mencionado ya que lleva históricamente el estandarte de la lucha por preservar los derechos del Niño. De este modo, ha legitimado su rol en la comunidad, valiéndose hoy en día de múltiples cooperaciones -sean éstas provenientes tanto de instituciones públicas y privadas como de personas particulares-.

⁸⁴. N del A: Los objetivos de la Obra fueron extraídos de la página web oficial de la Asociación “Preservar los derechos del Niño; Ampliar la ayuda no sólo al barrio donde funciona la Organización, sino también a sus mediaciones y a la comunidad en general, buscando fomentar la cooperación tanto de la Asociación para con la gente, como a la inversa.”

La Asociación persigue **tres objetivos**, los cuales son expuestos en su web oficial:

64

1. **Convertirse en una Herramienta Pedagógica.**
2. **Ser capacitadora en el Trabajo para una futura inserción laboral.**
3. **Generar Autosuficiencia de Recursos”.**

En esta línea, la revista **La Pulseada** presenta a la Obra y a sus emprendimientos sociales y productivos. Sobre estos últimos alude a que “**fueron creados**

con el propósito de generar espacios de trabajo impregnados de solidaridad, amistad, responsabilidad y compromiso, para lograr el crecimiento personal y grupal. La idea es ganarse el pan con las propias manos, creando fuentes de trabajo con obreros dignos⁸⁵”.

Tal como mencionamos, una de las actividades que desarrolla la Asociación está vinculada a la participación de los jóvenes en los emprendimientos productivos. En relación a esto, y profundizando lo que aquella promulga se destacan los siguientes preceptos:

“Inculcarle a los jóvenes la Cultura del trabajo, a través de los valores fundamentales por los que se rige la Organización, tales como la valorización de la familia, la educación, el progreso, la solidaridad y el trabajo en equipo⁸⁶”

85. Artículo “EL HOGAR. Una recorrida por el Hogar de la Madre Tres Veces Admirable a los pocos días de haber sufrido un atentado”. Edición n°8 de la Revista La Pulseada. p 55 del Anexo I

86. Extraído de www.laobradelpadrecajade.com.ar Actualizado al 25/07/11

d) Historia:

“Después de la misa de la noche del 24 de diciembre de 1984 en la Iglesia San Francisco de Asís de Berisso, el entonces párroco Carlos Cajade se dirigió al atrio para saludar a sus fieles y desearles una feliz Navidad. Tres hermanitos se quedaron allí, de pie, para preguntarle qué era la Navidad. Los tres eran chicos de la calle y Cajade esperó esa Navidad con ellos⁸⁷”.

El **“Hogar de la Madre Tres veces Admirable”** fue fundado por el Cajade cuando tenía 34 años de edad. Luego de la última dictadura argentina, Cajade llevó a cabo una serie de experiencias en torno a chicos en situación de calle en el Instituto de Menores ubicado en Olmos. Lo vivido y observado en relación a esta situación hizo que se inclinase al trabajo con los niños y jóvenes vulnerables.

87. Carlos Fanjul. “Hace 20 años se gestó el Hogar de Cajade. UN VERDADERO CUENTO DE NAVIDAD” Revista La Pulseada. La Plata. Edición n° 1 p. 19

Con el correr de los años, la Obra pasó de brindar ayuda a un grupo muy reducido de niños y jóvenes para conformarse en una organización social de peso, tomando relevancia en el plano de la lucha por los derechos de los niños. Esto se reflejó en la visibilidad que tomó la figura de Cajade a partir de su lucha y la Obra como su máximo logro. Cabe destacar que se reforzó su posición y se instaló en la agenda local a partir de la articulación con la CTA (Central de Trabajadores Argentinos) y su rol en la misma en calidad de Secretario de Derechos Humanos.

En octubre de 2005 fallece a raíz de una enfermedad que en pocos meses accionó rápidamente. En palabras de Lidia, entrevistada por ser una de las primeras niñas que vivió en la Obra y actual referente de un emprendimiento, desde ese momento hasta la actualidad han estado en “piloto automático”⁸⁸.

88. Ver Anexos I: Entrevista realizada a Lidia Cantero, Educadora del Hogar y Coordinadora de la Panadería Don Pepe. página 27

Al sufrimiento emocional que implica todo duelo ante la pérdida de un ser querido, se sumó la falta de alguien que supliera tanto el rol simbólico de Cajade en la Obra y en la comunidad platense en general (en tanto líder carismático y movilizador social), como su función operativa en la gestión de todos los emprendimientos.

En ese marco, la modalidad de gestión de la Obra se vio afectada luego de la desaparición física del fundador, pero quienes siguieron en la misma desarrollaron y siguen desarrollando las actividades guiándose por los preceptos, pensamientos y mensajes que guardan de lo que siempre les fue inculcado por Carlos Cajade.

e) Principales Interlocutores:

Sea en el barrio, así como en la ciudad de La Plata, Carlos Cajade ha sido y sigue siendo considerado un líder, referente y movilizador de toda causa que responda a los derechos de los chicos. Su imagen influyente colaboró en la apertura de su Asociación a nuevas relaciones que beneficiarían la causa que se sigue llevando adelante.

Como desprendimiento de la imagen positiva e influyente del Cura Cajade, quienes provienen de la Obra o de su círculo tienen una buena aceptación en la comunidad platense. Esta confianza se construyó con el paso del tiempo y a través de los resultados positivos en las acciones realizadas por la Organización.

89. Ver en Anexos I: Tercer entrevista a Marcelo Blanco. P. 50

90. Ver en Anexo VI: Acercamiento inicial. P. 181

En virtud de su Razón de ser, la Asociación se articula con todas aquellas instituciones públicas o privadas “**atravesadas por la problemática de la niñez y adolescencia como la Subsecretaría de la Niñez, los Juzgados, los programas que apoyen un trabajo con la familia, con la comunidad y con aquellos actores sociales que demuestren compromiso con nuestros pibes**”⁸⁹. En contraposición a lo antes dicho, “**la Obra no podría trabajar articuladamente con todo aquel que no entienda que la niñez es el elemento sustancial y el futuro de la sociedad**”⁹⁰.

Dado que Carlos Cajade fue Secretario de Derechos Humanos en la Central de los Trabajadores Argentinos (CTA) en la provincia de Buenos Aires, cofundador del Movimiento Nacional Chicos del Pueblo⁹¹ e integrante de la Comisión Provincial por la Memoria, las relaciones de la Asociación con estas organizaciones es muy sólida, vinculándose también con otros hogares o centros asistenciales de menores, los cuales muchas veces derivan a chicos al Hogar (inclusive de localidades del interior de la Provincia de Buenos Aires). A la Asociación llegan asiduamente oficios judiciales de jueces de familia para consultar acerca del estado de los menores allí alojados.

⁹¹. Movimiento que nuclea a 400 instituciones no gubernamentales dedicadas a proteger a niños y adolescentes en situación de riesgo) Fuente: <http://www.pelotadetrapo.org.ar>

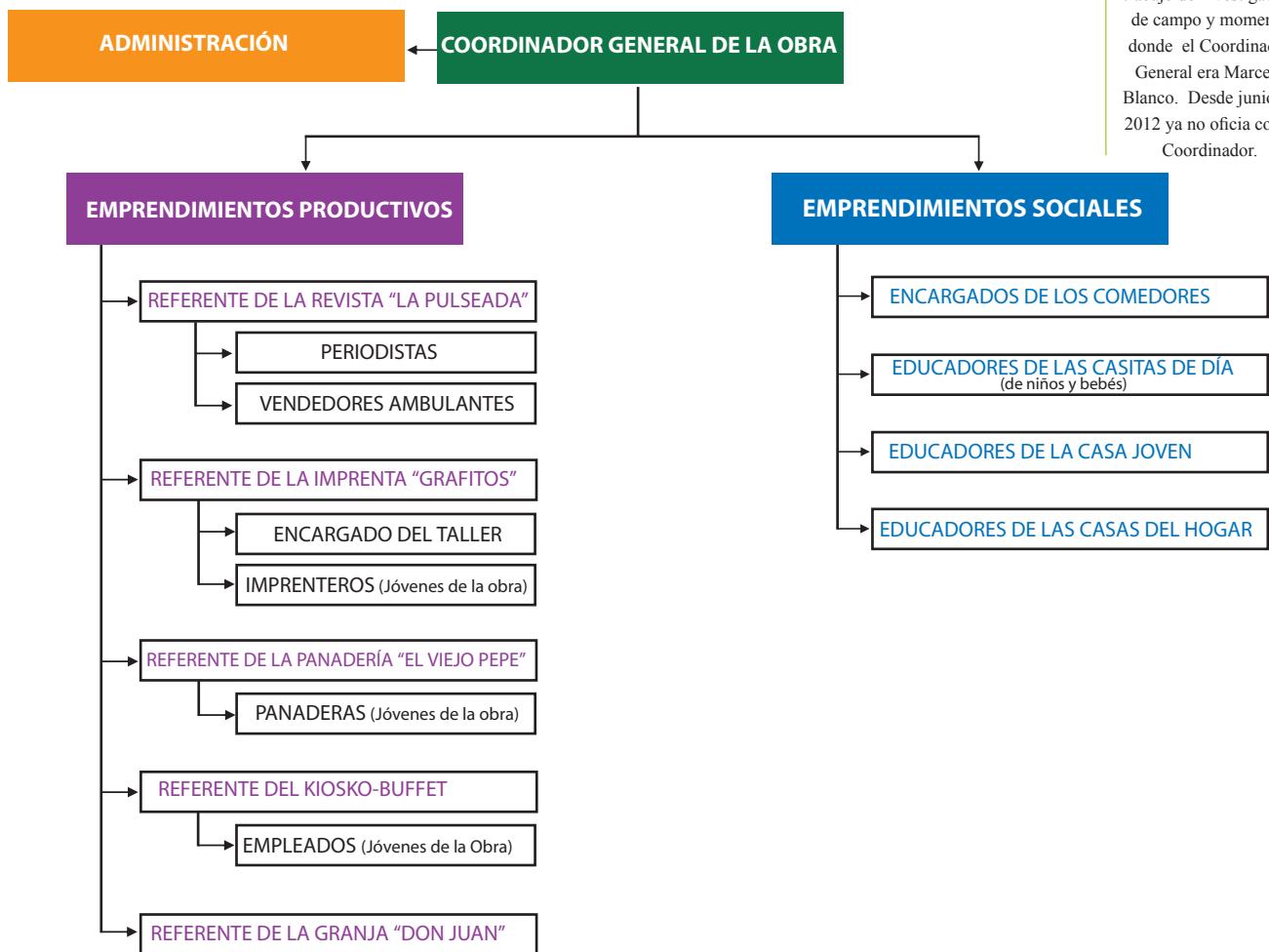
En la actualidad, la Asociación se relaciona con algunos ámbitos académicos, como la Facultad de Bellas Artes (para actividades recreativas con los chicos de la Casa Joven) y la Escuela Normal n° 1 (para que docentes y alumnos dicten clases de apoyo).

A partir de las mesas barriales que impulsa hace dos años la Casa de los Niños de barrio Aeropuerto (y a la que se sumó hace poco la Casa de los Niños Chispita, de Los Hornos), la institución nuclea allí a centros de salud, escuelas y otras instituciones para fortalecer su red y coordinar el trabajo en territorio desde una mirada más integral.

Asimismo, y con el fin de sostenerse económicamente como Institución, la Asociación se vincula con actores tanto del sector público como del privado, recibiendo colaboración de grandes empresas, subsidios del Gobierno Provincial y Nacional y ayuda de contribuyentes anónimos.

Además de todo lo arriba mencionado, la Asociación recibe donaciones de ropa, juguetes, pañales, útiles escolares, zapatillas, etc. Éstas se enmarcan mayoritariamente en eventos que la Organización misma genera en espacios públicos donde es respaldada por auspiciantes de distinta índole (radios de la zona y artistas, por citar un ejemplo). Este tipo de eventos busca además promover la mirada que la Asociación tiene de la niñez y la adolescencia instando a la comunidad a tomar conciencia acerca de sus derechos, así como las formas de exigir y facilitar su ejercicio efectivo.

f) Organigrama y Funciones⁹²:



92. N del A: cabe destacar que los datos obtenidos son del año 2011, año en que se realizó el trabajo de investigación de campo y momento donde el Coordinador General era Marcelo Blanco. Desde junio de 2012 ya no oficia como Coordinador.

Tal como se grafica en el organigrama de la Asociación, los roles y tareas están estipulados para cada uno de los referentes que la integran. Como figura principal se encuentra el rol del Coordinador General: desde su fundación, y hasta el momento de su fallecimiento en octubre de 2005, dicho cargo fue ocupado por Carlos Cajade.

El **Coordinador General** no sólo es la cara visible de la Institución, sino quien la dirige hacia adentro, velando por el buen desenvolvimiento de cada una de las dependencias que la componen. Hacia fuera, se vincula con diversos actores de la sociedad que pudiesen generar algún beneficio tanto para la Institución, como para la comunidad. Cajade, en tanto líder y conductor de la Obra no sólo se encargó de coordinarla – en el sentido estricto de la palabra- sino que fue dando origen a todos y cada uno de los emprendimientos que hoy la componen.

Quien coordina la Asociación mientras desarrollamos esta propuesta es Marcelo Blanco, un Trabajador Social que ingresó allí tiempo después del fallecimiento de Cajade a través de un voluntariado en la Casa de los Niños. Cabe destacar que

Marcelo no concurre todos los días: solo se encuentra en el Hogar dos veces a la semana y también en eventos especiales. En relación a su función y a la de los educadores planteó: “Esto es un voluntariado social y en este marco hacemos lo que podemos⁹³”.

93. Ver anexos I: Entrevista a Marcelo Blanco p.52

De la Coordinación General se desprende la **Administración**, área encargada de llevar adelante la economía de la Asociación. Hasta el año 2006, el Administrador era un amigo cercano a Cajade pero tras su fallecimiento fueron sus sobrinos quienes comenzaron a realizar esta tarea organizativa hasta el día de hoy.

En ese marco, José Tartaglia –referente de Grafitos- confirmó la participación de la familia: “En la **Administración están dos sobrinos del Cura, Valeria y Toti, es lo que siempre digo: metan Cajades a la Obra, porque nadie mejor puesta la camiseta que ellos⁹⁴**”. Estrechamente ligados a esta área, hay otros familiares directos de Cajade (hermanos), que si bien no tienen participación directa en las actividades cotidianas de la misma, son partícipes de las decisiones estructurales de la organización.

94. Ver Anexos I: Entrevista a José, Educador y Coordinador de la Imprenta Grafitos P.46

Bajando en la escala del organigrama, se encuentran los **educadores populares**. Un dato acerca de quienes desarrollan este rol es que un alto porcentaje son jóvenes que vivieron en el Hogar durante su niñez. Son alrededor de 30, y están presentes en todos los emprendimientos productivos y sociales. En el caso particular de las 6 casas del Hogar, hay entre uno y dos educadores por cada una, con un total de 60 chicos de entre 2 y 18 años allí viviendo. Los educadores asumen diferentes tareas y responsabilidades que son determinadas según el área de desempeño siempre con un eje común: la **transmisión de los valores que se promulgan en la Obra**.

g) Organización interna:

La Asociación se organiza de manera tal que todos sus integrantes “tienen voz y voto”, aunque hay una serie de decisiones o temas que sólo pasan por los integrantes de la “mesa directiva”. De todos modos, la horizontalidad en las decisiones fue algo que todos los entrevistados dejaron en claro.

Previo al fallecimiento de Carlos Cajade, de manera mensual o semanal se reunían los integrantes de la Asociación fuese en asambleas, encuentros, reuniones de trabajo, etc. con el fin de debatir temas que concernían a la vida de la Institución. De acuerdo a la temática convocada podía haber reuniones entre educadores, de éstos con los adolescentes, entre integrantes de un mismo empre-

dimiento productivo/social, etc. Esta práctica se había dejado de hacer, pero hace al menos dos años se implementó nuevamente según lo que pudieron comentar dos de los entrevistados (Lidia Cantero referente de la Panadería y Marcelo Blanco).

2. LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

La temática de esta tesis son los emprendimientos productivos en el marco de la Economía Social en sectores vulnerables, y es bajo este encuadre que le propusimos trabajar a los interlocutores de esta propuesta. Una vez iniciado el trabajo de investigación, fue el Coordinador de la Institución quien al interiorizarse de nuestro objetivo inicial nos propuso trabajar con algunos emprendimientos productivos. Particularmente, y según lo conversado en ese primer encuentro⁹⁵ consideró que debían ser la **Granja** y la **Panadería** ya que éstos eran, a su parecer, los que se encuentran más atrasados en contraposición a la **Imprenta**.

⁹⁵. N del A: El primer encuentro es considerado cuando el equipo tesista concurre al Hospital donde trabaja Marcelo Blanco para proponerle abordar la Obra en el contexto de la Tesis. Es en este marco que el Coordinador de la Obra propone trabajar sobre algunos emprendimientos específicamente.

Previo a realizar un recorrido por cada uno de los emprendimientos ya enunciados, desarrollaremos una breve explicación acerca del **Modelo de Aprendizaje** que desde la Obra se promulga a todos los emprendimientos productivos que la componen. Dicha forma de enseñanza/aprendizaje es uno de los principios fundamentales por los cuales se rigen aquellos, por lo que consideramos importante explicitarla ya que esta modalidad es la que se tomará como base en la herramienta que se desarrolle en este trabajo.

a) El Proceso de Aprendizaje

La modalidad de formación y capacitación que propone la Obra se da a partir de la socialización del conocimiento. Los niños y adolescentes son formados por los Educadores Populares y los Coordinadores de cada emprendimiento, para que progresivamente se transformen en formadores. Se construye de esta manera una relación horizontal, donde el joven que está aprendiendo ve en su formador un modelo a seguir (no es menor el hecho de que muchos de los educadores provengan de la misma situación social crítica que los niños/jóvenes).

Una vez transitado el camino que arriba indicamos, existe un momento - no sistematizado- donde dejan de realizar las actividades de cada emprendimiento productivo a modo de recreación (que sólo implica la instancia de aprendizaje) para

pasar a cumplir un horario y las tareas propias de un puesto de trabajo (para ello además deben ser mayores de 16 años).

Cuando el joven adquiere el conocimiento necesario, comparte los valores de trabajo, cuenta con una remuneración estable y se considera que ya puede afrontar el “afuera”, debe dejar su puesto para que un nuevo joven pueda acceder a las posibilidades antes descritas. Lo antes expuesto representa, discursivamente, el recorrido que se les propone a los niños/jóvenes para acceder a los emprendimientos productivos. No es un paso obligatorio el ingreso a aquellos, sino más bien una decisión del aquellos, así como también lo es la permanencia en cualquiera de ellos.

b) Nuestro Objeto de análisis: La Granja, la Panadería y la Imprenta.

A continuación realizaremos un breve recorrido por la historia de los emprendimientos, a fin de enriquecer la mirada del lector sobre los mismos y comenzar a adentrarnos en el análisis propiamente dicho.

La Panadería

FOLIO N°

FECHA

Previo al estallido de la crisis del 2001, cerca de uno de los comedores pertenecientes a la Asociación ubicado en Los Hornos, un grupo de mujeres comenzó a hacer pan casero para vender en el barrio. Al entrar en crisis económica el país, los precios de las materias primas se elevaron y pronto aquellas mujeres dejaron de amasar pan. Pero la intención de hacer algo estaba en el aire y fue así como en manos de uno de los educadores de la Obra, se comenzó a reunir a chicos y mujeres del barrio que estaban interesadas en tener una oportunidad laboral.

En este marco nace la Panadería "El Viejo Pepe", uno de los primeros emprendimientos productivos que desde la Obra se impulsó. Su nombre deviene del apodo de un vecino conocido del barrio.

Desde sus inicios, la Panadería tuvo como objetivo formar en una actividad productiva a los jóvenes que se vinculasen con la Obra, pero también producir el alimento para los distintos componentes de la misma (entiéndase por éstos a los Comedores, el Hogar, las Casitas de Día, además de proveer a los dos emprendimientos productivos -kiosco y buffet- para la venta de panificados).

En principio estuvo situada en el barrio de Los Hornos, pero a mediados del 2003 la Panadería se muda a "Parque Sicardi" - donde se encuentra el Hogar - , ya que por cuestiones de lejanía se dificultaba que los jóvenes provenientes de ese barrio desarrollaran allí la actividad y luego lo hicieran en el Hogar.

NOTA

La Granja

HOJA N°

FECHA

La Granja fue el primer emprendimiento de la Obra. Dejó de funcionar a mediados de la década del noventa y se activó nuevamente durante el 2009, con un antiguo objetivo por llevar a cabo: "El Cura lo pensó para enseñar oficios y darles trabajo a los chicos. También para que alumnos de las escuelas la visiten y de paso hablar con ellos de los derechos de los pibes."⁹⁶

Si bien la idea de Carlos Cajade era producir para comercializar (además de generar alimento para consumo interno), el mantenimiento de la granja y la huerta no pudo ser posible y algún tiempo después fue cerrada.

En el año 2009 se concretó la reactivación de la Granja, para lo cual se puso al mando de la misma a Fernando Tosseti, una persona con conocimiento en el oficio y con disponibilidad horaria para dedicarse de lleno a la misma y a la formación de los niños/jóvenes; quienes dirigen el Hogar a partir de ese año retoman una propuesta que no pudo ser llevada a cabo por Cajade: incluir un paseo educativo.

Con respecto a la reactivación de este emprendimiento y la función de los jóvenes en el mismo, su coordinador decía a La Pulserada en el año 2009: "Asumen una responsabilidad, aprenden un oficio y cobran por el trabajo que realizan"⁹⁷. De lo propuesto para ese año anunciaba: "Ya estamos poniéndole pilas, así el año que viene la tenemos terminada"⁹⁸ ", "Allá vamos a hacer una laguna artificial con un puente colgante; de aquel lado el monte frutal, y ya estamos levantando lo que será el gallinero para las ponedoras, que darán huevos para las casas y los comedores comunitarios del Hogar"⁹⁹.

Actualmente la Granja se encuentra en una etapa de reorganización, y si bien quiere comenzar a funcionar no ha abierto aún sus puertas para la comercialización.

NOTA

⁹⁶. Ver anexos IV : Artículo retomado de la Edición n° 76 (diciembre de 2009). Año VII .p 124 // ⁹⁷. Ver anexos IV : Artículo retomado de la Edición n° 76 (diciembre de 2009). Año VII .p124 // ⁹⁸. ib. P 125 // ⁹⁹. Ib.p 125

La Imprenta

HOJA N°

FECHA

"La imprenta Grafitos es el emprendimiento-símbolo y el más soñado por Carlos Cajade", "(...) fue transformada por el Cura en un lugar de crecimiento y aprendizaje colectivo. Una salida laboral momentánea para los chicos del Hogar, que significa un puente preparatorio hacia el duro mercado laboral¹⁰⁰".

La Imprenta Grafitos se encuentra ubicada en calle 122 (en el límite entre La Plata y Berisso), funcionando hace más de 10 años. Ha logrado una cartera de clientes locales y regionales, contando en la actualidad con la maquinaria necesaria para poder realizar diversos trabajos de diseño e impresión, entre los que se encuentra la producción de la Revista La Pulseada.

En Grafitos trabajan 14 jóvenes coordinados por tres personas (entre los que se encuentra José, el referente de la Imprenta y encargado del área comercial). Dos características relevantes en la formación de los jóvenes son "la rotación permanente y la capacitación gráfica colectiva¹⁰¹", dando la posibilidad a que todos aprendan a utilizar todas las máquinas y a realizar cada una de las actividades que se deben desarrollar en el área del taller.

NOTA ¹⁰⁰. Ver Anexos v: Análisis de Contenido p. 167 // ¹⁰¹. Ver Anexos IV: Artículo retomado de la Edición n° 51 (Año 2007). Año V Grafitos, una realidad con 10 años de vida. P.109

3. PISTAS ORIENTADORAS PARA ANALIZAR LOS EMPRENDIMIENTOS

Las **variables e indicadores de análisis de los emprendimientos**, que a continuación presentamos, se desprenden de las dimensiones que componen el modelo de emprendimiento productivo, el cual desarrollaremos en profundidad más adelante al momento de evaluar la situación de la Imprenta Grafitos.

En este apartado describimos cada una de las variables e indicadores que adquieren para nosotras la función de guías en la indagación y reflexión sobre la realidad diagnosticada.

a) Estructura de los emprendimientos:

Para poner en funcionamiento un emprendimiento se requiere, mínimamente, de una estructura. Ésta contempla, entre otras cuestiones, el espacio físico en el que se desarrollarán las actividades, la tecnología adecuada -maquinaria y herramientas que se necesiten para llevar a cabo el proceso productivo-, la materia prima y el recurso humano, entre otros.

La ausencia o presencia de maquinaria y el estado de las instalaciones son cuestiones que inicialmente pueden ser tomados como datos más bien numéricos o descriptivos, pero para nosotras son los que en definitiva representan indicios de problemáticas que subyacen a la realidad de cada uno de los emprendimientos, motivo por el cual serán utilizados como indicadores clave para analizar esta variable.

b) Integrantes

Bajo este ítem, abordaremos a los integrantes que participan de los emprendimientos productivos Granja, Panadería e Imprenta incluyendo en este sentido tanto a los jóvenes como a los Coordinadores/Educadores. En este marco, se dará cuenta de la situación actual de cada equipo, las relaciones entre sí, relevando los objetivos, desafíos y obstáculos que visualiza cada uno en la actualidad en relación a su actividad. En el caso particular de los referentes, retomaremos además sus aptitudes, actitudes y experiencia para evaluar el nivel de eficacia de los emprendimientos que llevan adelante.

c) Estrategia Productiva y de Comercialización

La Estrategia Productiva y de Comercialización son los pasos y la forma en que se desarrollan las actividades en un emprendimiento en pos de alcanzar un objetivo común a cualquier negocio: generar rentabilidad. En este marco, nos valdremos de los siguientes indicadores: *estructura productiva*, que representa el plan de trabajo de la actividad para alcanzar la sustentabilidad; *los canales y las modalidades que se desarrollan para comercializar*; el tipo de *cliente* al que se apunta; la *variable competitiva* del emprendimiento, la cual alude al valor agregado que éste contiene, su aspecto diferenciador.

Para su desarrollo retomaremos las entrevistas y observaciones que se realizaron durante el trabajo de campo, así como también el **Análisis de Contenido**¹⁰² que fue desarrollado en base a distintos *artículos de la revista La Pulseada* y el contenido que expone la página **Web oficial de la Obra**. También fueron de suma utilidad los **árboles de problemas** construidos en el marco de nuestra investigación.

¹⁰². Ver anexos v: Análisis de Contenidos.

a) Estructura de los emprendimientos:

LA PANADERÍA

La Panadería “El Viejo Pepe” cuenta con un espacio físico propio, encontrándose éste dentro del predio del Hogar. Allí están ubicadas todas las máquinas necesarias para desarrollar la producción de panificados.

A partir de las visitas realizadas pudimos constatar que las instalaciones no están en buen estado para producir. Respecto del espacio físico, se visualizó la falta de mantenimiento básico en pintura y limpieza, así como también ventanas rotas, manchas de humedad y falta de electricidad en diversos espacios de producción.

En detrimento de la actividad, destacamos que no se cuenta con una persona idónea para realizar las tareas de mantenimiento del espacio físico en cuestión. Quien nos guiaba expuso la situación actual en relación a la capacidad instalada:

“Necesitamos comprar los tubos, el vidrio para arreglar la puerta, arreglar la bacha de la batidora...están laburando con lo que ven ustedes. Lo que nos preocupa es esto... cómo podemos avanzar en función de los recursos humanos¹⁰³”. y amplía: “¿cosas que me faltan?... insumos, a la larga poder mejorar la infraestructura¹⁰⁴”.

103. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, integrante de la Panadería Don Pepe. P. 17

104. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, integrante de la Panadería Don Pepe. P. 17

105. Ib P 12

La falta de mantenimiento no sólo se encuentra ligada a las instalaciones, también ocurre lo mismo con la maquinaria. Esta problemática hoy se ve representada en la batidora (anteriormente había sido el horno). Estos aspectos se han erigido como obstáculos al momento de la producción, y en la mayoría de los casos la forma de resolverlos fue esperando algún tipo de ayuda solidaria¹⁰⁵. Lo mismo ocurre con la materia prima: la mayoría de las veces se cuenta con ésta, producto de las donaciones que se realizan a la Obra. Esto fue expuesto por sus referentes cuando se expusieron sobre sus necesidades en lo concerniente a las instalaciones, la materia prima y la maquinaria en cuestión.

*En este momento comenzamos a preguntarnos ¿Qué sucedería si se contase con todas las herramientas y la infraestructura que requieren los interlocutores?
¿Quiénes harían uso de las mismas si faltan recursos humanos?
¿Cómo suplir presencias clave cuando la inmediatez del cotidiano no nos da demasiado tiempo?*

Finalmente, otro de los obstáculos relevados durante la visita fue la ausencia de movilidad. Tal como ya lo expusimos, la Panadería provee a las demás dependencias de la Obra el pan y las facturas. Según la referente de este emprendimiento, carecer de un transporte para trasladar los panificados es un obstáculo que minimiza la posibilidad de producir “hacia afuera”. Así lo comentó en el encuentro que mantuvimos con ella:

“A nosotros nos falta lo que es el tema de la movilidad. Tenemos esa camioneta que está rota, es de la Panadería y ahora la tenemos que mandar a arreglar de nuevo (...). Al tener esa camioneta los chicos pueden producir, hacer y llevar, porque son muchos pedidos. Eso es lo que nos trava, antes era el horno y ahora es la camioneta¹⁰⁶”.

106. Anexos V: Análisis de contenido. p. 106

De lo relevado quedó a la vista que quienes integran este emprendimiento logran visualizar algunos de los obstáculos que tienen para desarrollar la actividad en el cotidiano, pero lo que no se ha podido reconocer con claridad hasta el mo-

mento es una actitud proactiva hacia el cambio, solución o mejora en tales casos.

Creemos que los obstáculos visualizados representan la punta del iceberg, la manifestación sintomática de un problema mayor, sus efectos. Es allí desde donde intentaremos abordar la propuesta a trabajar.

LA GRANJA

La **Granja** cuenta con una superficie de aproximadamente 3 hectáreas. Allí hay un corral con algunos animales, un gallinero, un galpón que antes oficiaba de conejera y un sector donde se lleva a cabo una pequeña huerta. En el centro del predio se ubica la casa del cuidador, actualmente habitada por el coordinador del emprendimiento.

Gran parte de las instalaciones son precarias o se encuentran en mal estado. Hace poco tiempo lograron alambrar todo el predio a partir de una donación obtenida por el Ministerio de Desarrollo Social de Nación. Hasta ese entonces la mayoría de sus animales se escapaban o eran robados. También se pudo observar que el criadero de conejos tiene todas las ventanas rotas y no cuenta con electricidad. Allí, ya no se cría más a estos animales porque requieren de mucho mantenimiento, representándose así en una actividad costosa para la actualidad de la Granja.

En la primera visita realizada, el Coordinador de la Obra expuso:

“Esto estaba lleno de gallinas (indica el gallinero que ahora se encuentra vacío) y las fueron matando, otros animales los tienen en otro campo, hasta tanto no pueda arreglar esto... el alambre lo conseguimos a través del Ministerio de Desarrollo Social de Nación, nos bancó el alambre, (...) porque el problema que teníamos es que se nos iban los animales (...) y encontrábamos las vacas muertas y después un robo... al chico (en referencia al Coordinador) le robaron en la casa, porque al estar tan abierto (el campo), te entran por cualquier lado y los chicos que están en el Hogar están distantes¹⁰⁷”

107. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, integrante de la Panadería Don Pepe. P 2

Respecto de la huerta, al no contar con un invernáculo, se disminuyen las posibilidades de producir variedades y cantidades de verduras durante todo el año, así como tampoco disponen de las herramientas y maquinarias necesarias para

llevar a cabo tal actividad.

En líneas generales, el predio se encuentra descuidado, no tienen variedad ni cantidad de animales y la mayoría de estos están sueltos. Esto es justificado a raíz de la falta de recurso económico para comprar alimentos. Por ejemplo, el Coordinador del emprendimiento expuso la necesidad de contar con un tractor y un subsidio para comprar alimentos. Esto, desde su perspectiva, reviste la solución para trabajar sobre la Granja.

LA IMPRENTA

La **Imprenta** funciona hace más de 10 años en un espacio físico propio (lugar donde nació y transitó su infancia Cajade).

En las visitas realizadas a la Imprenta, tuvimos la oportunidad de verificar por nuestros propios medios que tienen un taller equipado para la producción de todo tipo de impresiones gráficas, y además cuentan con un Área de Diseño con personal capacitado para el desarrollo de los productos gráficos. Ambos espacios se encuentran provistos de maquinaria de calidad para desarrollar las diversas actividades productivas. Este último dato no es menor ya que la Imprenta tiene una cartera de clientes que no sólo la contrata para diseñar e imprimir trabajos simples, tales como volantes y folletos, sino también para llevar a cabo trabajos de mayor complejidad (revistas, boletines, etc.).

Los insumos y la materia prima necesaria para desarrollar la actividad tiene un costo que mensualmente es afrontado desde el emprendimiento. Si bien Grafitos ha obtenido a través de un subsidio alguna maquinaria o tecnología necesaria para desarrollar la producción, en términos generales se autoabastece.

Los jóvenes que aprenden el oficio de imprentero también realizan el mantenimiento de la maquinaria y del espacio físico, monitoreados por los encargados de taller.

A modo de cierre y en alusión a lo antes mencionado, cuando le preguntamos al Referente de la Imprenta acerca de las necesidades relacionadas con la estructura del emprendimiento, no lo vinculó con la necesidad de maquinaria o

mantenimiento de las instalaciones (como si pudimos dar cuenta en los otros casos), sino que lo relacionó con otro tipo de requerimientos. Así lo expresó: “**mayor presencia de la Comisión directiva o no sé cómo se llama ahora, pasar y preguntar che necesitan algo, pedir que le rindamos cuentas, eso lo propuse... tienen que estar más encima de la Obra**¹⁰⁸”.

108. Ver anexos I: Entrevista a José, Educador y Coordinador de la Imprenta Grafitos p. 46

¿Qué ocurre que el emprendimiento mejor conceptualizado es el que reclama atención, visibilidad y acompañamiento?

b) Integrantes:

LA PANADERÍA

Al igual que en todos los emprendimientos productivos de la Obra, los chicos comienzan a vincularse con la Panadería a partir de actividades recreativas. Con el paso del tiempo (años y experiencia) puede convertirse en una actividad productiva, siempre y cuando los jóvenes que allí trabajen superen los 16 años de edad. Actualmente¹⁰⁹, quienes mantienen una rutina de trabajo allí son – además de su Coordinadora- dos jóvenes que concurren diariamente, percibiendo un bajo/nulo salario dado que el emprendimiento no genera ganancias (desde que se mudó al Hogar sólo ha producido para proveer a los Comedores y Casitas de Día, entre otros componentes de la Obra).

109. N del A: Datos extraídos durante la investigación de campo realizada en el año 2011

Martín es uno de los jóvenes que trabaja en la Panadería y con quien tuvimos la oportunidad de dialogar en una entrevista en la que nos contó que vivió en el Hogar desde chico, y que una vez egresado de la Obra decidió volver por *motu proprio* a fin de ayudar en este emprendimiento, además de que es allí donde viven sus dos hermanos - ambos menores de edad-.

110. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, integrante de la Panadería Don Pepe.

80

Según Martín, él y su compañero se muestran predispuestos a enseñar el oficio a quien quiera integrarse al emprendimiento, permitiendo así que se mantenga el círculo de socialización del saber que se propugna desde la Asociación.¹¹⁰ Por otra parte, lo antes dicho colaboraría en el logro de uno de sus mayores propósitos: “reflotar” la Panadería.

Considerando las reducidas posibilidades de percibir -en el corto plazo- una remuneración, un obstáculo a sortear es la incorporación de jóvenes. Ante esta

situación, Martín comentó: **“vinieron, aprendieron, se quedaron y después se fueron porque consiguieron otros laburos”¹¹¹**. Aquí ponemos de relieve que inclusive el entrevistado mismo tiene otro trabajo con el fin de percibir ingresos, motivo por el cual no puede dedicarse de lleno a las actividades laborales propias de la Panadería.

111. Ver Anexos V: Análisis de Contenido p.160

La visión del Coordinador General de la Asociación incorpora algunos argumentos para profundizar la situación: **“Los que vienen son los más interesados, después cuesta que los chicos se comprometan pero hay que respetarle los tiempos a cada chico. No puedes obligar a un pibe a que venga con ganas de hacer una actividad en la granja o en la huerta, esto está abierto a que vengan y lo utilicen porque es para los chicos que son del Hogar, porque es para los que están becados... traer pibes de “afuera” es todo un tema porque no podemos darles algún dinero...”¹¹²**”

112. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, integrante de la Panadería Don Pepe. P 10

¿Se puede constituir un equipo de trabajo cuando no hay remuneración acorde a lo trabajado o es que hay una manera distinta de lograr que una persona dedique su tiempo y esfuerzo a una actividad laboral no remunerada?

El modelo de aprendizaje en todos los emprendimientos es igual: allí la figura del Coordinador o Referente es muy fuerte y necesariamente debe encontrarse presente para poder socializar el conocimiento. Así sucedió en los comienzos de la Panadería, cuando la actual referente, acompañó en el proceso de aprendizaje a Martín, Fabio y los restantes jóvenes que se encontraban en ese entonces.

Para perfeccionarse en el oficio de panadero, todos los integrantes de la Panadería aprendieron y profundizaron su conocimiento a través de cursos que les brindó un Centro de Formación Profesional a través de la Dirección General de Escuelas¹¹³. En ese entonces, la cantidad de integrantes era mayor y lograban producir hacia afuera. Hoy, sólo dos jóvenes desarrollan la totalidad de las actividades y refieren a su Coordinadora (Lidia Cantero) cuando es necesario.

113. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, integrante de la Panadería Don Pepe. P. 11

Un análisis diferencial merece la función y la visión de la referente de la Panadería respecto de todos estos temas.

Tal como ya mencionamos en otras oportunidades, además de ser la responsable de la Panadería, Lidia Cantero también se encuentra a cargo de una de las Casas donde convive con 10 niños, siendo esto lo que le insume la mayor parte del día, motivo por el cual se le dificulta direccionar y llevar a cabo las actividades de

aquella. La responsabilidad en ambos cargos afectó en su desempeño y es por ello que tuvo que priorizar:

“Arrancamos con el proyecto de la Panadería para poder levantarla y estuvimos un año a full a la par de los chicos, que era también otro descuido que le daba a la casa...o estaba con los chicos o estaba en la panadería... entonces empecé a estar a medias en la panadería¹¹⁴”.

114. Anexos V: Análisis de Contenido p. 172

*Respecto de la posición del Educador/Coordinador: ¿Es posible conciliar las responsabilidades que conllevan ambos roles? ¿Comparten visiones conciliables sobre los objetivos de los emprendimientos y su rol?
¿Qué formación tienen para lograrlo?*

Hoy Lidia sólo realiza un pequeño acompañamiento, razón por la que argumenta la necesidad de incorporación de más jóvenes trabajando. Respecto de la falta de aquellos, adjudicó tal situación al sacrificio que representa el oficio del panadero: **“La panadería es laburar mucho; no tenés respiro y eso es lo que cuesta en los chicos (...)”, “Es trabajar desde la madrugada, también hay que acostumbrarse a que laburen sábado y domingo, nosotros laburábamos a la noche en la panadería, hasta la una o dos de la mañana, porque después teníamos que levantarnos temprano para que los chicos fueran a la escuela¹¹⁵”.**

115. Ver Anexos I: Entrevista realizada a Lidia Cantero, Educadora del Hogar y Coordinadora de la Panadería Don Pepe. P

Pero no sólo considera que el oficio de Panadero es un trabajo exigente, también contempla la predisposición de los jóvenes ante el emprendimiento:

116. Ver Anexos I: Entrevista realizada a Lidia Cantero Educadora del Hogar y referente de la Panadería p. 13

“Si bien ahora son responsables, tenés que acompañarlos, estar a la par de ellos, porque ellos necesitan eso, motivarlos porque sino por ahí se aflojan, se quedan. Yo ahora este año arranqué de otra manera, los acompaño, por ahí les digo lo que hay que hacer o ellos me consultan a mí, pero no estoy tanto tiempo..., porque ahora tenemos el horno y ahora ellos quieren remontar, hacerla producir, tenemos semejante panadería y estamos invirtiendo nada más en lo que es el pan de la Obra¹¹⁶”.

117. Ver Anexos I: Entrevista realizada a Lidia Cantero, Educadora del Hogar y Coordinadora de la Panadería Don Pepe. P.

En este sentido, otro de los aspectos que evalúa en relación a los jóvenes y su participación en los emprendimientos es el de la remuneración. En este caso, y haciendo una comparación entre su equipo de trabajo y el de la Imprenta, nos diría: **“Ellos se autosustentan, sus insumos se los pagan ellos, todo sale de lo que es la Imprenta. Son 20 trabajando, tenés que pagarles a los profesionales¹¹⁷”.**

Siguiendo la misma línea, la referente de la “Casa joven” en relación a los integrantes de los emprendimientos en general nos comentó: “(...) **la verdad es ¿quién toma esto como un trabajo? (...) yo creo que para que las cosas uno las considere trabajo tienen que pagártelo como un trabajo, (...) nadie trabaja porque sí...¹¹⁸”.**

118.Ver Anexos V: Análisis de Contenido p. 183

Estas visiones resaltan la necesidad de una reflexión sobre qué se busca al incorporar a los jóvenes a los emprendimientos: ¿qué tipo de desafíos se les propone, qué se les quiere y puede brindar? ¿Podría haber incentivos que excedan lo monetario o bien lo dejen en un segundo plano?



MINI HISTORIA DE VIDA

Lidia tiene 30 años, está en la Asociación desde los cuatro años, conoce como pocas personas el funcionamiento y los sueños que Cajade tenía depositados en la Obra. Hoy cumple el rol de referente de la Panadería, contando con dos chicos a su cargo. Antes fue integrante de la Imprenta Grafitos, su rol de Madre biológica y del corazón la condujo a trabajar como referente en una de las Casitas de Hogar, allí educa, contiene y acompaña a 10 chicos.



MINI HISTORIA DE VIDA

Marcelo Blanco es Trabajador Social y hace algunos años que se vincula con la Obra desde su profesión, en principio se acercó allí a través de Carlos cajade y sus misas, luego se fue involucrando con el trabajo de alguno de los emprendimientos sociales. El tiempo y el vínculo entablado con los chicos del Hogar, lo erigió como el nuevo Coordinador de la Obra.



MINI HISTORIA DE VIDA

Martín tiene 20 años, está relacionado con la Obra desde ya hace algunos años. Él es uno de los emprendedores que trabaja en la Panadería, no sólo amasa también enseña a los nuevos aprendices. Martín vive junto con sus dos hermanos en el Hogar, sueña con seguir trabajando en la Panadería y lograr convertirse en un Maestro Panadero.

LA GRANJA:

En la Granja participan 4 personas, aunque tres de ellas no superan los 13 años, por lo que toman a esta actividad de forma recreativa. Es por esta razón que el emprendimiento no tiene estructura productiva definida. De todos modos, esto no impide que puedan desarrollar sus tareas de manera ordenada,

con pautas y objetivos a conseguir, ya que en última instancia lo que se está tratando de transmitir -entre otros aspectos- es la **cultura del trabajo, la responsabilidad, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia para con la institución.**

En el encuentro que tuvimos con el Coordinador de la Granja- Fernando Tosseti-, relató que efectivamente sólo uno de los integrantes de la misma es mayor de edad, quien, desde su perspectiva, es uno de los más comprometidos tanto con este emprendimiento como con la Institución en general. Vale aclarar que éste último es el único que percibe una remuneración por la actividad.

A mediados de 2011 había 11 chicos trabajando en la Granja. La baja de participantes fue fundamentada mediante la dinámica que se da en la organización: “(...) viene un chico y se va, viene otro y se va, (...) han entrado sin juez a cargo y se quedan una semana, no congenian con el grupo y se van, es por ese motivo, no se acomodan o no se sienten cómodos, o tal vez si pero les tira más el tema de la calle¹¹⁹”.

119. Ver anexos I: Entrevista a Fernando Tosseti, Coordinador de la Granja. P.73

*¿Existen redes de contención y de comunicación para anticiparse a estas situaciones?
¿Cuentan los coordinadores/educadores con criterios y herramientas para contener a los jóvenes y motivarlos a participar y fomentar su sentido de supervivencia?*

120. Comprendemos por Factores inerciales aquellos elementos que condicionan o que resultan obstaculizadores al logro de un resultado.

Desde la óptica del referente, existen algunos factores inerciales¹²⁰ que afectan el funcionamiento del emprendimiento: la falta de voluntad y de continuidad de los chicos en este tipo de espacios es lo más llamativo para él, incluyendo a los mayores de 18 años.

121. Ver Anexo I: Entrevista a Fernando Tosseti p. 65

Así como el factor económico es considerado para todos como uno de los obstáculos más importantes a sortear, para el Coordinador también lo es la falta de compromiso de los educadores y chicos:

84 **“Falta un poco más de organización, de compromiso con todo, de estar constantemente al lado del pibe. Porque si yo fogueo acá, y por ahí después son las 9 de la mañana y está durmiendo y no lo levantaste (sus interlocutores son los educadores), lo tengo que ir a buscar¹²¹”.**

Queremos remarcar que ninguno de los Coordinadores de los emprendimientos productivos (inclusive Fernando) concurre a los encuentros de los educa-

dores de los emprendimientos sociales.

Ya al interior de la dinámica interna del emprendimiento, respecto de los roles de quienes integran la Granja podemos describir la siguiente situación mediante las palabras de su Coordinador: **“los roles están definidos, los he rotado cuando eran 11. El más grande (en alusión al “Caya” de 22 años), es como un sub-encargado porque hace 11 años que está acá en el Hogar, conoce todo sobre el campo, todo lo rural él lo entiende y lo sabe. El maneja conmigo el tractor, cuando yo no estoy él se encarga (...).**

Ellos saben lo que tienen que hacer, saben que el alimento se lo tienen que dar a los animales si o si, a los conejos, a los chanchos y cuando teníamos el criadero de pollos acá atrás. Después está el tema de baldear. La limpieza es primordial acá. O arreglar los alambres, postes caídos (...). El encargado anterior los hacía limpiar “como castigo”, yo no¹²²”

122. Ib p 68

¿Qué implica “acompañar” para cada Coordinador? ¿Desde qué concepción de joven participante gestionan? ¿Qué dejan de lado para hacerlo? ¿Cómo vivencian este hacer y dejar de hacer?

Como ya mencionamos, el Coordinador de la Granja, es Técnico Agropecuario de profesión. Además de cumplir un rol allí, por las tardes se desempeña como docente en una Escuela de la zona. Uno de sus objetivos más precisos con la Granja es darle un perfil educativo (dato no menor si contemplamos su título profesional).

Al igual que la Coordinadora de la Panadería, Fernando trabaja allí a través de un **voluntariado social** lo que implica que a diario abarque entre sus acciones el cuidado y atención de los chicos, incluyendo el acompañamiento y la contención que ellos requiriesen. Al momento de priorizar, el aspecto productivo siempre queda en segundo plano:

“Para mí la idea es que venga (en relación a cada chico), que esté, que esté activo, o no. Hay días que vienen con sus mambos y sus rollos y hay cero actividad... yo ya los conozco, nos ponemos a charlar, nos tomamos unos mates y se quedan media hora y se van, y a la hora vuelven y así, pero mi idea es que estén acá en la Granja¹²³”.

123. Anexos I: entrevista a Fernando Tosetti, Coordinador de la Granja p. 69

Todos los coordinadores hablaron de “remontar” los emprendimientos, y

en el caso de la Granja, para su Referente esto implica un desafío: “(...) porque era un objetivo del Cura, la Granja del Hogar, de los chicos. En su momento me contaron que había cultivos pero que eso no prosperó, y el tema de la Granja tampoco, y yo siempre con la idea misma del Cura, así que dije “no, bueno, vamos a ver qué se puede hacer”. Y entonces lo vine a ver y era un campo minado, inclusive acá donde estamos sentados (...). Empecé a sumarme, y a tratar de levantarla y organizarla. Cuando nos sentamos a hablar dije: “está linda la idea de la granja educativa, con los chicos de escuelas, yo soy docente, se puede hacer esto, esto y esto”, y bueno, fuimos dándole orden, y sigue siendo un gran desafío. Eso fue el tema de levantarla, más que nada sin tener la mínima producción para que ellos vean qué es la producción de una huerta o de crianza de animales, no quiero que sean granjeros, o si, si llegan a ser técnicos agropecuarios con la secundaria, joya, pero los parámetros normales para poder salir y tener un laburo es cumplir un horario, que se lleve bien con el de al lado”.

124. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, integrante de la Panadería Don Pepe. P.8

Desde la Granja también anhelan producir, inicialmente para consumo interno y luego para comercializar: “(...) está la posibilidad de que pueda producir mucho mejor, porque sería autoabastecernos¹²⁴”.

Y hacia ese camino nos dirigimos...

El rol del Coordinador implica desarrollar varias tareas en simultáneo, siendo variadas las necesidades y demandas a cubrir. Esto genera desgaste o cambios de pensamiento respecto del voluntariado social:

125. Ver Anexos I: entrevista a Fernando Tosetti, Coordinador de la Granja. p. 83

“Yo hace un año y medio que estoy, y hay días en que tengo un desgaste como para ir, decir “chau”, problemas privados, personales o de familia o de laburo y me quiero ir de acá. Y hace un año y medio que estoy.

Y ellos están hace 15 o 20 años¹²⁵”.

En ámbitos de este tipo es común visualizar este nivel de desgaste, ahora bien, ¿Qué hace que una persona siga estando en un mismo lugar durante tantos años? ¿Es la necesidad, la convicción, la costumbre o el sentido de pertenencia? Y respecto de la formación: ¿Es posible sacar a flote los emprendimientos productivos sólo desde una visión educativa? ¿Qué tipo de educación/formación/capacitación están pensando?



MINI HISTORIA DE VIDA

Fernando Tosseti es un técnico agropecuario que hace ya casi dos años se desempeña en el rol de educador/encargado de la Granja. Él vive en una casa que se encuentra en el Predio, por las mañanas se dedica a trabajar con los jóvenes y por las tardes da clases en una Escuela Agrotécnica de la zona. Fernando asumió la tarea de reconstruir y mantener la Granja para que de su producción se autoabastezcan, se comercie y se convierta en un espacio educativo.

LA IMPRENTA:

En el caso de *Grafitos*, allí trabajan 14 jóvenes, coordinados por tres encargados. El emprendimiento muestra una estructura de trabajo delimitada, esto es:

1. Jóvenes que ingresan y rápidamente tienen responsabilidades y roles que cumplir,
2. Posibilidad de crecimiento en el ámbito laboral, basado en los logros obtenidos durante el recorrido por el emprendimiento y,
3. Remuneración económica acorde a la actividad desarrollada.

La Imprenta cuenta con un **equipo conformado, valores comunes y objetivos definidos**. Cabe destacar que la estructura y el modelo de gestión propuesto por su Coordinador son en esta instancia el entorno positivamente generado para el buen desenvolvimiento de este equipo.

A diferencia de los otros emprendimientos, además de contar con un Coordinador (José Tartaglia), se suma la figura del Jefe de Producción, cargo ocupado por uno de los primeros jóvenes que ingresó a la Obra en los años 80 (Miguel Cabrera).

El proceso de aprendizaje de una Gráfica es largo, y si bien quien se encuentra a cargo reconoce que durante estos años hubo resultados positivos, también hubo negativos. En el camino, muchos chicos que ingresaron (desinteresados o sin compromiso) se cansaron y quisieron hacer otra cosa. Los motivos de ingreso son diversos: algunos lo hacen porque saben que es una posibilidad laboral y otros porque no saben bien qué hacer.

88 Cuando comienzan a vincularse con la Imprenta, los jóvenes lo hacen de forma paulatina, utilizando máquinas o aprendiendo técnicas sencillas. El Coordinador considera que su función no se circunscribe solo a enseñarles la utilización de las máquinas, los siente como sus hijos y por ello los contiene y ayuda.

Esa forma de enseñar amplia y participativa, es una vez más la socialización del conocimiento. Como mencionamos anteriormente, ésta es la forma en que se capacita sobre el oficio del imprentero a los jóvenes

que participan de “Grafitos”. Esta modalidad implica otorgarles a aquellos que se integran al emprendimiento no sólo el conocimiento para desenvolverse en la actividad, sino también los **valores, aptitudes y buenas prácticas en torno al trabajo asociativo, horizontal, solidario y responsable.**

Sin embargo, el referente de la Imprenta dio cuenta durante la entrevista que mantuvimos de cierta falta de apropiación de todos los integrantes del equipo de trabajo en relación a determinadas áreas de la misma: ante nuestra pregunta acerca de si algún joven tuvo intenciones de crear su propio emprendimiento, el dirá: **“No, y es la parte que me preocupa, porque ni siquiera demuestran interés en querer dejar de ensuciarse las manos para pasar a hacer otro tipo de trabajo, como el que hago acá... más tranquilo, como atender al público”¹²⁶**. Y continúa: **“Me molesta que los chicos no se preocupen en venir a ocupar estos lugares estratégicos como el manejo de la guita (...) .No es lo mismo que yo me dedique a cobrarle a todos los clientes que lo haga el pibe que nació en el Hogar (...), yo lo necesito, para quedarte tranquilo de que todos estén al tanto de todo, para que nos empecemos a medir, también a concientizarnos, colaboraría en mejorar la situación”¹²⁷**.

126. Ver anexos I: Entrevista a José, encargado de la Imprenta Grafitos p. 44

127. Ib. P 46

¿Por qué los jóvenes no querrían ocupar cargos de decisión/ liderazgo? ¿Por qué les llama más “ensuciarse las manos”? Si esto es lo que les hace sentido, ¿por qué deberían dejar de hacerlo? ¿Cuáles serían las consecuencias de esa “no apropiación” enunciada por los coordinadores?

En este sentido el deseo del Coordinador es: **“que ellos se terminen haciendo cargo del emprendimiento, ojalá que vengan un día y me digan che pelado, enseñame a presupuestar, enseñame a facturar, enseñame a vender así ellos pueden decidir el día de mañana si tengo que estar yo acá o no, o tiene que estar otra persona, porque la Imprenta es de ellos”¹²⁸**.

128. Ib. p. 37

Para lograr la apropiación del emprendimiento, ¿Alcanza con desear que los jóvenes por sí mismos quieran ocupar determinados roles y no otros para que eso efectivamente suceda?, ¿alcanza con derivar a los jóvenes a las áreas mencionadas aún cuando no quieran ocupar tal rol?

Párrafo aparte merece el análisis de quien desarrolla la actividad como Coordinador de la Imprenta Grafitos. José Tartaglia cuenta con experiencia

en el sector ya que es imprentero de profesión. A los fines productivos lo antes dicho no es un dato menor ya que su trayectoria en el negocio y el conocimiento adquirido sobre el rubro, le facilita la toma de decisión respecto de qué caminos tomar, qué desarrollar y cómo, a qué segmento abordar, entre otros aspectos de base para llevar a cabo un emprendimiento.

José percibe un sueldo tanto por ser referente de la Imprenta como por ser el encargado del área comercial, y éste es un aspecto diferenciador entre los demás referentes de emprendimientos productivos.

Él se siente ante todo un formador, esto lo considera a partir del vínculo que gestó con los jóvenes: **“La verdad es que yo soy un formador y me siento no más que un eso, por ahí ahora estoy haciendo más otras cuestiones”** y amplía: **“como yo había trabajado en Ferrograf en la parte de venta en Capital, y manejaba el programa de presupuesto que hay acá me puse con esto. Pero me sigo sintiendo un formador, porque no es solamente enseñarle a manejar la máquina, así como me siento con mis hijos a ayudarlos a que hagan una cuenta lo hago también con los chicos, primero joderlos para que vayan a estudiar, que con algunos nos salió y con otros no, no sé... sentarme al lado para que hagan un deber... No soy el dueño porque son ellos, no soy el jefe, porque acá decidimos entre todos, yo me siento un formador”**¹²⁹.

129. Ver anexos V: Análisis de contenido p. 168

Para lograr la apropiación del emprendimiento, ¿Alcanza con desear que los jóvenes por sí mismos quieran ocupar determinados roles y no otros para que eso efectivamente suceda?, ¿alcanza con derivar a los jóvenes a las áreas mencionadas aún cuando no quieran ocupar tal rol?

Párrafo aparte merece el análisis de quien desarrolla la actividad como Coordinador de la Imprenta Grafitos. José Tartaglia cuenta con experiencia en el sector ya que es imprentero de profesión. A los fines productivos lo antes dicho no es un dato menor ya que su trayectoria en el negocio y el conocimiento adquirido sobre el rubro, le facilita la toma de decisión respecto de qué caminos tomar, qué desarrollar y cómo, a qué segmento abordar, entre otros aspectos de base para llevar a cabo un emprendimiento.

José percibe un sueldo tanto por ser referente de la Imprenta como por ser el encargado del área comercial, y éste es un aspecto diferenciador entre los demás referentes de emprendimientos productivos.

Él se siente ante todo un formador, esto lo considera a partir del vínculo que gestó con los jóvenes: **“La verdad es que yo soy un formador y me siento no más que un eso, por ahí ahora estoy haciendo más otras cuestiones”** y amplia: **“como yo había trabajado en Ferrograf en la parte de venta en Capital, y manejaba el programa de presupuesto que hay acá me puse con esto. Pero me sigo sintiendo un formador, porque no es solamente enseñarle a manejar la máquina, así como me siento con mis hijos a ayudarlos a que hagan una cuenta lo hago también con los chicos, primero joderlos para que vayan a estudiar, que con algunos nos salió y con otros no, no sé... sentarme al lado para que hagan un deber.... No soy el dueño porque son ellos, no soy el jefe, porque acá decidimos entre todos, yo me siento un formador”**.



MINI HISTORIA DE VIDA

En la Imprenta Grafitos se encuentra **José Tartaglia**. Más conocido por los chicos como “Pepe”, José es un imprentero que ya cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector (este no es un dato casual para comprender el rol que ocupa dentro de Grafitos).

José llega a la Imprenta para cumplir el rol de formador a través de Pablo

Orbaiceta (anterior referente de este emprendimiento). En el 2010 se hace cargo del sector comercial y por ende pasa a ser el referente del emprendimiento.

José se sigue considerando un formador, le gusta estar en el taller con los chicos, acompañarlos en las actividades y contenerlos en ese espacio.



MINI HISTORIA DE VIDA

Mariana Cháves es Antropóloga de profesión, y se dedica a investigar la temática de la juventud, por lo que combinar esas dos actividades (Coordinadora de la Casa e investigadora), según sus palabras, no le resulta difícil. Mariana es la referente de Casa Joven, ese es el último emprendimiento social que se creó, según lo que ella comenta como uno de los deseos que dejó Carlos Cajade sin cumplir. Generar un espacio de contención, formación y antes que nada de encuentro de y para los jóvenes. Mariana coordina actividades recreativas y de reflexión, trabaja allí junto a 20 personas más.

c) Estrategia productiva y de Comercialización:

LA PANADERÍA

La Panadería actualmente produce a nivel interno para abastecer a las demás dependencias de la Asociación; hacia afuera sólo lo hace si es a pedido. Únicamente trabaja de esta forma ya que la estructura productiva es precaria, tiene un rendimiento muy bajo y existen varios problemas en la gestión del emprendimiento. Esto último podemos verlo traducido a partir de las siguientes cuestiones:

- Pocas personas trabajando dados los objetivos que se propone,
- Ausencia de plan a seguir (qué producir, para quién producirlo y cómo comercializar lo producido),
- Reducida participación de la Referente en el cotidiano del emprendimiento,
- Desconocimiento de las herramientas de comercialización posibles y de gestión del emprendimiento.

La variable competitiva de la Panadería es, en principio, la misma que la de la Granja, Grafitos y los demás emprendimientos productivos de la Obra. Aquellos, además de buscar ser sustentables, tienen un fin social, es decir, tienen el propósito de sostener en el tiempo a la Obra, a la vez que brindarles a los jóvenes un espacio laboral para formarse y salir con mayor experiencia y confianza al mercado laboral.

Contar con una estrategia productiva y comercial implica desarrollar un plan de trabajo estable, con roles y tareas definidas para luego comercializar lo producido. Esto no ocurre en la Panadería porque no se cuenta con una mínima cantidad de jóvenes que puedan desarrollar la actividad de modo de lograr el objetivo, y porque

el hecho de que quien coordina el emprendimiento tiene una participación reducida. Sobre lo primero, no hemos visto acciones tendientes a pensar de qué modo ampliar el equipo de trabajo. En torno a lo segundo, recordemos que la referente no trae consigo un bagaje de conocimientos relacionados a la temática que aborda esta variable.

Los jóvenes que concurren a trabajar allí desconocen las distintas formas de comercialización, quiénes son sus potenciales clientes y las formas en que pueden llegar a ellos. En la charla mantenida con uno de ellos, pudimos dar cuenta que no hay tampoco indicios de que tengan intenciones de capacitarse en estos temas¹³⁰.

130. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín p. 13

Lo que sí ha quedado expuesto es la iniciativa que tiene el equipo de aprender más acerca del oficio de panadero, contando ya con algunos cursos en su haber. De hecho, las palabras de uno de los jóvenes nos permiten suponer que hay un atisbo de idea de hacia dónde dirigir sus esfuerzos en este sentido: “Nos convendría el de confitería¹³¹” fue su respuesta cuando le preguntamos cuál sería el curso que él consideraba necesario hacer. Sin embargo, saber dónde puede estar una oportunidad de negocio no garantiza per se que ésta se pueda desarrollar.

131. Ver anexos I: Entrevista al Coordinador de la Asociación Sr. Marcelo Blanco y Martín, p. 13

Si recordamos que quienes trabajan en la Panadería no reciben una remuneración acorde al trabajo realizado, estamos en condiciones de afirmar que –inicialmente- la falta de conocimiento en el desarrollo de productos y en herramientas de gestión, impiden que la Panadería pueda pasar a la siguiente etapa: la producción para comercializar.

Dado este análisis de situación, es entendible que las acciones que podrían ayudar a dar un salto al emprendimiento analizado para lograr que comercialice no sean siquiera visualizadas, quedándose los tres entrevistados relacionados a la Panadería con motivos tales como el hecho de no contar con una camioneta que los movilice para realizar entregas.

Evidentemente, muchas son las inquietudes que anteceden a la preocupación sobre cómo trasladar lo elaborado. Las mismas sólo pueden ser conocidas por quien detenta ciertos saberes específicos, necesarios e indispensables para que la panadería efectivamente cumpla con su razón de ser.

Pudimos observar a partir de los distintos encuentros mantenidos con el Coordinador general que sus acciones para apuntalar la panadería en particular y la Obra en general dependían más de la ayuda de gente que quisiese colaborar de forma aislada y no a partir de un plan de trabajo. “Antes hacían el pan con el horno pizzero, por suerte el año pasado unos amigos en la ciudad se juntaron y decidieron ayudar para arreglar el horno y pudieron empezar a hacer el pan bien...así ganas tiempo y calidad¹³²”.

132. Ib. P 14

¿Cómo lograr que el fin social y el productivo de un emprendimiento sean compatibles finalmente? ¿Cómo se hace que la función social aporte y no obstaculice la necesaria sustentabilidad de toda iniciativa comercial/ laboral?

LA GRANJA

La Granja se encuentra en su etapa inicial, y si bien su Coordinador considera que en el futuro ésta podría convertirse en un emprendimiento productivo, en la actualidad dista mucho de ese escenario deseado, ya que aún no produce para comercializar.

Respecto de la situación actual del emprendimiento y de la imposibilidad de que hoy esté produciendo, el problema se adjudica a la falta de recursos monetarios, motivo por el cual se obstaculiza el funcionamiento esperado del mismo. En este sentido, por ejemplo, el Coordinador de la Obra esgrimía durante nuestra visita al lugar que no contaba con muchos animales dada la escasez de recursos para alimentarlos, razón por la cual tampoco se incluían nuevas especies.

En relación a los chicos/jóvenes que concurren a la Granja, sólo uno de los cuatro es mayor de 16 años, los tres restantes realizan las distintas actividades pero a modo de entretenimiento. A los fines productivos, el dato mencionado afecta a la estrategia de producción y por ende a la de comercialización, no habiendo un modelo de trabajo establecido -esto se ve estancado en tanto y en cuanto

94

no se cuente con más jóvenes para desarrollar la actividad con fines productivos-.
Relacionado con lo económico, el referente del emprendimiento ve la situación de esta forma:

“Lo económico es un obstáculo gigante, no imposible, y muchas cosas para arrancar, como las colmenas que están paradas, el tema de si viene el tractor,

cosechar, llenar los silos, prepararnos para el invierno, tenemos para hacer. Pero para empezar a cosechar tenemos que comprar gas oíl, para sembrar semillas tenemos que ir a comprar, es todo plata. Lo económico es la dificultad más grande, un mínimo subsidio nos salvaría, y no te estoy hablando de 10 lucas, con \$2.000 podes comprar alimento nada más. Y tampoco en 10 años, con que podamos estar 6 meses cubiertos. Creo que haciendo una cría de todo se podría arrancar. Después todo lo demás es mano de obra. Queremos hacer el quincho allá adelante, está el hormigón pero no están los postes, \$70 u \$80 cada poste, es así. Acá tenemos dos hectáreas y tenemos tres caballos y una vaca lechera que es nuestra pero la tiene un vecino porque acá no hay pasto ya. Si un animal grande te come una hectárea, y yo tengo dos hectáreas, te imaginarás...”

133. Anexos V: Análisis de Contenido p. 163

¿Para desarrollar un emprendimiento productivo todo se encuentra supeditado a tener dinero? ¿O tiempo? ¿Sin equipo se puede llevar a cabo un emprendimiento?

Recordemos aquí que quien coordina la Granja tiene un conocimiento orientado a la docencia y no vinculado a lo productivo. Esto se visualiza en la ausencia de un plan de trabajo sólido; no contar con éste deja a la deriva las siguientes cuestiones necesarias al momento de llevar a cabo un emprendimiento con fines productivos: roles y tareas, productos a ofrecer, potenciales clientes, etc.

Existe un hecho común a la Granja y la Panadería: *Sólo los chicos que viven en el Hogar son pasibles de ingresar a trabajar en cualquiera de los emprendimientos* y esto es así porque cada chico allí alojado percibe por este motivo una beca otorgada por el Estado Nacional. Nos parece necesario aclarar que parte de la mencionada beca es el incentivo que se le otorga al joven como retribución por la actividad realizada en el emprendimiento productivo en cuestión.

Sobre el mismo tema, pero bajo otra óptica:

“La Granja y la Panadería tiene un formato de pago que está vinculado a los pibes que viven en el Hogar, entonces es como si una parte de la paga fuera por todo lo que te dan en el Hogar, entonces eso no sirve, es más, los pibes se te cagan de risa, te dicen “yo me voy con mi viejo a la obra, no voy a ir a laburar a las cinco de la mañana a la panadería”, o por ejemplo te dicen...” no voy a ir ahí para que me den cinco pesos”, no es una oferta de trabajo¹³⁴”.

134. Anexos I: Entrevista a Mariana Chaves. Referente de La Casa Joven. P 63

Entonces: ¿cómo fomentamos la cultura del trabajo si la llamada “oferta laboral” no hace sentido? ¿De qué forma se puede revertir esta imagen?

LA IMPRENTA:

La variable de este emprendimiento será abordada en mayor profundidad en “Grafitos: Un Modelo de Emprendimiento” por lo que a continuación sólo esgrimiremos los argumentos generales en función de los indicadores propuestos para esta variable.

En el caso de *Grafitos*, la estrategia productiva se presenta de una forma distinta: ingresan a trabajar jóvenes de la Obra y reciben un sueldo formal, aprenden el oficio del imprentero y son entrenados en la utilización de la maquinaria disponible. Luego de haber transitado todo ese recorrido, y una vez finalizado el proceso de aprendizaje, los jóvenes cuentan con la posibilidad de recibir ofertas laborales para ocupar un puesto de trabajo en otra imprenta. Sumado a esto se debe incluir el hecho de que la rentabilidad económica de este emprendimiento es destinada en parte a la auto-sustentabilidad del emprendimiento y a la Obra en general.

Finalmente debemos destacar que si bien -inicialmente- el diferenciador cualitativo respecto de otras imprentas puede ser su vinculación con la Obra, quienes se transforman en clientes de Grafitos lo hacen por la calidad de los trabajos de diseño e impresión que se desarrollan allí.

“...el tema de los pibitos de la calle, los pobres pibes de la calle y la ondata del Hogar... llega hasta un punto, porque tenemos que demostrar lo que decimos: “traeme un trabajo, somos una imprenta y te podemos hacer esto”¹³⁵”.

¹³⁵. Ver Anexo V: Análisis de Contenido p. 167

¿Ésta es efectivamente la imagen que tienen los clientes o es la que la Imprenta cree que se tiene de sí misma? ¿Es comunicada como valor diferencial esta dimensión social del emprendimiento?

Grafitos: Un modelo de Emprendimiento

En este apartado desarrollaremos un análisis sobre el funcionamiento del emprendimiento modelo de la Obra: Imprenta Grafitos. Para ello creemos importante tener en cuenta las dimensiones que lo constituyen. En este sentido, vale aclarar que existe una serie de cuestiones que todo emprendimiento productivo tiene (sistematizada o no) para que su actividad sea relativamente sustentable y sostenible en el tiempo. En esta ocasión, y a modo de ejemplo, utilizaremos a Grafitos en pos de evaluar esos aspectos que lo erigen como un emprendimiento sustentable.

Dichos aspectos son los que consideramos el “ABC” de cualquier emprendimiento productivo. Tenerlos en consideración enriquecerá el posterior análisis que debemos desarrollar para conocer si lo que se hace en cada caso es eficaz/eficiente, si hay que profundizar en determinados aspectos o si se deben dejar algunos de lado, o bien para considerar la puesta en práctica de acciones complementarias que puedan apuntalar al emprendimiento productivo.

En pos de realizar un análisis pormenorizado del funcionamiento de la Imprenta Grafitos, presentaremos un modelo de **Matriz** que nos servirá de guía. A continuación daremos cuenta de las dimensiones que la componen:

- **Integrantes**(el equipo, las capacidades y el conocimiento)
- la **tecnología** adecuada para desarrollar la actividad;
- el **mercado** (clientes: a quiénes le vendo lo que produzco, con quiénes compito) y;
- los **números** (conocer si la actividad es rentable, si cubre los costos para el funcionamiento mínimo, etc.);
- **Fortalezas y debilidades.**

Nuestro objetivo es desglosar cada una las dimensiones que componen la Matriz, para visualizar detalladamente el funcionamiento del emprendimiento que los propios interlocutores de esta tesis erigen como ejemplo a seguir.



Respecto de los roles dentro del taller, no hay posiciones de trabajo definidas sino que hay un *sistema de rotación* a consideración del coordinador de turno. En este sentido, vale aclarar que a medida que los jóvenes van aprendiendo la actividad, toman mayores responsabilidades, utilizando gradualmente todas las máquinas que allí se encuentran. Además de la experiencia en el oficio, esto está ligado directamente con la imagen que el coordinador tenga acerca del grado de predisposición e interés que demuestre el joven.

Capacidades y Conocimientos: *Grafitos* cuenta con referentes capacitados para formar a los jóvenes en el oficio del imprentero (y en consecuencia, en la utilización de las máquinas afines a dicha actividad productiva). Una vez aprehendido el proceso y experimentado el trabajo cotidiano, ese joven “formado” pasa a ser un formador.

Se debe destacar que el proceso de formación es el único que se encuentra sistematizado y del que, según el coordinador entrevistado, han salido jóvenes capacitados y listos para trabajar de forma independiente a *Grafitos*.

La modalidad de formación y capacitación que propone *Grafitos* se da a partir de la socialización del conocimiento. Se construye de esta manera una relación horizontal, donde el joven que está aprendiendo el oficio ve en su formador un modelo a seguir.

Cuando el joven recién ingresa se le dan tareas de menor complejidad: doblado, limpieza del lugar y asistencia a quienes se encuentran en las máquinas. Progresivamente, va aprendiendo el manejo de cada una y las distintas instancias del proceso, acompañado por sus compañeros y por su coordinador.

Cuando el joven supera la mayoría de edad, adquiere el conocimiento necesario, comparte los valores de trabajo, cuenta con una remuneración estable y

se considera que ya puede afrontar el “afuera”, debe dejar su puesto para que un nuevo joven pueda acceder a las posibilidades antes descriptas.

La **Asociatividad** es un valor común a este tipo de emprendimientos, básicamente porque se enmarca dentro de un proyecto mayor -el Hogar de la Madre Tres Veces Admirable- que promulga este tipo de vínculo. Con respecto a Grafitos, no se desatienden las necesidades y demandas tanto de los jóvenes para con los formadores como a la inversa. Los espacios de debate y charla son moneda corriente al momento de consensuar las formas de trabajo, acciones a emprender o resoluciones a tomar, siempre buscando el bienestar común.

B) Tecnología Adecuada:

La Imprenta se encuentra a la altura de cualquiera de sus competidoras locales, ya que cuenta con todas las máquinas necesarias para realizar los procesos de impresión de calidad, así como con personal capacitado para realizar una variedad de productos gráficos.

C) Mercado

Cientes: Tal como lo especificó su referente, la Imprenta comenzó captando clientes a partir de su labor social y particularmente gracias a la figura carismática del Cura Carlos Cajade. Hoy, con diez años de trayectoria en el mercado, su cartera de clientes avala la calidad de sus trabajos realizados. Actualmente provee a grandes empresas, imprime la revista La Pulseada y se encuentra realizando trabajos a particulares y pymes.

Competencia: Por encontrarse inserta en la ciudad de La Plata, la Imprenta tiene una amplia variedad de competidores. Cabe destacar que el diferenciador cualitativo de este emprendimiento respecto de aquellos es el aval que tiene, dada la acción social que realiza la Institución en la que se enmarca.

Números: La cartera de clientes con la que cuenta la Imprenta genera la estabilidad financiera suficiente para mantenerla como una actividad sustentable. Cubre sus costos variables y fijos al tiempo que paga los sueldos de todos los que allí trabajan. No menor es el hecho de que además aporta dinero a la Obra.

Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena imagen en la comunidad.	Bajo nivel de egreso de jóvenes.
Trayectoria.	Poca iniciativa de los jóvenes para incluirse en otras áreas de la Im- prenta (como por ejemplo en el área de ventas).
Experiencia en el sector.	Bajo nivel de sentido de pertenencia para con la Obra en general (éste se acota en particular al emprendi- miento donde se trabaja).
Solidaridad entre los integrantes.	Bajo nivel de supervisión/comu- nicación por parte de la Comisión Directiva y familia Cajade (a raíz de que es considerado el emprendi- miento modelo, a Grafitos se le resta importancia).
Trabajo en equipo.	Brecha entre los discursos y las prácticas organizacionales en torno a la gestión de los emprendimientos en el marco de la propuesta de la Obra. No se piensan como salidas laborales ni sostenes, ni escuelas para la vida. Se prioriza la con- tención de los jóvenes antes que abordar el tema de la cultura del trabajo.
Valoración positiva del equipo de trabajo por parte de las restantes áreas que componen a la Asocia- ción.	Poca iniciativa del referente para incluirse en espacios comunes de trabajo vinculados a la totalidad de los emprendimientos productivos y sociales de la Obra.

Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Coordinador del emprendimiento con perfil acorde a la actividad productiva (experiencia por trayectoria en el oficio y en gestión administrativa).	Salida laboral acotada al rubro imprenta.
Proceso de formación sistematizado.	Discurso social de la Obra opaca el discurso productivo de la Imprenta.
Tecnología adecuada.	Escasos recursos y capacidades para construir/consolidar la dimensión educativa y de formación/contención que va en paralelo con las oportunidades laborales que plantea la Imprenta para sus jóvenes ingresantes.
Personal capacitado.	Jóvenes que no culminan el proceso ya que acceden a otras oportunidades de conseguir ingresos.
Emprendimiento sustentable.	Referentes con perfil y formación no acorde con la propuesta de los emprendimientos productivos.
Cartera de clientes estable.	

4. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

“Toda explicación es dicha por alguien, y ese alguien es un ser humano con valores, ideologías e intereses. Su lectura está cargada de subjetividades y está animada por un propósito. Más aún si se trata, no de simples observadores, sino de actores interesados en el resultado del juego, la explicación está guiada por esos intereses¹³⁶”.

136. Huertas Franco “El método PES. Planificación Estratégica Situacional” Entrevista a Carlos Matus, Editorial Altadir. Ecuador 1993. p: 18

Por su potencia, retomamos esta frase del Marco Conceptual para comenzar las conclusiones de este apartado, además de que nos sirve a los fines de dar cuenta de que todo lo que aquí exponemos como “verdad” no es más que una manera de ver, nuestra y la de los interlocutores de esta investigación. Si explicar la realidad es diferenciar explicaciones, entonces el lector deberá hacer su propio ejercicio al respecto.

La propuesta de trabajo de nuestra tesis fue diseñada considerando que se crearía y desarrollaría - con la participación de los jóvenes de la Asociación- una herramienta para la construcción de emprendimientos en el marco de la Economía Social.

Dos grandes conclusiones nos llevan en este estadio a dar un giro en esta investigación, un giro que no representa un cambio en la propuesta, sino antes bien, la transforma en una **“propuesta en pasos” entendida para nosotras como un rodeo estratégico**, tácticas para llegar al objetivo desde la mirada de la planificación estratégica situacional. En este sentido, ya no ponderaremos como interlocutores primarios a los jóvenes sino a los coordinadores de los emprendimientos productivos.

La pregunta es: ¿Por qué proponemos iniciar con ellos la propuesta?

Por un lado, y como se ha podido apreciar, la ausencia de jóvenes ha representado – en relación a nuestras expectativas- el mayor escollo desde que realizamos el abordaje a la Institución. La primera conclusión es entonces que no hay suficientes jóvenes mayores de 16 años que puedan dar sustento y forma a la propuesta como tal. La segunda conclusión a la que arribamos al tiempo que íbamos detectando la primera, es que tanto por la función que cumplen los referentes a la hora de contener a los niños y jóvenes, como porque su *mirada determina directamente la impronta, los resultados, los modos de integración y apropiación en cada uno de los emprendimientos productivos de la Obra*, su figura es clave para lograr que la herramienta genere efectos multiplicadores dentro de la organización.

En este sentido destacamos que los referentes son en principio, los encargados de promover, sostener y dar sentido a los espacios de formación/sensibilización/concientización de los jóvenes en torno a las “herramientas para la vida” que la Obra pretende dejarles a través de la gestión de emprendimientos”.

Sumado a esto, creemos que dado que la socialización del conocimiento está presente como práctica social en la Obra, nuestra propuesta encontrará terreno fértil para extenderse a futuro a todos sus integrantes.

De este modo, el giro en la tesis tiene sentido a partir de algunas cuestiones que son parte de este análisis concluyente y por las cuales consideramos enriquecedor comenzar la propuesta con los referentes para que sea efectivamente culminada cuando, en una suerte de “formador de formadores”, sean éstos quienes la lleven a cabo con los jóvenes. En función de lo antes dicho, en las páginas venideras retomaremos puntualmente sus obstáculos y potencialidades así como los justificativos que darán forma a la Guía para la construcción de emprendimientos productivos.

OBJETIVOS CONTRAPUESTOS.

Al iniciar esta tesis, dijimos que nuestra *Estrategia de Comunicación en tanto “dispositivo de conversación”¹³⁷* tenía como objetivo lograr que los involucrados en la problemática definida por el Coordinador General –baja o nula productividad de la Granja y la Panadería- lograra establecerse como conversación en la dinámica social de la Obra, sentando las bases para provocar un cambio deseable y posible.

En relación a nuestros interlocutores¹³⁸, desde el proyecto de investigación abordamos con el mismo tema a cada uno. A través de entrevistas pudimos ir recuperando sus intereses y expectativas, contemplando desde lo discursivo roles y posturas tomadas intentando no perder de vista en ningún momento tanto la posición que cada uno ocupa en el organigrama de la Organización como su nivel de disposición ante la propuesta.

En este sentido, pudimos observar que los Coordinadores de los emprendimientos productivos tienen determinadas expectativas con respecto a su finalidad, que distan de las expresadas desde la Asociación en tanto sujeto de enunciación: “(...) que sirvan para autofinanciar la Obra y lograr que crezca¹³⁹” .

137. Extraído del Marco teórico p 10

138. Los interlocutores de nuestra propuesta –los referentes/coordinadores de los emprendimientos productivos- fueron abordados a partir de la problemática explicitada por el Coordinador de la Obra. En su momento se consideró que para ingresar a la lógica de los emprendimientos productivos, su dinámica y el rol de los jóvenes en esta temática se debía hacer a través de aquellos.

139. Fuente: Página oficial Asociación Civil “Hogar de la Madre Tres Veces Admirable”: www.obradelpadrecajade.org.ar Actualizado al 05/06/11

Al hacer un paneo de lo que considera cada uno podemos destacar que el Coordinador de la Obra, al menos discursivamente, propone revertir la situación de la Granja desarrollando líneas de negocios para obtener ganancias y en cambio, su referente piensa en hacer de aquella un paseo educativo (esto indefectiblemente tiene raigambre en su formación docente). En el caso de la Referente de la Panadería, ella cree que hay que producir para vender, pero dice verse imposibilitada de desarrollar algún tipo de estrategia, actividad o propuesta por el tiempo que le insume ser educadora en una de las Casas del Hogar.

En líneas generales, pareciera que nuestros interlocutores no pudiesen vislumbrar que entre las tareas educadoras está la de dar herramientas para valorizar la cultura del trabajo y generar autoestima. Desde una perspectiva freyreana, esto se vuelve real desde las prácticas, a partir de las vivencias, recuperando el universo del Otro y generando desde la praxis aprendizajes significativos. Contrariamente, los emprendimientos no son considerados como una herramienta central para lograr esto, sino que son abordados como tarea “extra” a las labores cotidianas.

La incorporación de aquellas herramientas a los espacios de formación y contención en la trayectoria de vida de los jóvenes puede generar un cambio de paradigma en el modelo de gestión a proponer.

En el marco de la organización en que se desenvuelven, las preocupaciones que tienen los Coordinadores se encuentran ligadas a cuestiones del cotidiano, o bien relacionadas con situaciones de resolución en el corto plazo (acceso a una camioneta, subsidio para alimento, mantenimiento de la panadería, etc.). Más allá de esto, recordemos que todos los emprendimientos coinciden en que el modelo a seguir es la Imprenta Graftos.

En este marco, dejamos expuesto que los coordinadores resuelven lo que acontece en sus espacios desde su individualidad, dejando de lado los encuentros de trabajo que se han creado para tales fines, ya que durante el abordaje no dieron muestras de utilizarlos para reflexionar conjuntamente sobre los criterios de trabajo a llevar a cabo en cada caso. Cabe destacar que las reuniones antes mencionadas son las que dirige Tony Fenoy, amigo y confidente de Cajade. El objetivo de las mismas es transmitir los pensamientos y formas de proceder del Cura en distintas circunstancias. No es un dato menor que este espacio se brinde para formar a quienes desarrollan el rol de Coordinador de los emprendimientos.

LO QUE DICE VS LO QUE HACE

Destacamos que los referentes dan sobradas muestras de su sentido de pertenencia para con la Institución pero esto no se logra corporeizar en acciones concretas que redunden en beneficios positivos para los emprendimientos y para los jóvenes.

En clave comunicacional, observamos un desfase entre el discurso oficial de la Obra hacia afuera y lo que efectivamente sucede en su interior, no habiendo en este sentido acciones unificadas para persuadir de forma sostenida y sistemática a los jóvenes de apropiarse de los espacios productivos. Creemos que esto decanta de las visiones particulares con las que cada referente se pone en juego en la construcción del vínculo con los jóvenes con los que interactúa a diario, visiones que consideramos reproducen una manera pasiva frente al trabajo. Evidenciamos que estas miradas se equiparan discursiva y actitudinalmente a la clasificación que propone Mariana Chaves y que en nuestro Marco Conceptual se explicita: jóvenes inseguros a los que se les debe marcar el camino; a los que les reina el desinterés por lo ofrecido; jóvenes desviados/peligrosos, jóvenes que se victimizan por su historia de vida, imposibilitados sobre todo por carecer, por la “falta de”. En este punto, la escucha y la contención desdibujan la promoción de las actividades y los espacios de producción.

Desde el discurso institucional de la Obra se espera que estos lugares sean tanto para aprender de modo recreativo como para cumplir un rol activo en la cotidianeidad de la actividad productiva, pero lo cierto es que algunos espacios de trabajo han pasado a ser netamente de contención personal. Vemos entonces que las trayectorias laborales y de vida de cada uno de los referentes determinan la visión y forma de abordar a los jóvenes y niños que transitan por la Obra.

LO SOCIAL POR SOBRE LO PRODUCTIVO

Nuestro propósito de que los interlocutores de esta propuesta pudieran “conversar sobre un problema” fue diluyéndose con el correr de los encuentros.

El bajo nivel de apropiación del tema creemos tuvo anclaje en la falta de interés y de reconocimiento de la problemática como tal: *en tanto no sea visualizada como problema, una situación no adquiere dicha significación*. Esto pudimos terminar de ratificarlo cuando en base a los dichos de los entrevistados se construyó y analizó el árbol de problemas.

La técnica del árbol de problemas contemplaba tres niveles diferentes: La Asociación, los emprendimientos productivos en general y, específicamente, la Granja y la Panadería. Este último nivel tuvo por finalidad poner en común lo que los diversos referentes mencionaron respecto del problema inicial: “bajo o nulo nivel de comercialización de la panadería y la granja”. Si bien se logró el desarrollo (sistemático) de un mismo problema⁴⁰ y su desmembramiento, al momento de relacionarlo con lo que ellos observaban hacia el interior de su área, aquél no era considerado como prioritario.

140. Aboles de problemas en Anexo III

141. Ver Anexo V: Análisis de Contendo p. 167

Esto último también creemos que tiene estrecha relación con la falta de priorización de los temas de índole comercial, prevaleciendo “lo social por sobre lo productivo” y de un discurso unificado coherente entre todos respecto de los objetivos de la Obra en relación a esto:⁴¹

Y justamente aquí queremos hacer un paréntesis. Los emprendimientos - en su más amplio sentido- se componen de dos dimensiones: la social y la productiva. En aquellos que se erigen bajo la lógica de la Economía Social, necesariamente debe existir un equilibrio entre ambas. En el caso puntual de los que abordamos, y al menos en términos discursivos, consideramos que esa división simbólica emitida desde la Obra alimentó aun más la separación de ambas dimensiones en la práctica de cada emprendimiento debilitando su accionar, pero ante todo desaprovechando la oportunidad de potenciar la actividad productiva a partir de enaltecer su dimensión social.

Al momento de promover y comunicar la función social que los referentes llevan a cabo, en el único caso que vimos un atisbo de equilibrar lo productivo y lo social fue en el de Grafitos: **“...el tema de los pibitos de la calle, los pobres pibes de la calle y la ondita del Hogar... llega hasta un punto, porque tenemos que demostrar lo que decimos: “traeme un trabajo, somos una imprenta y te podemos hacer esto”** .

Otro tema vinculado a lo que ya hemos abordado en estas conclusiones es que los referentes no cuentan con herramientas/nociones básicas para gestionar los emprendimientos, desconociendo las acciones que pueden generar motivación y fortalecer la cultura del Trabajo. En este punto, tampoco dan cuenta de la necesidad de interiorizarse en estos temas, motivo por el cual creemos que esto no es visto como problemático para darles sustentabilidad a aquellos.

El hecho de que las personas que trabajan en la Obra lo hagan bajo la forma de *voluntariado social*¹⁴² da cuenta también de determinadas cuestiones que hacen al desarrollo de los emprendimientos productivos.

En principio, queremos destacar que la visión de alguien que se dedica a una misión social es muy distinta de aquella que dedica su tiempo a las acciones que persiguen solo ánimo de lucro. A esto se le suma un detalle no menor hablando en términos netamente económicos y éste es el hecho de que las personas que llevan adelante los emprendimientos no cuentan con un perfil acorde a la actividad productiva¹⁴³, lo que complejiza pensar la posibilidad de que logren planificar y ejecutar estrategias para *volver sustentables los emprendimientos* que tienen a su cargo.

Debemos destacar un dato ya expresado antes: sólo el referente de la Imprenta percibe un sueldo, mientras que los restantes desarrollan el voluntariado social por lo que este aspecto puede ser diferenciador al momento de analizar cómo aborda cada uno la actividad. En este sentido, la remuneración no sólo representa el pago de un sueldo, sino que también colabora con la motivación y el nivel de exigencia y responsabilidad que comprende llevar adelante un trabajo.

Tal como mencionamos párrafos arriba, la sustentabilidad de la Granja y la Panadería eran la prioridad. En este sentido, desde un principio a la Imprenta Grafitos la posicionaron como el emprendimiento insignia del Cura y por ende de la Obra. Como se expresó en el cuerpo del diagnóstico, este dato se contradice –en parte- con los pedidos de mayor presencia y atención que mencionó durante nuestra entrevista su Referente.

Por lo antes dicho queremos destacar que durante todo el trabajo de campo no pudimos rastrear ninguna acción concreta que nos permitiera afirmar que se estuviese en camino de comenzar a generar rentabilidad en dos de los emprendimientos abordados – Granja y Panadería-.

La paradójica cuestión arriba expuesta muestra nuevamente no sólo la carencia de comunicación entre las partes, sino también cómo las miradas y las representaciones, pero por sobre todo las idealizaciones que se hacen de unos y otros emprendimientos, desdibujan las verdaderas fortalezas y debilidades que tiene cada uno de ellos, desestimando –juicio previo- la necesidad (o no) de atención, acompañamiento, recurso económico, etc.

142. N del A: Ver Ley de Voluntariado Social/ Ley 25.855 ARTICULO 3°: “Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en organizaciones (sin fines de lucro, públicas o privadas que persigan finalidades propios del bien común), sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna”.

143. N del A: Se entiende por perfil acorde a la actividad productiva, el hecho de que una persona, a través de la experiencia y/o formación, puede llevar adelante la gestión de un emprendimiento de índole productivo. Para ello existen una serie de características necesarias tales como: manejo de equipo, conocimiento y/o experiencia en comercialización, capacidad de delegar tareas, etc.

Asimismo, **en ninguno de los casos –exceptuando al referente de Grafitos– existieron propuestas de mejora ligadas a aspectos relacionados con la gestión de emprendimientos**. En la mayoría de las situaciones se expusieron problemas¹⁴⁴ (entendidos por nosotras como los síntomas del mismo, consecuencias del estado de inactividad o desconocimiento en la gestión) y pedidos de colaboración en cada una de las áreas. En relación a los temas a resolver, en casi todos los casos se habló de “la solución” como un conjunto de cuestiones por fuera de su accionar en la Obra, y aún más específicamente en su área.

144. Ver Anexo III: Árbol de problemas n°2. P. 90

En tanto y en cuanto no puedan verse como parte del problema, no podrán sentirse parte de la solución.

En los casos de la Panadería y la Granja, la gestión, definida por la acción, se detiene ante obstáculos como la camioneta o la batidora rota, o bien el subsidio por 6 meses para los animales que quedan, pero no son éstos a nuestro entender los problemas que verdaderamente los afectan en lo inmediato. **Lo que los perjudica en el aquí y ahora es la falta de voluntad propositiva hacia imágenes de futuro ya creadas en relación a los emprendimientos productivos: “ser autosustentables, creando fuentes de trabajo con obreros dignos”¹⁴⁵.**

145. ver página oficial “www.obradelpadrecajade.com.ar” Actualizado el 06/05/11

LA PARTICIPACIÓN: SER PARTE

Si participar significa **tomar parte de algo con otros**, entonces podemos decir que en los casos analizados, en virtud de los niveles de participación que propone *Mario Robirosa*, y en función de los términos de transformación que veníamos proponiendo, se hace visible que los protagonistas de esta propuesta se encuentran en el denominado nivel 1 (el formar parte), por el sólo hecho de pertenecer a una organización y en el nivel 2 (tener parte), entendido como el desempeño de funciones adaptativas (esto tiene basamento en el desarrollo de la actividad con las funciones mínimas requeridas).

Durante el proceso, ninguno de los interlocutores logró posicionarse en el nivel 3 (ser parte), es decir, influir a partir de la acción, que no era más que la posición y disposición esperada por nosotras.

Tal como dejamos entrever en el comienzo de este apartado, los resultados de las técnicas quizás no hayan sido los “esperados” desde una visión estricta,

pero bajo la lógica de la Investigación-Acción, **“lo investigado y relevado, lo enunciado y lo minimizado dejan de ser los resultados “no esperados” para pasar a ser lo manifestado”**.

El desafío de propiciar aquel tercer nivel no se ha desvanecido, antes bien, insiste en que para promover cambios en las personas e introducir prácticas que produzcan mejoramientos en sus vidas, aquellas deben primero reflexionar en profundidad sobre su propia realidad. Por esto mismo, **aquellos “resultados no esperados” también serán retomados por su potencialidad para desarrollar la Guía de construcción de Emprendimientos Productivos, propuesta final de esta tesis.**



V Planificación

Fundamentación de la propuesta

Tras analizar nuestro proceso de trabajo en la Obra creemos que los obstáculos detallados en el apartado anterior pueden condensarse en tres problemáticas que surgen de lo concluido en el diagnóstico:

Problemas de identidad, ligados a la ausencia física del conductor y creador de esta organización, pero también relacionados con la ausencia de un plan de trabajo y propósitos compartidos entre los integrantes. De esta situación se decantan los ***problemas de gestión***. Finalmente, como resultante de las cuestiones antes enunciadas, se manifiestan los ***problemas económicos*** que no sólo se visualizan en los emprendimientos productivos dada su falta de sustentabilidad, sino también se verifican en el estado de alerta económica en que se encuentra la Obra.

Llegamos a un estadio en el que consideramos necesario que estas problemáticas se transformen en las dimensiones integrantes de lo que consideramos será el desafío a abordar por la Asociación: **Identidad- Gestión-Económica**.

Se trata de una ***Propuesta Tripartita*** que creemos le dará mayor claridad a la institución para pensar desde dónde impulsar cambios que la beneficien, considerando que la dimensión comunicacional, presente en las tres, puede desatar verdaderos procesos de cambio para la mejora continua (como ser en este caso el fortalecimiento de la gestión de los emprendimientos – y la sistematización de los venideros-).

Respecto de la ***Identidad*** de una organización, creemos que ese conjunto de prácticas, formas de ser y hacer puede ser puesto en cuestión, actualizarse o bien fortalecerse. Sea por personas – nuevas o no- o fines convocados, sea quizá por distintas coyunturas, las organizaciones tienen la posibilidad de cuestionarse, cambiar y transformarse. Es allí cuando el poder de lo instituyente se abre paso, para luego seguir el ciclo intentando transformarse en lo instituido. Allí reside su capacidad de construir y consolidar una nueva lógica.

En este sentido, fundamentamos la importancia de la “Guía para la cons-

trucción de emprendimientos” para canalizar la fuerza instituyente presente en todo ser humano. Queremos que sirva entonces para re-pensar algunas cuestiones que hacen a la dinámica organizacional, pero por sobre todo para criticar constructiva y propositivamente el qué y el cómo de los emprendimientos productivos, de forma tal que sean los mismos integrantes de la Asociación los que clarifiquen a quiénes dirigen sus esfuerzos hacia fuera y hacia dentro, qué servicios prestan, cómo los llevan/llevarán a cabo y en qué se diferencian de otras organizaciones del tercer sector para construir su propia identidad.

Esto guarda relación con la siguiente dimensión: **la gestión**. Necesariamente debe ser abordada la primera dimensión para luego reformular o bien imprimir una nueva lógica desde donde pensar, sistematizar y planificar la organización en general y específicamente a los emprendimientos productivos. Pensar a la gestión como parte de una propuesta/desafío integral permitirá a la Asociación adecuar aquello a lo que aspira con el entorno en el que se desenvuelve, los recursos con los que cuenta y los que podría conseguir.

El fin no es otro que pasar de una gestión reactiva/cortoplacista a una gestión proactiva basada en la utilización de su propio caudal emprendedor.

La última dimensión a considerar es la **económica**.

Las estrategias productivas que pudieran elaborarse en el marco de la Economía Social nada tienen que ver con alterar la importancia que las personas tienen en este tipo de organizaciones (su primacía por sobre el capital/lo económico). Antes bien, creemos que dichas estrategias apuntarían a generar rentabilidad como medio, no como fin en sí mismo, al servicio de lo que aquella propugna como valores y filosofía de vida.

En virtud de observar la inclinación social que tienen este tipo de organizaciones en detrimento de las herramientas/nociones/aspectos productivos que incidirían favorablemente en su cotidianeidad y a largo plazo, fundamentamos la propuesta en la necesidad de complementar ambos aspectos, instando a romper la falsa dicotomía instalada entre ambos (en parte por considerar que lo productivo en términos de rentabilidad trae aparejadas cuestiones propias— negativas— del modelo capitalista).

En este sentido, la propuesta permite poner en escena lo productivo para pensar las potencialidades de la Organización, planificando en pos de que “lo productivo” sea efectivamente una realidad. Desde nuestra mirada sin embargo, creemos que sin retomar las dimensiones anteriores difícilmente esta arista pueda ser mejorada o potenciada.

Ahora bien, ¿sobre qué estrategias ayudaremos a la Institución para hacer frente a esta propuesta tripartita?

Estrategias Propuestas para la Mejora continua de la Institución

Las estrategias que se verán a continuación creemos son **las condiciones necesarias para dar sentido a la Guía propuesta, y seguirán teniendo sentido siempre que puedan seguir siendo apropiadas y desplegadas por nuestros interlocutores y materializándose en cualquier otra forma.**

Desde nuestra perspectiva, **sirven para problematizar y poner en cuestión las prácticas y formas de hacer establecidas en la Obra, enriquecer y ampliar la mirada sobre su escenario actual y para fortalecer/potenciar sus emprendimientos productivos.**

De este modo, se constituyen en la base necesaria desde donde desarrollar -en este caso y ante este panorama- una herramienta que tenga asidero en las necesidades, realidades, contextos y requerimientos de nuestros interlocutores, y ayuden a resolver - paulatina y respectivamente- cada uno de estos problemas expuestos.

Las estrategias propuestas son:

- 1 **Sensibilización para la detección de capacidades propositivas y pro-activas.**
- 2 **Promoción de la Planificación de actividades en el marco de una estrategia socio-productiva para los emprendimientos.**
- 3 **Reconocimiento de las implicancias de trabajar en un emprendimiento con perfil productivo.**

A continuación serán descriptas y justificadas en el marco de nuestro trabajo de investigación:

1 Sensibilización para la detección de capacidades propositivas y pro-activas:

El objetivo de esta sensibilización es poner el Emprendedorismo en acción. Retomando lo dicho por *Ricardo Román Toro*:

“Todas las personas pueden ser emprendedoras porque tienen la potencialidad en su propia naturaleza humana, donde lo importante es entender cuáles son esos rasgos y desarrollarlos (...)”, y más adelante continúa “(...) la capacidad emprendedora consiste en un modo de ser, se expresa en hábitos (...)¹⁴⁶”.

En este sentido, proponemos un espacio para la generación de estrategias que permitan:

✓ La detección de capacidades propositivas (que no es otra cosa que ofrecer soluciones) y **proactivas** (generar cambios deseables y posibles asumiendo la responsabilidad de hacer que sucedan), lo cual creemos permitiría desnaturalizar la idea de que uno no es sujeto pasivo de las circunstancias, sino que es parte activa de la construcción del cambio.

✓ Sensibilizar a los participantes acerca de la gestión de sus propias potencialidades (capacidades propositivas y pro-activas) **sea para la resolución de problemáticas como para la generación de propuestas** que beneficien a la Asociación, y fortalezcan su Identidad, mejorando su entorno.

Lo arriba propuesto adquiere sentido en tanto hemos visualizado que los distintos entrevistados en el marco de esta tesis promueven, quizá sin siquiera saberlo, una **visión reactiva de las situaciones planteadas como “problemáticas” por el Coordinador de la Asociación** (“escaso o nulo nivel de productividad de la Granja y la Panadería”); hechos sobre los que ellos en apariencia no tienen ningún control, “circunstancias” a las que son expuestos y ante las cuales hay que esperar se solucionen: *esperar a que la camioneta se arregle para que la panadería pueda comercializar o aguardar a que los educadores se den cuenta de la importancia de despertar a horario a los jóvenes que trabajan en la Granja*. Éstas son, a nuestro entender, **actitudes pasivas frente a los hechos**.

Asimismo, y en consonancia con lo que estamos exponiendo, proponemos

146. Ricardo Román Toro. ¿Qué significa emprender?, “Capacidad emprendedora cambio en el siglo XXI”. Sevilla: Emergia, 2006. p 5.-9

trabajar sobre **las perspectivas, miradas y formas de ser/hacer de los Referentes sobre los emprendimientos y en particular sobre los jóvenes que allí concurren**, ya que a partir de estas cuestiones podremos propiciar el debate en torno a los sentidos, preconcepciones y prejuicios allí instalados. El objetivo aquí está orientado a ampliar los márgenes de acción, reflexión y construcción conjunta de la Institución y su identidad, procesos que tendrán mayor asidero en la realidad de la Institución.

En síntesis, lo que pretendemos en base a este punto es contribuir a forjar al ser emprendedor que toda persona lleva dentro, para que tenga la capacidad de incidir favorablemente en cualquier aspecto de la Asociación a través de sus acciones, rescatando el bagaje que trae consigo: una trayectoria de vida afectiva, social y laboral que aporta una mirada diferente y valedera al proceso en sí.

2

Promoción de la Planificación de actividades en el marco de una estrategia socio-productiva para los emprendimientos:

La clave de cualquier proyecto es la planificación, no sólo en su aspecto operativo, sino también en el filosófico. Esto último implica pensar a la planificación como una forma de hacer particular, que se practica cotidianamente y en cada accionar de la organización o de un proyecto puntual.

Tal como lo dejamos asentado en el Marco Teórico, para Carlos Matus, planificar *“significa pensar antes que actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas; proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La Planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro”*¹⁴⁷.

Durante el trabajo de campo dimos cuenta de cómo se procede en la Asociación en relación a todos los emprendimientos productivos y hacia el interior de cada uno. A partir de la información relevada, las problemáticas, deseos y necesidades expuestas por los protagonistas y la situación actual de cada uno de los emprendimientos, es que podemos afirmar que estamos ante una Institución donde hay **un bajo nivel de organización y sistematización de acciones (planificación) y por ende de validación de los procesos.**

Todo lo que expondremos de aquí en adelante son las causas (y en algunos casos consecuencias) que manifiestan **la falta de planificación en el marco de una**

147. Huertas Franco “El método PES. Planificación Estratégica Situacional” Entrevista a Carlos Matus, Editorial Altadir. Ecuador 1993. p:6

estrategia socio-productiva.

Tal como lo mencionamos en el Marco Conceptual:

“La Economía Social es una forma de hacer economía basada en el respeto a las personas, a la vida, a la naturaleza, a la cultura. No sólo busca el beneficio individual, sino más bien poder compartir identidades, en un marco de cooperación entre quienes participan, para alcanzar una mayor equidad social”.

En este sentido, desde la Economía Social se sostiene y defiende la primacía de las personas por sobre el capital, pero creemos que la lectura que se hace de esto en el marco de la Institución hace que **lo social actúe en detrimento de lo productivo**. Hay, en efecto, una imposibilidad para contemplar que lo productivo y lo social son igual de relevantes. Tal es así, que si se tuviesen que cerrar los emprendimientos productivos que fueron objeto de esta tesis por dejar de ser rentables, se estarían cercenando las oportunidades para que la Institución desempeñe su rol social. **De ahí la importancia pedagógica de potenciar ambos espacios en la formación para la vida de los jóvenes, objetivo primario de la Obra.**

Desde nuestra mirada, **lo social no se escinde de la actividad productiva**, por el contrario, creemos que el mayor logro que ha obtenido la Economía Social ha sido demostrar que es posible fusionar ambas esferas. En palabras de *José Luis Coraggio*:

“(…) es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades -generalmente de base territorial, étnica, social o cultural- y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites (...)¹⁴⁸”.

La mayor complejidad del caso se encuentra ligada al **desconocimiento de los referentes acerca de cómo hacer que “lo productivo”** se convierta en el puntapié o la forma de llegar a los jóvenes para abordar distintos objetivos, como fomentar las capacidades y habilidades que deben adquirir o afianzar para la vida y concientizar acerca de su condición en tanto sujetos de derecho: ciudadanos participativos y constructores de su realidad. **Trabajar lo social a través de acciones de índole productivo es un aspecto central que retomaremos para el diseño de la Guía.**

A partir de lo expuesto, bajo esta estrategia proponemos se trabaje en:

148. José Luis Coraggio
“La Economía Social como vía para otro desarrollo social”. Políticas sociales 2002 (www.urbared.ungs.edu.ar).
Publicado en la Biblioteca Virtual TOP. p.3

- Delimitar una forma de trabajo particular que tenga como eje inicial la definición de objetivos y metas de trabajo a alcanzar, tales como la sustentabilidad y sostenibilidad del emprendimiento (todo esto generado en el marco de la Guía a proponer).

- Sensibilizar acerca de la importancia de realizar una planificación de tipo prospectiva, la cual de seguro le permita a la Asociación alcanzar escenarios posibles y deseables ya visualizados (en el caso concreto de la Granja, una planificación de este tipo avanzaría en primera instancia, en concretar el sueño de convertirse en una Granja Educativa).

3 Reconocimiento de las implicancias de trabajar en un emprendimiento con perfil productivo:

Si bien estamos en presencia de emprendimientos productivos que se manejan bajo los parámetros de la Economía Social, éstos no dejan de ser “unidades de negocios” que buscan la rentabilidad (entendiendo por supuesto que la misma es vista como medio y no como fin en sí mismo).

A juzgar por lo relevado en el trabajo de campo, los roles y tareas de los referentes no están claramente definidos en este sentido. Si bien hay un organigrama a partir del cual se establecen jerarquías y figuras representativas de cada área (Coordinador General, Administración, Educadores y Referentes de cada actividad), **no hay evidencia de que las acciones a llevar adelante en cada uno de los emprendimientos productivos estén sistematizadas** (y pasibles en este sentido de ser evaluadas y mejoradas).

Lo antes expuesto tiene estrecha relación con el hecho ya mencionado acerca de que **los responsables de dichos emprendimientos tienen poca/nula noción acerca de cómo gestionar una actividad económica, además de primar lo social por sobre lo productivo**. Por supuesto que no se trata aquí de juzgar a la persona sino de clarificar el rol que ocupa y las actividades que en este marco le competen.

A partir de este eje, la sistematización básica que planteamos en la Guía acerca de los pasos para la creación de un negocio en el marco de la Economía Social guarda similitudes (de tipo estructural- no organizacional) con los pasos para la creación de un emprendimiento regido bajo el modelo tradicional. De manera que lo que será distinto en cada caso es el cómo construir y socializar dicho cono-

cimiento, y cómo lograr su apropiación en las personas que deberán llevar esos pasos a la acción. En función de lo antes dicho, creemos necesaria la intermediación del concepto de Emprendedorismo tal como fue planteado en esta tesis, en tanto potenciador de determinadas características que consideramos intrínsecas a las personas.

Es así que bajo este eje proponemos se pueda trabajar tanto en la sistematización de las acciones que básicamente debiera desempeñar este tipo de referente, así como en la sensibilización sobre la importancia del cargo – en términos netamente productivos- para velar por el buen desenvolvimiento del emprendimiento.

*Que los referentes se familiaricen con el rol y las actividades que deben desarrollar en el ámbito de un emprendimiento productivo implica no sólo tener **nociones acerca de su gestión diaria** (instancia de acción), sino además incorporar el **ejercicio de salirse de la cotidianeidad** del mismo (instancia de observación/reflexión/proyección), para ver qué está sucediendo en el mercado, indagando en las posibilidades de agregar valor al producto/servicio que se estuviese realizando, analizar la “competencia” y escuchar al cliente, entre otros aspectos.*

Contar con dichos conocimientos aumentaría además las posibilidades de generar un nuevo emprendimiento productivo a través de la detección de una necesidad insatisfecha de algún segmento poblacional (“nicho de mercado vacío”).

Si el referente de un emprendimiento es un formador y en tanto tal tiene la función de socializar su saber, debe tener al menos un bagaje de conocimientos mínimos en estos temas. Asimismo, y no menos importante, los formadores debieran tener permanentemente presente que aquellos jóvenes que “egresen” de un emprendimiento productivo tienen dos opciones: trabajar en relación de dependencia o crear su propio emprendimiento. Es sobre todo en este último caso que toma mayor relevancia que el conocimiento sobre cómo crear y sostener un negocio le sea otorgado en el marco contenedor que promueve la Asociación.

Para lo antes mencionado, esta estrategia/eje insta a **sensibilizar a los Referentes acerca de las particularidades de trabajar productivamente en el marco de la Economía Social, considerando además que cada uno de ellos debe luego educar y formar bajo los valores que aquella promueve.**

Por qué una Guía

La Guía es el instrumento principal para sensibilizar a los educadores y referentes. Por supuesto que no se agota en sí misma, ni intenta resolver de raíz y de forma inmediata los problemas que afectan el corto y largo plazo de la Obra. Fue construida como un “medio para” y no como un fin en sí mismo. En este sentido, las estrategias consideradas en el apartado anterior pueden adoptar otras formas además de la aquí propuesta siempre que estén direccionadas a los fines de mejorar la función social de la Institución.

Hemos concebido a esta Guía para que sea utilizada bajo una lógica de **“Formador de Formadores”**, de ahí que sean a aquellos a quienes decidimos interpellar en primera medida.

A través de la formación de los Referentes, la Guía se erigirá como **“el rodeo estratégico”** - necesario y fundamental- para la ejecución y cumplimiento de objetivos mayores que en esta investigación no tienen lugar (como lo es la creación de nuevos emprendimientos productivos que den mayor sustento económico a la organización, así como también más posibilidades a los jóvenes que allí concurren y que en la actualidad no son alcanzados por ninguna propuesta productiva).

Nuestra estrategia será entonces iniciar este proceso con quienes llevan adelante los emprendimientos productivos, para generar un espacio para reflexionar y actuar, para construir y priorizar, pudiendo llevar a la práctica lo trabajado para luego ellos mismos hacer el recorrido propuesto con todos los jóvenes. En ese proceso además, que puedan trabajar de forma sistemática en la promoción de los valores vinculados a la Economía Social y la Cultura del trabajo.

En tanto producto de esta tesis, la Guía invita a sus interlocutores a pensar su rol de forma diferente, a no pensar en problemáticas sino en desafíos, tampoco en problemas sino en propuestas. Se trata de un cambio de actitud, porque si se es parte del problema se puede ser parte de la solución. La Guía que viene a continuación puede ser el puntapié inicial para comenzar a hacerlo de forma colectiva, única manera de alcanzar los objetivos que se propone la Obra.

Consideraciones Generales de la Guía

Respecto de su contenido, la Guía busca ser una *herramienta de reflexión/construcción grupal* que facilite la generación de propuestas de acción en el marco de los emprendimientos actuales. En este sentido, invitamos a des- instalar la idea de qué pensar (que es lo que Freire llamaría la pedagogía de la respuesta), dando cuenta de la importancia de incentivar el “**cómo pensar**” (“Pedagogía de la pregunta”).

Sobre esta base, en un **primer momento** la Guía instará a la *reflexión colectiva* en pos de aunar **criterios de trabajo en torno a objetivos comunes**, y en un **segundo momento** - retomando como ejemplo a los espacios de evaluación y desarrollo de propuestas de mejoras-, invitará a llevar a cabo una *serie de encuentros* que tienen por objetivo **fortalecer la gestión de los emprendimientos productivos**.

En el siguiente apartado daremos cuenta de los criterios de acción (filosóficos políticos y operacionales) de la Guía y algunos aspectos que consideramos importantes a tener en cuenta para su posterior aplicabilidad. Seguidamente, se anexará un cuadro sintetizador de los módulos que la integran y sus respectivos encuentros.

Criterios de Acción

a) Criterios filosóficos-políticos

A lo largo de todo este proceso hemos intentado abordar a la Asociación desde una mirada integral, contemplando cada una de las partes que la constituyen, para lograr una lógica que articule a cada uno de los momentos del proceso. De esta manera, permitir encontrarnos en esta instancia con un camino sólido recorrido que confluya en la acción planificada.

Esta Planificación instituyó uno de sus ejes en el Emprendedorismo y en este sentido nos gustaría aclarar que al referirnos a éste no sólo estamos aludiendo a la sensibilización y fortalecimiento de las capacidades emprendedoras de las personas en el marco de la conformación de un emprendimiento productivo.

Esto último implicaría acotar el concepto sólo al plano de lo productivo-laboral, cuando en realidad estamos pensando en un abordaje que luego permita

la apropiación de la propia vida y el futuro, basada en la detección de potencialidades que toda persona posee. Este es el valor agregado que propone el Emprendedorismo en tanto herramienta para la inclusión social e instrumento para el desarrollo personal y comunitario y que consideramos esencial para la propuesta en este contexto inscripta.

Si logramos promover el Emprendedorismo de la manera planteada en esta tesis, creemos que los Coordinadores y Educadores que actualmente participan de la Asociación -sean o no partícipes activos de los emprendimientos productivos- podrían repensar a la organización en tanto espacio de capacitación transitorio, de desarrollo personal y de aprehensión de valores inherentes a la cultura del trabajo, no acotando a aquella sólo a su rol “benefactor”. Una vez reflexionado aquello, necesariamente deberán pasar a la acción (traducida aquí en participación).

La reversión de esta tendencia se materializaría en la Visión compartida de saber que ese es un lugar para desarrollar las potencialidades emprendedoras de los integrantes de la Obra, que luego podrán explotar en diversos ámbitos de la comunidad. De esta manera, los “interlocutores” directos de la Asociación entenderían que el progreso de la misma es indisoluble del deseo de construir conjuntamente un futuro posible y anhelado, reforzando así su sentido de pertenencia con la misma.

De esta forma debemos considerar también a la Economía Social y la posición que adopta en el discurso institucional de la Asociación y en el devenir de los emprendimientos productivos, considerando el posicionamiento filosófico que la identifica, la cual propugna la autonomía de las personas y la autovaloración de sus saberes, entre otros valores centrales/fundantes de la Economía Social y de la doctrina religiosa que promovía el Padre Cajade.

Los enfoques de Emprendedorismo y Economía Social -como lógicas de trabajo- proponen una colectivización de la actitud proactiva, motivo por el cual consideramos su inclusión para alcanzar los escenarios deseados construidos por los interlocutores de la organización. De lo antes establecido, *se prevén alcanzar nuevos espacios de participación donde se logre la incorporación progresiva del ejercicio intelectual de planificar las acciones que sirvan para fortalecer la gestión institucional.*

Desde la perspectiva teórica, rescatamos los valores de la Economía Social, complementarios al Emprendedorismo y con el mismo objetivo: actuar en pos de

un desarrollo humano, propiciando una mejora en la calidad de vida de los actores involucrados en el proceso.

Sobre la línea que promueve la **Investigación Acción Participativa** y reapropiándonos de lo que ésta plantea en términos teóricos, creemos necesario pensar la estrategia de Comunicación en el marco de un proyecto de comprensión, de un principio de inteligibilidad en donde buscamos que el conocimiento co-construido pueda ser vuelto a co-construir tantas veces como personas vayan pasando por el proceso, desarrollando una y otra vez las capacidades de los actores participantes, entendiendo que la **Comunicación se convierte en la herramienta fundamental para el desarrollo del proceso de generación participativa, consultiva y comunitaria.**

Descartamos la idea de tomar a la Comunicación como mera transmisión de información, ya que desde este trabajo consideramos que **su poder transformador reside en la dimensión política, educativa y cultural que promueve.** Tal como lo planteamos en el inicio de esta propuesta, creemos que se necesita de una metodología de aprendizaje donde se haga foco en la Comunicación como aspecto relevante para que las personas se involucren de otra forma en el proceso educativo, de manera más activa.

Es esencial considerar el saber que traen consigo los interlocutores y la forma en que a partir de aquél construyen el mundo. De esta manera, la Comunicación estará mediando entre el sujeto y el mundo y las posibilidades de involucrarse para transformar su situación. Tomando conciencia de la realidad y accionando en consecuencia creemos que indefectiblemente se ganan grados de autonomía cada vez mayores.

b) Criterios estratégicos-operacionales.

Los criterios que aquí desarrollamos son requerimientos esenciales a tener en cuenta al momento de desarrollar la Guía propuesta. En este sentido resaltamos que fue creada especialmente para uso de la organización en cuestión, por lo cual en primera instancia detallaremos los alcances y limitaciones para la ejecución en su marco y, seguidamente, para las organizaciones que deseen llevarla a cabo:

Para la Asociación:

✓ La herramienta será desarrollada, en primera instancia, por los referentes de los emprendimientos que la componen.

✓ Los participantes del proceso propuesto deberán tener relación directa con la Institución (entiéndase por esto: que vivan/sean asistidos/pertenezcan a un emprendimiento productivo o social), o que se incorporen para participar activamente y comprometerse a transitar cada una de las instancias y módulos propuestos.

Para las organizaciones en general:

✓ La Guía está basada en las potencialidades, falencias y demandas visualizadas por los integrantes de la Asociación en el marco de la gestión de sus emprendimientos productivos. De ser aplicada a otra Institución deberá readecuarse según sus particularidades.

✓ La herramienta puede ser aplicada por personas que pertenezcan a una Organización de la Sociedad Civil (formalizada o no) y que trabajen con emprendimientos productivos que respondan a la Economía Social.

✓ El modo de aplicación de los módulos será definido y consensuado con las personas que lleven a cabo el proceso.

✓ Cada módulo tiene entidad propia, salvo para quien desee llevar a cabo la herramienta en el marco de la creación de un nuevo emprendimiento (en tal caso se recomienda transitar la totalidad de los módulos).

✓ Las personas que tengan la función de ejecutar la herramienta deberán haber transitado previamente la totalidad de los módulos en orden secuencial.

Guía de gestión de Emprendimientos					
MÓDULO Introdutorio.	1: Clase Introdutoria	2: De-Construyendo juicios.	3: Reflexión-Acción- Reflexión.		
MÓDULO 1: Reflexión para la Acción.	1: Sensibilización en emprendedorrismo.	2: Necesidades y satisfacciones.	3: Habilidades Emprendedoras.	4: Sensibilización en Actitudes Proactivas.	
MÓDULO 2: Planificación.	1: Importancia de la planificación	2: Definición de Roles y tareas.	3: Planificar las actividades.	4: Construyendo futuros posibles y deseables (PARTE 1).	5: Construyendo futuros posibles y deseables (PARTE 2).
MÓDULO 3: Emprender en la Economía Social.	1: Cómo construir un emprendimiento productivo (PARTE 1).	2: Cómo construir un emprendimiento productivo (PARTE 2).	3: Aplicación de valores de la Economía Social en los Emprendimientos Productivos.	4: Evaluación de Procesos.	



CONCLUSIONES



VI Conclusiones

Acerca de esta tesis.

En primera instancia, esperamos que el lector de esta tesis haya comprendido el por qué de haber abordado comunicacionalmente a la Asociación de la Madre Tres Veces Admirable, y en particular a sus emprendimientos productivos, así como haber recreado a través de la lectura el proceso recorrido. Esperamos sobre todo, haya podido ***reconocer el aporte de la comunicación en los procesos de mejora en la gestión organizacional y en los procesos de cambio social en general.***

Queremos dar cuenta de lo que esta tesis nos permitió dilucidar en torno a algunas cuestiones que tienen que ver con la Comunicación y la Planificación al tiempo que con el rol que cumple el Planificador en una organización. Nos preguntábamos acerca de qué aportes estábamos haciendo en el marco de una organización y cuáles en relación a las disciplinas arriba mencionadas, y queremos compartir en este sentido nuestras conclusiones al respecto:

Claudia Villamayor plantea que la Planificación fue concebida no sólo para obtener resultados o productos, sino sobre todo ***“procesos de crecimiento del ser humano en sus valores, sus identidades y su sentido comunitario para construir una ciudadanía nueva”***. Esta manera de planificar nos permitió ver a la Planificación como un instrumento de cohesión grupal.

Si la cohesión se alcanza logrando que las personas compartan y trabajen en favor de una identidad y objetivos comunes entonces para nosotras la Planificación puede erigirse como dispositivo de cohesión para facilitar la consecución de éstos u otros que vayan decantando durante el proceso. Bajo una perspectiva comunicacional, lejos estamos de querer planificar la comunicación, sino por el contrario, trabajar para ***crear las condiciones para que las personas se comuniquen, validándose en ese sentido como sujetos de derecho a la comunicación.***

Entendemos que crear las condiciones para comunicarnos implica fundamentalmente propiciar espacios para poner en común, para generar inter-

cambios comunicativos, prácticas que produzcan y negocien significados, de ahí la importancia del rol transformador que creemos trae consigo la Comunicación.

Nos posicionamos entonces desde la perspectiva de **intervenir en las prácticas socioculturales para desatar procesos de Comunicación**. Bajo esta lógica, las prácticas no pueden explicarse o planificarse sólo por la razón, porque esto implicaría ignorar la integridad de la persona y la multiplicidad de relaciones en las que ella está inmersa, sus valoraciones, creencias y las concepciones desde donde generan estereotipos y expectativas por igual. Por eso concluimos en la importancia de conocer y reconocer los marcos de referencia de aquellos que se erigen como nuestros interlocutores, condición esencial para generar cualquier proceso de comunicación en el que como planificadores oficiemos como facilitadores y no como meros ordenadores de actividades no sistematizadas.

Si esencialmente somos seres sociales, un Planificador debe necesariamente instar a la participación, a la puesta en común, a la asociatividad como mecanismo de cooperación ante objetivos comunes. *¿No es acaso esto lo que busca también la Economía Social? ¿No es acaso la asociatividad la práctica colectiva que lleva a mejorar la calidad de vida de las personas? De ahí que validemos constantemente que toda experiencia de comunicación encierra un proyecto de sociedad.*

Por esto es que el aporte que creemos podemos dar es **pensar a la Planificación como generadora de nuevas prácticas sociales**, sobre la base de una propuesta pedagógica cuya metodología sea apropiada para que, como planificadores, podamos reconocer e intervenir en esa realidad compleja en tanto facilitadores de cambios y mediadores en las conversaciones, aquellas que más que expresar demandas, revelen las utopías que sirvan como anzuelo a seguir por más.

Respecto del producto final de esta tesis (Guía para la gestión de emprendimientos productivos) sabemos que cada persona, con su subjetividad a cuestas, **128** podrá tener una “objeción” una vez leído este documento. En tal sentido, bienvenida sea la crítica constructiva cada vez que sirva a los fines de mejorar cualitativamente a la organización en cuestión. Bienvenida sea también la posibilidad de que alguien desee plantear la propuesta aquí volcada en cualquier otra institución, con las debidas adecuaciones de acuerdo al contexto donde pueda llegar a desarrollarse.

Tal como fue planteada, el desafío inicial de nuestra tesis fue el de con-

tribuir con los emprendimientos productivos a fin de fortalecerlos, a la vez que presentarles a los integrantes de la Obra -de manera sistematizada- una opción viable para la inserción laboral: el trabajo autogestionado o autoempleo.

Destacamos entonces que nuestro aporte se vincula a la búsqueda de la sostenibilidad y sustentabilidad de las Organizaciones No Gubernamentales a través de sus actividades productivas, pensando y reflexionando este proceso específicamente en la Obra que fundó y llevó adelante Carlos Cajade.

Respecto de esto, el Hogar de la Madre Tres Veces Admirable se nos presentó como la oportunidad para hacer realidad nuestro desafío, ya que en su razón ser y en su forma de proceder se reunían todos los condimentos que estábamos buscando: trayectoria en la función social, interés por la cultura del trabajo, enfoque basado en los niños y los jóvenes, el futuro y la posibilidad de pensarlo como producto de nuestras acciones, etc. Todo esto nos llevó a desarrollar una propuesta basada en su realidad y en sus deseos, que les sirviera para mejorar la estructura organizativa de los emprendimientos respetando su Identidad, para alcanzar mayores niveles de rentabilidad con el fin de cumplir sus objetivos sociales (autofinanciando sus actividades), pero por sobre todas las cuestiones que les sirviera como dispositivo para promover y fortalecer la idea de que somos hacedores de nuestra historia, que emprender no sólo atañe a lo productivo, sino antes bien, emprender se vincula directamente con nuestra propia vida.

Entonces, entre otros aspectos, la promoción de la actividad emprendedora es uno de los ejes fundantes de la propuesta, porque creemos que quienes actualmente participan de la Asociación, con la incorporación de lo que hasta aquí se esgrimió, podrían repensarla en tanto espacio de capacitación transitorio, de desarrollo personal y de aprehensión de valores inherentes a la cultura del trabajo.

En este sentido, entendemos que el trabajo es el eje integrador y regulador de la vida social, es una condición de existencia, sin el cual la mediación del sujeto con la sociedad y su propia historia se desarticulan. Promover el autoempleo y el compromiso con la institución a través de lo productivo es fomentar la cultura del trabajo y por sobre todo dotar de herramientas a quienes deseen construir su propia historia.

Creemos que lo antes dicho, articulado con la promoción de la actividad emprendedora, es uno de los aportes que de manera subyacente estamos tratando

do de llevar adelante sistemáticamente a través de nuestra propuesta, mediado por la comunicación y la educación e instrumentado a través de la planificación.

Tal como ya manifestamos en el cuerpo de la tesis, el producto final fue creado para la Obra que fundó Carlos Cajade, considerando que puede ser adaptado y retomado por otras organizaciones no gubernamentales que deseen llevar adelante actividades que le den sustentabilidad y que tengan por propósito la promoción de los valores asociativos y solidarios. Creemos que esta herramienta tiene base en la guía pero que, con sus debidas aplicaciones/adaptaciones puede ser transformada no sólo para otras instituciones, sino para ser utilizada a través de otros soportes tales como el digital (capacitación e-learning).

La multiplicidad de problemas que urgen en el cotidiano de las Organizaciones en cuestión afecta y deteriora sus cimientos, pero creemos que esto se contrarresta con la voluntad de cambio de quienes las llevan adelante, siendo ésta su fortaleza más grande. Creemos que todo lo antes expuesto es el aporte que podemos brindar a este tipo de institución, específicamente a la Obra como el caso práctico desarrollado, pero sin que esto sea excluyente de ser abordado desde otras organizaciones.

El involucramiento y el empoderamiento son las bases para pensar y construir este tipo de propuestas, y es responsabilidad de los profesionales que las llevamos adelante, tender puentes y acercarnos a otras realidades en pos de generar entornos para llevar adelante cambios en las prácticas sociales.

Por todo lo antes dicho hemos decidido dejar un final abierto porque consideramos que este tipo de organizaciones nos dará nuevas oportunidades y otras posibilidades de promover y revalorizar, a través de la Planificación, la figura de los interlocutores de esta propuesta como sujetos con habilidades y capacidades para hacer sus propios procesos de reflexión- acción, a partir de los cuales desatar el potencial colectivo, condición de posibilidad para que se transformen en protagonistas de su propia historia.



BIBLIOGRAFÍA



- Abramovich, A., Cassano, D., Sabaté, A., Hintze, S., Kohan, G., Montequín, A. y Vázquez, G. Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento. *Empresas Sociales y Economía Social: Aproximación a sus rasgos fundamentales*. <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/sh-trueque/3.htm>. Disponible en la web al 10-11-13
- Aguilar, María José, *Técnicas de animación grupal*, Espacio, Buenos Aires, 1990.
- Alfaro, Rosa María, *Revista Razón y Palabra*. Publicación: “Culturas Populares y Comunicación Participativa: en la Ruta de las Definiciones”, 2000. <http://www.razon-ypalabra.org.mx/antecedentes/n18/18ralfaro.html>. Disponible en la web al 10-11-13.
- Altschuler, B y Casalis, A., *El desarrollo en un contexto posneoliberal*, FLACSO-Ciccus, Buenos Aires, 2006.
- ALFORJA Programa Coordinado de Educación Popular. *Técnicas participativas para la educación popular*, 1984. <http://es.scribd.com/doc/49654077/Tecnicas-Participativas-para-la-Educacion-Popular>. Disponible en la web al 10-11-13.
- Arellano Ortiz Fernando, *Cronicon Observatorio Latinoamericano*, “Redistribución fiscal y regulación del Mercado no son suficientes para superar neoliberalismo, es necesario hacerse cargo de la producción”, 2010. <http://www.cronicon.net/paginas/pensamientoeconomico/economiaSocialidaria1.htm>. Disponible en la web al 10- 11-13.
- Arroyo, Daniel, *La política social y la inclusión de los jóvenes*, Mimeo, Buenos Aires, 2008.
- Burin, D. y otros, *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual de técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*, Ciccus, Buenos Aires, 2000.
- 132 • Brunet Ignasi, Alarcón Amado. *Revista de Sociología*. Teorías sobre la figura del emprendedor, 2004. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1075018>. Disponible en la web al 10-11-13.
- Bruno Daniela; “Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación” Exposición para el concurso para el cargo de profesora adjunta del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Fac. de Periodismo y Comunicación Social. Universi-

dad Nacional de La Plata, 2007. <http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com.ar/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacin.html>. Disponible en la web al 10-11-13.

- Castel, Robert, *Las Metamorfosis de la Cuestión Social. Una crónica del salario-do*, Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. “Manual Metodológico: Para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base”, 2008. <http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/manualmetodologicovolumeni.pdf>. Disponible en la web al 10-11-13.
- Chaves, Mariana, Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín. “Investigaciones sobre juventudes en Argentina: estado del arte en ciencias sociales”, 2009. http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/05_15_Informedeinvestigacion_MarianaChaves.pdf. Disponible en la web al 10-11-13.
- Chigoli Silvia y Raviolo Paula, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral. “El emprendedorismo como campo de intersección: un abordaje de las Ciencias Sociales para las Ciencias Económicas”. http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Encuentro%20Catedras/Raviolo-Chignoli_Trabajo.pdf. Disponible en la web al 10-11-13.
- Cimadevilla, Gustavo (Comp.), *Comunicación, tecnología y desarrollo*, Río Cuarto, Univ. Nacional de Río Cuarto, 2002.
- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana Secretaria técnica. “Guía Metodológica para formular diagnósticos participativos y planes locales de seguridad ciudadana”, 2006. <http://es.scribd.com/doc/29435498/Guia-a-Diagnostico-Participativo-y-Planes-Locales-de-Seguridad>. Disponible en la web al 10-11-13
- Coraggio, José Luis, *Tecnología para la Organización Pública. “La economía social como vía para otro desarrollo social”* 2002. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/CORAGGIO%20Jose%20Luis%20-%20la%20economia%20so->

cial.pdf. Disponible en la web al 10-11-13

- Cornette de Saint Cyr, Xavier. “Cuaderno de ejercicios para descubrir tus talentos ocultos” Ediciones: Terapias Verdes, España, 2011.
- Dolabela Fernando, Taller del emprendedor, Homo Sapiens, Argentina, 2005.
- Freire, Paulo, ¿Comunicación o Extensión? La concientización en el medio rural, Siglo XXI Editores, México, 1973.
- Freire, Paulo, Pedagogía del oprimido, Siglo XXI Editores, México, 1973.
- Gaitán Moya, Juan A. y Piñuel Raigada, José L., Técnicas de investigación en comunicación social, Ed. Síntesis, Madrid, 1998.
- García Delgado, Daniel. 1er Encuentro. Foro Federal de Investigadores y Docentes. La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo local. INAES. “Escenarios y estrategias de desarrollo local y economía social en Argentina” comunicacion.sociales.uba.ar/files/2013/08/GICArpe2013-14.docx. Disponible en la web al 10-11-13
- Geertz, Clifford (1973), La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona, 1987.
- Ghiso, Alfredo, “Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos”, Revista Estudios sobre culturas contemporáneas, Junio de 1999
- Hogar de la Madre tres Veces Admirable. Página de Inicio. www.obradelpadrecajade.org.ar . Disponible en la web al 07-05-11
- Huertas Franco, El método PES. Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Carlos Matus, Fundación Altadir, Ecuador, 1993.
- Kantis Hugo, Banco de Desarrollo Interamericano de Desarrollo y Fundes. “Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional”, 2004. <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1572456652.pdf> Disponible en la web al 10-11-13

- Kornblit, Ana Lía, *Metodologías Cualitativas en Ciencias Sociales*, Ed. Biblos, Buenos Aires, 2004.
- Revista La Pulseada. Números anteriores. http://www.lapulseada.com.ar/site/?category_name=sumario. Disponible en la web al 23-08-12
- López Rivera, Oscar. A., Área de Estudios de Pobreza FLACSO Guatemala, *La Complejidad conceptual y las implicaciones metodológicas de la pobreza*, 2003. <http://es.scribd.com/doc/55284223/La-Complejidad-Conceptual-y-Las-Implicaciones-as-de-La-Pobreza>. Disponible en la web al 10-11-13
- Martínez Guarino, Ramón, *Estrategias de gestión y microplaneamiento*; Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1996.
- Marrandi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio, *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé Editores, Buenos Aires, 2007.
- Martín-Barbero, Jesús, Ponencia presentada a la Asamblea de ALAIC. *Retos a la investigación en comunicación en América Latina*, 1980. http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/barbero_martin_retos_a_la_investigacion_en_la_comunicacion_en_a.l..pdf. Disponible en la web al 10-11-13
- Martín-Barbero, Jesús, *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*, Gustavo Gili, Barcelona, 1987.
- Martín - Barbero, Jesús, *Cultura: Desafíos de lo popular a la razón dualista en El oficio del cartógrafo*, Edit. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2002.
- Mata, María C., *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*, CCE La Crujía, Buenos Aires, 1994.
- Matus, Carlos, *MAPP: Método ALTADIR de planificación popular*. Lugar Editorial, Buenos Aires, 1994.
- Matus, Carlos, *Planificación, libertad y conflicto: fundamentos de la reforma del sistema de planificación de Venezuela*, IVEPLAN Venezuela, 1985.

- Maslow, Abraham H, Motivación y Personalidad, Ediciones Díaz de Santos, España, 1991.
- Massoni, Sandra; “La multidimensionalidad de lo real y el abordaje comunicacional para el desarrollo”, Mimeo- INTA, Rosario, 2003.
- Massoni Sandra, Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. Rosario, INTA- UNRC, 2008.
- Massoni, Sandra; Revista Estrategias. FISEC. “Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos, 2009. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n12_mlpp3_24.pdf. Disponible en la web al 10-11-13
- Massoni Sandra, Estrategias-Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2007.
- Ministerio de Desarrollo Social de Nación. “La Bisagra” 2007. http://www.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/il/Institucional/La_Bisagra_Politiclas_Sociales_en_accion.pdf. Disponible en la web al 10-11-13
- Montañés Serrano, Manuel, Praxis Participativas desde el Medio Rural, Madrid, IEPALA Editorial, 2003.
- Montañés Serrano, Manuel (coordinador.), Rodríguez- Villasante Prieto, Tomás (coordinador.), Gutiérrez, Pedro Martín (coordinador.); Prácticas Locales de Creatividad Social, El Viejo Topo, España, 2001.
- Niremberg Olga, Participación en proyectos y desarrollo integral de adolescentes y jóvenes, CEADEL, Buenos Aires, 2010.
- Niremberg, Olga; Brawerman, Josette y Ruiz, Violeta, Programación y Evaluación de Proyectos Sociales, Ediciones Paidós, Buenos Aires, 2000.
- Orozco Gómez, Guillermo, La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa. Ediciones de Periodismo y Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación. Universidad Nacional de La Plata. La Plata, 1996.

- Ortegón Edgar, Pacheco Juan Francisco, Prieto Adriana. CEPAL. Económica y Social (ILPES) Área de proyectos y programación de inversiones. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” http://dgpp.sep.gob.mx/propuesta_indicadores/Marco_logico.pdf- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación, 2005. Disponible en la web al 10-11-13
- Pastore, Rodolfo, Revista de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal. “Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina” 2010. <http://www.mediafire.com/view/7slaadltlm8yeif/02.+ESS%2C+Pastore+UNQ.pdf>. Disponible en la web al 10-11-13
- Pérez Serrano, Gloria; Elaboración de proyectos sociales, Editorial Narcea, Madrid, 1993
- Pérez Serrano, Gloria; Investigación cualitativa, métodos y técnicas, Edic. Fundación Universidad a Distancia Hernandarias, Buenos Aires, 1994.
- Postigo Sergio, Tamborini M. Fernanda. Introducción al entrepreneurship, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2009.
- Prieto Castillo, Daniel; CIESPAL: Propuesta: El autodiagnóstico Comunitario.
- Robirosa, Mario y otros. Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. UNICEF-Siglo XXI de España Editores, Buenos Aires, 1990.
- Rotelli, Franco, Foro Intermunicipal Buenos Aires sin fronteras de la Secretaría de Promoción Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. ” Empresas Sociales en Italia: Balances y perspectivas” 1998. http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des_social/documentos/documentos/03.pdf. Disponible en la web al 10-11-13
- Sautu Ruth; Boniolo Paula; Dalle Pablo; Elbert Rodolfo. Colección CLACSO Virtual. Publicación: Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología, 2004. <http://biblioteca-virtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo>. Disponible en la web al 10-11-13

- Sbdar Manuel, *Emprendedores: Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer*, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2009.
- Shapero Albert “El evento emprendedor” Cap. 2, Lexington: Lexington Books, 1984, Traducción: Lic Jorge Pablo Sela- UNLU (2006).

- Taylor-Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Barcelona, 1987.

- AAVV, *El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación. Taller de Planificación en Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. 2009.* <http://es.scribd.com/doc/16010361/El-Sentido-de-Las-Tecnicas>. Disponible en la web al 10-11-13.

- AAVV. *Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Taller de Planificación en Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. 2008.* http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=38&Itemid=27. Disponible en la web al 10-11-13

- AAVV. *Ficha de Trabajo La Investigación en Ciencias Sociales. Taller de Planificación en Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. 2006*

- AAVV. *Mirar desde la comunicación. Taller de Planificación en Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. 2007* http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/mira_2007.pdf. Disponible en la web al 10-11-13.

- 138 • Toro, Ricardo Román. *Emergía Generando emprendedores para el siglo XXI. Capacidad emprendedora cambio en el siglo XXI. 2006* <http://www.idel.gov.ar/promover/capacidademprendedora.pdf>. Disponible en la web al 10-11-13

- AA.VV. Unicef, *Colección Comunicación y Desarrollo, Propuesta: “Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo”*. 2006. <http://www.unicef.org/argen->

tina/spanish/EDUPAScuadernillo-2%281%29.pdf. Disponible en la web al 10-11-13

- AA.VV. Unicef, Colección Comunicación y Desarrollo, La Participación de Niños, Niñas y Adolescentes“.2006
<http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-3%281%29.pdf>. Disponible en la web al 10-11-13.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. Conjunto de Herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Administrador de Programas, 2004.
<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/spanish/tool3-spanish.pdf>. Disponible en la web al 10-11-13
- Valles Martínez, Miguel Técnicas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica profesional. Editorial Síntesis. Madrid, 1999.
- Vasallo de López, María Inmacolata, Revista Tram(p)as de la comunicación y la cultura, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. “Reflexiones teórico-metodológicas dentro de un estudio de recepción, 2003.
- Villamayor Claudia, Unirevista, “La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en las Políticas Públicas” 2006.
- Villasante, Tomás R, Panel V. Metodologías de investigación intercultural: Experiencias, dificultades, estrategias en II Training Seminario de jóvenes investigadores en Dinámicas Interculturales de la Fundación CIDOB. “Metodologías. ¿Para qué? ¿Para quién?” 2006. www.cidob.org/es/content/download/22952/266655/.../22_villasante.pdf. Disponible en la web al 10-11-13
- Villasante Tomás R. Universidad Complutense de Madrid. “La socio-praxis: Un acoplamiento de Metodologías implicativas” 2004. www.partehartuz.org/textos_04-05/socio-praxis.PDF. En línea.
- Vizer, Eduardo, La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2003.