

V Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2009.

# **Aprovechá tu talento´ (ATT) responsabilidad social gerenciada por el estado (RSGE) ATT-RSGE.**

Franco, Elizabeth, Giordano, Daniela, Mitri, Alejandro, Segura, Jimena y Povloski, Silvina.

Cita:

Franco, Elizabeth, Giordano, Daniela, Mitri, Alejandro, Segura, Jimena y Povloski, Silvina (2009). *Aprovechá tu talento´ (ATT) responsabilidad social gerenciada por el estado (RSGE) ATT-RSGE*. V Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-089/293>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ezpV/bE6>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*



*Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires*



PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EXCELENCIA GERENCIAL  
PREMIO AMARTYA SEN  
100 JÓVENES SOBRESALIENTES

PROGRAMA:  
"APROVECHÁ TU TALENTO" (ATT)  
RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIADA POR EL ESTADO (RSGE)  
ATT-RSGE

Apellido y Nombre	E-Mail
Lic. Franco, Elizabeth	elifran84@hotmail.com
Cdra. Giordano, Daniela	danyalg83@yahoo.com.ar
Lic. Mitri, Alejandro	alejandromitri@ymail.com
Cdra. Segura, Jimena	jisentsegura@hotmail.com
Cdra. Povloski, Silvina	Silpo82@hotmail.com



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**PROGRAMA:  
“APROVECHÁ TU TALENTO” (ATT)  
RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIADA POR EL ESTADO (RSGE)  
ATT-RSGE**

**INDICE**

INDICE	3
PARTE A	5
1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. INTRODUCCIÓN	7
3. DEFINICIÓN DE LA IDEA	13
4. CONSIDERACIONES GENERALES	15
PARTE B	19
5. MARCO TEÓRICO EMPLEADO	19
PARTE C	29
6. METODOLOGÍA UTILIZADA	29
PARTE D	31
7. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	31
8. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO	33
9. DIAGNOSTICO	47
10. CONCLUSIÓN Y PROPUESTA	49
11. PLAN DE ACCIÓN	65
12. PLAN FINANCIERO	71
13. PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO	73
14. VIABILIDAD	77
PARTE E	79
15. REFLEXIONES FINALES	79
ANEXO A BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXO B ENCUESTA	87
ANEXO C DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO	93
ANEXO D REFLEXIONES FINALES OTROS AUTORES	105



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**PARTE A**

**1. RESUMEN EJECUTIVO**

***Campo de interés.*** El proyecto social que emprendemos tiene como finalidad la integración entre el Estado, la Sociedad Civil y las Empresas con el fin subyacente de mejorar la interacción y densidad del tejido social. Como objetivo paralelo queremos lograr la implementación de una política pública por la cual cada organismo del Estado incluya de forma explícita dentro de su misión y visión, la incorporación efectiva a un Programa de Responsabilidad Social Gerenciado y Administrado por el Estado. En este caso obrando como agente ejemplificador, e integrando a los Ciudadanos, Empresas y ONGs, y que se encargue de que el mismo sea llevado a cabo con idoneidad y obteniendo los resultados esperados.

***Breve descripción.*** El plan consiste en crear un programa en el que interactúen los distintos sectores y en el cual los involucrados serían, en una primera etapa, los empleados del sector público en el rol de voluntarios (con sus talentos) y en una segunda etapa se incorporarían las empresas en el rol de donantes de los distintos recursos de capital (monetarios, productivos o de consumo). Luego se expandiría a empleados de empresas que deseen fomentar el voluntariado y a cualquier individuo u organización integrante de la Sociedad Civil que quiera sumar sus esfuerzos al programa, mediante el voluntariado o la donación de recursos para los beneficiarios, con el fin de realizar determinados proyectos, tanto existentes como nuevos, auspiciados por ONGs o el Estado.

***Marco institucional.*** Por ello para el desarrollo del proyecto, se espera contar con la cooperación del sector público, a fin de permitir la viabilidad técnica y financiera, y por otro lado, con el asesoramiento del personal de los ministerios idóneos en los distintos temas

Porque consecuentemente con este trabajo se busca crear un Dispositivo Institucional dependiente del Poder Ejecutivo Nacional, que articule continuamente con los ministerios y/o programas existentes, especialmente aquellos destinados a fines sociales. Se aclara, que lo que se pretende es complementar y lograr cooperación con y entre los mismos consiguiendo el involucramiento generalizado de los distintos actores de la sociedad para ayudar a que esos programas puedan lograr mejores resultados y/o más ambiciosos que los logrados actualmente.

***Indicadores.*** Los efectos del plan podrán analizarse a través de varios indicadores entre los cuales podemos destacar: el personal que se inscriba en los listados de voluntarios, la cantidad de programas en los que se participa, el informe final de evaluación, la cooperación de organismos estatales, etc.

Finalmente, nos alienta el hecho de ejercer Responsabilidad Social porque mediante ella podemos lograr el compromiso y acción concreta para implementar y difundir este programa (cuyos beneficiarios son los sectores más vulnerables) así como también generar alternativas que permitan su sostenimiento en el tiempo. Este emprendimiento servirá de base para expandirse en otros ámbitos estatales provinciales y municipales.



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**2. INTRODUCCIÓN**

Ya en el preámbulo de la Constitución de la Nación Argentina, se menciona *“el objeto de constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de la libertad, para nosotros, para nuestra posteridad, y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo argentino”*.

En su primer artículo adopta para su gobierno la forma representativa, republicana y federal, que se supone cargada con ciertos valores básicos y buenas intenciones, que intentaremos definir cómo la forma de gobierno donde el pueblo tiene la soberanía y la delega en autoridades elegidas en forma periódica y democrática siendo políticamente responsables. Está basada en la representación de toda su estructura mediante el derecho a voto, y dónde el electorado, conformado por el pueblo, constituye la raíz última de su legitimidad y soberanía.

A su vez, esas buenas intenciones, entre las que en éste caso nos centraremos, parten de promover el bienestar general y se ven incluidas en sendos artículos de la misma, quizás de manera más fuerte en los números 14, 14 bis, 15, 16, 33, 37, 41, 42, y dentro del artículo 75 en los incisos 17, 18, 19, 22, 23.

Basándonos en la observación del estado de situación de las cosas en el mundo actual, la realidad nos demuestra día a día que los preceptos que están enmarcados dentro de la Constitución Nacional y dentro de los Tratados Internacionales con jerarquía constitucional, son muy difíciles de cumplir y que no hay un país del que se pueda decir que absolutamente todos sus habitantes tienen todas sus necesidades básicas y no básicas cubiertas.

Pero sí sabemos, que existen países dónde un muy reducido número de población cuenta con insatisfacción de sus necesidades.

El problema es que hay otros países en los cuáles una gran parte de su población cuenta con sus necesidades básicas insatisfechas, y un número mayor que tiene insatisfechas otras necesidades, en principio no consideradas básicas, pero que influyen en gran forma en el bienestar de las personas, y en última medida, en su realización. La mayoría de ellos se encuentran en África, Asia, y cómo todos sabemos en América Latina.

Sabemos que Argentina se encuentra dentro de éste último grupo de países, por tener, lamentablemente, una alta porción de su población con sus necesidades básicas insatisfechas, y otra gran parte con insatisfacción en sus necesidades no básicas debido a que no se cumple lo que expresamente estipula la Constitución Nacional.

Dónde y de que forma recae la responsabilidad última de cumplir con lo indicado en los artículos de la Constitución Nacional y los Tratados Internacionales con Jerarquía Constitucional (y el resto de las leyes y tratados con jerarquías menores) y de que el bienestar general por ella buscado se vea reflejado en la realidad, es algo que no



podemos establecer con exactitud por ser una responsabilidad presentada de forma muy difusa, y por ser difícil de asignar y de encontrar a los responsables sujetos de ella.

Respecto de esto último, muchos podrán objetar que es fácil encontrarlos, en muy distintos ámbitos, pero el problema reside en no asignarles fehacientemente esa responsabilidad o en no aplicarles castigo a la falta de cumplimiento de la misma.

Con respecto a esto, querríamos decir, que si una sociedad no puede encontrar a los responsables de ir en contra del bien común, o de no buscarlo de la mejor manera posible, se podría argumentar que esa sociedad, a su vez, es responsable de no poder asignar la responsabilidad y quizás por ello mismo sea responsable de esa responsabilidad mayor referida a no cumplir con el bienestar general, y a cuyos responsables directos, debería poder encontrar.

Con esto queremos demostrar que en cierto punto, debe pensarse en esto, en la sociedad toda, cómo responsable de que dentro de ella misma no se pueda lograr el mayor bienestar posible, de la mayor cantidad de las personas que la integran que sea posible (se esperaría lograr que **nadie** tenga Necesidades Básicas Insatisfechas y que se logre satisfacer la mayor cantidad de otras necesidades.)

Con lo anterior no queremos decir que no existan grandes responsables, de hecho cualquiera podría nombrar algunos, y cierta cantidad de ellos probablemente así lo sean. Hemos observado, que el candidato a máximo responsable que la mayoría elige cómo blanco, es el Estado, tomándolo cómo institución toda. Y puede que así sea, ya que se supone y es una de sus responsabilidades hacer cumplir la Constitución y velar por el bien común.

Nosotros no estamos quitándole las responsabilidades, las tiene y ojalá ya hubiesen sido cumplidas de mejor forma, sino que estamos analizando el estado actual de situación, dónde el Estado sólo no pudo ni parece poder cumplir las altas metas de bienestar general establecidas en la Constitución Nacional y que cada uno de nosotros internamente tiene muy claras.

En ese orden de ideas proponemos y queremos que la sociedad toda, acepte que tiene parte de la responsabilidad, y que justamente cada uno de nosotros debería hacerse Responsable, no esperar a que el Estado solucione o arregle todo, con la excusa de que supuestamente es él quién debe hacerlo o incluso ya debería haberlo hecho.

Entonces, si el Estado sólo no puede, deberíamos entre todos ayudar a cumplir con esa Responsabilidad Social de la cual hasta el momento pocos se han hecho cargo, y empezar a construir cada uno de nosotros, el bienestar general, colectivo, para formar parte de una sociedad en la que valga la pena vivir, e individual, de cada uno de los habitantes, nuestro y de todas las demás personas que forman parte de esta Nación.

A eso pretende ayudar nuestro trabajo aquí presentado, y esperamos que así lo haga. Por ello es necesario introducir un nuevo paradigma y concepto a la cultura actual del Estado, impulsada por la Responsabilidad Social Gerenciada por el Estado que a continuación se describe con exactitud.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

*Responsabilidad Social Gestionada por el Estado (RSGE)*

Creemos en, proponemos y queremos un nuevo paradigma, que implica cambios sustanciales en varios aspectos.

Por un lado, lograr que la “Responsabilidad Social”, sea vista cómo el eje central, y se sitúe por sobre todas las demás responsabilidades e intereses de cada sector.

- 1) Que en las Empresas, pase a estar al tope de la lista, por sobre una de sus principales competidoras, la Responsabilidad Economicista que se encuentra guiada por obtener beneficios, ser totalmente eficiente y optimizar los recursos, sin reparar en otros aspectos inherentes a formar parte de una sociedad.
- 2) Que en el Estado, pase a ubicarse por sobre la responsabilidad de “quedar bien” con todos los sectores, aunque algunos continúen pidiendo beneficios desmedidos para si mismo sin importarle el bienestar general, provocando el desmedro o sumisión en la pobreza de otros sectores.

Por otro lado dejar de separar a la Responsabilidad Social, en Empresaria, Civil y Estatal, y de asignarle supuestos roles, para pasar a un nuevo paradigma en el que las tres (3) están dispuestas a actuar en conjunto, entendiendo que cada uno de los tres sectores debe ayudar a la sociedad cómo un todo y que los integrantes de ninguno de ellos pueden sentirse realizados si algún individuo se encuentra con necesidades insatisfechas.

Éste nuevo paradigma aquí planteado toma en su conjunto a la Responsabilidad Social de cada uno de los integrantes de la sociedad, por el bienestar de cada uno de los demás, la Responsabilidad Social Conjunta, y debe ir acompañado de otro nuevo paradigma, situando el rol del Estado cómo administrador, pero más importante aún cómo gestor en pos del bienestar social, reuniendo en sí la capacidad y función de Gerenciar la Responsabilidad Social. De esta manera cada uno de los integrantes participarán intensamente de manera integrada y coordinada en la labor, y aportarán, cada uno desde su lugar y desde las potencialidades que le son propias, los recursos de muy distintos tipos (vistos en sentido amplio) con los que cuentan, logrando así, el efectivo cumplimiento del bien común, el bienestar y el desarrollo de cada individuo, de la sociedad cómo un conjunto colectivo y del país y el mundo, cómo un todo.

Llamamos a éste nuevo paradigma, Responsabilidad Social Gestionada por el Estado (RSGE), dónde se habla de una sola Responsabilidad Social, sin segmentarla según el sector del que proviene, y dónde el Estado es el encargado de aunar los esfuerzos de los demás actores y de él mismo, para lograr los fines últimos del desarrollo y bienestar general, tanto colectivo cómo individual.

Además se deja en claro, que la gerencia que desarrollará el Estado, en función de los aportes provenientes de la Responsabilidad Social Conjunta, debe estar totalmente guiada por los valores éticos y no podrán tener lugar en ella, ni en ninguno de los encargados de llevarla adelante, intereses de ningún tipo que se contrapongan a los mismos.

El estado no debe quedar bien. Ese no es su fundamento esencial. Son los gobiernos en todo caso quienes utilizando el aparato del Estado pretenden “quedar bien” con algunas de las fuerzas sociales, que a la vez le dan poder. Nosotros, pretendemos que esa necesidad de quedar bien, se vea totalmente subordinada al fin mayor en el cual debe fundamentarse el Estado, el bienestar y desarrollo social, a través de su Responsabilidad Social.

Existen infinitas definiciones sobre cómo debe ser el Estado, una de ellas, lo define como la sumatoria de todas las fuerzas que componen la sociedad. Con lo cual, él debería nuclear esas fuerzas y velar por el bienestar social, ya que esa es su responsabilidad inmanente. y no queda duda de que debe ser él, el encargado de sumar las Responsabilidades Sociales de todos los sectores encauzándolas y orientándolas hacia el logro del bien común.

Sólo eso pedimos, que su principal ocupación sea el bien común, es decir que pedimos que se haga cargo de sumar las potencialidades de cada integrante de la sociedad para, en el ámbito de lo público que es su responsabilidad administrar, poder lograr el bienestar de todas las personas.

Sin duda nuestro programa se incluye en un sistema, en el que el Estado debe ganar poder y preponderancia, por sobre las leyes del mercado imperantes, que se mueven con otra lógica que no es la del bien común, el bienestar y desarrollo para todos. Debe lograr cambiar la relación pasada y actual, en la cuál la política económica es la que dirige un país, sin miramientos hacia las exclusiones que puede provocar, y sólo apelando a las políticas sociales, especialmente a las asistencialistas, cuando las medidas económicas (exclusivas) ya provocaron un nivel de exclusión insostenible, o cuando se necesita por razones políticas.

El cambio, debe darse hacia una cultura organizacional, en donde el papel principal lo tengan las Políticas Sociales ya que mediante ellas el Estado logrará cumplir con el objetivo del bienestar individual y colectivo. Esto relega a la política económica, a un segundo lugar, ya que si volvemos a analizar las prioridades, las políticas económicas son sólo un medio para ayudar a lograr el objetivo principal.

En algún momento, ocurrió un grave problema, que fue la “confusión” de prestarle tanta atención a los mercados, por lo que se concibió a las políticas económicas como un fin en sí mismo, y no como un medio para un fin mayor. Pues bien, deben volver a ocupar su lugar, subordinado al de las Políticas Sociales y a su fin último, el bienestar individual y colectivo.

Cómo nota al pie, creemos no tener que recordar, que sucesos recientes, probaron que la libertad de los mercados para crear sus propias leyes y para autorregularse, trae aparejadas consecuencias funestas, ocasionando una situación donde los mayores defensores de esa misma libertad, se vieron obligados a estatizar a sus principales actores, y a hacer volver bajo la tutela del Estado funciones que antes habían delegado en los mecanismos del mercado y en sus principales grupos.

**Programa**  
**Aprovecha tu Talento**  
**Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

Nosotros no queremos hacer leña del árbol caído, simplemente decir que hubo mucha gente que lo veía caer antes de que tocara el suelo, y sus gritos de alarma no fueron escuchados porque caían en oídos sordos, los mismos oídos sordos que ahora intentan levantarlo por todos los medios posibles. Creemos que cuando algo cae por las propias fuerzas de la naturaleza que antes lo sostuvo, hay que dejarlo yacer en el suelo, y ayudar a que surja otro árbol, con características diferentes, que estaba brotando a su lado, para que termine de formarse y acompañarlo contra viento y marea hasta lograr su madurez.

Por todo lo expuesto, confiamos, pretendemos e impulsamos un cambio de cultura organizacional, y creemos que éste nuevo brote es el paradigma de la Responsabilidad Social Gestionada por el Estado (RSGE).

Consideramos cómo términos análogos, aunque pueden ser usados para matizar o referirse específicamente a ciertos aspectos de ella, pero que pueden usarse con similar significado a:

- Responsabilidad Social Gestionada por el Estado (RSGE).
- Responsabilidad Social Gerenciada por el Estado (RSGE).
- Responsabilidad Social Administrada por el Estado (RSAE).
- Responsabilidad Social Organizada por el Estado (RSOE).



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**3. DEFINICIÓN DE LA IDEA**

**3.1 Misión**

Integración entre el Estado, la Sociedad Civil y las Empresas con el fin de mejorar la interacción y densidad del tejido social, y de esta forma lograr alcanzar el desarrollo y bienestar de cada uno de los habitantes.

**3.2 Visión**

Adopción de un sistema organizacional totalmente no tradicional, basado en la potencia del capital social, mediante el cual la cultura adoptada sea la participación y la cooperación con fundamento en valores éticos, y con una clara continuidad en el tiempo. Incorporando de esta manera los valores del modelo de gerencia social a las tareas desempeñadas en cada ente estatal, impulsando un programa con actividades permanentes y constantes.

**3.3 Objetivo**

Creación de un programa estatal con características diferentes a las de los existentes, que sea capaz de trabajar sobre la integración entre el Estado, la Sociedad Civil y las Empresas, aumentando el tejido, la densidad y la cohesión social.

Que el mismo, implemente una nueva forma de política pública por la cual cada organismo del Estado incluya en su misión y visión en forma explícita, la incorporación efectiva de un programa de Responsabilidad Social Gerenciado y Administrado por el Estado, obrando éste como agente ejemplificador, integrando a los sectores civiles, empresarios y ONGs.

El nuevo programa, será el encargado de que la nueva política de Responsabilidad Social Integradora sea llevada a cabo con total idoneidad y de acuerdo a los resultados esperados.



**Programa**  
**Aprovecha tu Talento**  
**Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**4. CONSIDERACIONES GENERALES**

**4.1 Fundamentación**

Para el cumplimiento del objetivo propuesto expuesto en el punto 3 no hay que dejar de mencionar las herramientas que otorga el Capital Social, la Gerencia Social y la Responsabilidad Social, que incluye entre otros, el concepto de gerenciar voluntariado, integración, ética y valores compartidos indispensables para el cumplimiento del mismo.

Está de moda internacionalmente el término “Responsabilidad Social”, en adelante RS en el ámbito empresarial, tanto que el público en general entiende que la RS es solo para empresas privadas. Hacemos una aclaración respecto del término empleado al concepto de Responsabilidad Social porque Responsabilidad Social no solo tienen las empresas sino cada uno de los integrantes de la sociedad, **Sector Privado** (empresarios, empleados, proveedores), **Sociedad Civil** (organizaciones sociales no gubernamentales, ciudadanos, consumidores), y **Sector Público** (tres niveles de gobierno: Nación, Provincias y Municipios). Y es el **Sector Público**, actor importante y primordial, quien debe impulsar en tal sentido pero no únicamente en jornadas, cursos o actividades aisladas, sino en acciones constantes y permanentes mediante la RSGE.

No está de más apuntar que la crisis financiera internacional ha mostrado a los damnificados que durante mucho tiempo lo único primordial ha sido el logro económico, utilizando a los recursos humanos como un medio para sus fines. Esto ha iniciado el debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial, y si hace cinco (5) años atrás no se conocía el término, hoy no se discute su existencia, solo se busca de que manera llevarla a la práctica. Se ha comprobado en numerosos estudios que las empresas socialmente responsables consiguen bienestar para sus empleados, mejora la reputación ante sus clientes y por consecuencia, obtienen mejores resultados. La revista mercado de noviembre del 2008 ha publicado una investigación sobre “RSE: el debate de hoy. Y el de mañana” donde se incluye un ranking de las 100 empresas con mejor práctica percibida, objeciones y programas relevantes. De la lectura de la misma nos ha interesado que se incluya en el debate el intervencionismo del Estado, ya sea con mayor regulación o con accionar directo. Es en este punto en el que se enmarca nuestro proyecto: un accionar activo y ejemplificador del Estado a través de la RSGE.

Si bien existen organismos estatales encargados de programas sociales, educacionales y sanitarios, el objetivo no es suplantar sus funciones, sino más bien complementarlas. Realizando un breve recorrido por el mismo, se encuentra el Ministerio de Educación de la Nación, Ministerio de Salud de la Nación y Ministerio de Desarrollo Social

Nuestro proyecto es una “llamado a la colaboración”, o sea, a la generación de conciencia, al pedido de actuar proactivamente en la sociedad en que vivimos. Y si bien no es poco ni sencillo, nos han impulsado las ideas del *capital social*, ya que si no actuamos en grupos mancomunados, no obtendremos el éxito. La base de todo logro en cualquier ámbito es la generación de redes de ayuda. Para lograrlo tomamos como ícono de inicio que el voluntariado es la mejor manera de involucrarse en un proyecto como el que proponemos.



Adicionando a los conceptos mencionados, destacamos a que si bien el valor ético tiene que estar implícito en toda propuesta, no es lo único que debe primar. Pues por ejemplo, cada uno de nosotros trabaja a cambio de una remuneración y no sólo por el placer de “tener la camiseta puesta” o maximizar ganancias. Es con esta idea que formulamos un *sistema de incentivos* con el fin de motivar a los distintos sectores (Estado, Empresas, Sociedad Civil) a que participen del programa a cambio de ciertos reconocimientos que serán detallados en la presente obra.

Tenemos en cuenta que para llegar a “buen puerto” con el presente proyecto en el mejor caso de su implementación, se necesita un cambio de cultura. Redefinir esta última en forma secuencial y nunca radical. Para lograrlo se necesita la colaboración en todos los ámbitos y entornos (laborales, familiares, etc) buscando una cultura pública y social con altos valores éticos. Ello se consigue con mayor participación de la familia en actividades culturales, incentivando a otros a sumarse a programas de voluntariado, sea o no corporativo, generando conciencia que el ayudar a otros ayuda a mejorar como ciudadanos.

**A partir de lo expuesto anteriormente nos planteamos las siguientes interrogantes:**

- ¿Porqué no crear el primer organismo o programa estatal que adopte un modelo de gestión social, ejemplificador basado en la RSGE?
- ¿Por qué no comenzar por gerenciar el voluntariado en el sector publico?
- ¿Por qué no difundir los valores adoptados y multiplicarlo hacia otros organismos, Empresas, Sociedad Civil y ONGs?
- ¿Por qué no emprendernos en este objetivo, o en alguno similar, si existen las condiciones para realizarlo?

#### **4.2 Impacto esperado**

Se espera lograr un impacto muy grande sobre la cultura de la sociedad argentina actual toda, buscando hacerla más solidaria, hablando en concreto y sobre hechos. Con esto queremos decir, que queremos que el sentimiento de solidaridad siempre latente, se vea realizado y plasmado en hechos concretos, cómo pueden ser pero no reduciéndose a:

- 1) Que los empleados estatales aporten tiempo, dentro de su horario de trabajo, para ayudar, de muy variadas formas a Organizaciones de la Sociedad Civil que se encuentren necesitadas.
- 2) Que luego, todos los participantes, por haber interiorizado una forma de vida que brinde importancia a la acción solidaria, también realicen trabajo solidario en su tiempo libre.
- 3) Que los empleados de las empresas quieran, y requieran a sus empleadores, participar de la misma forma que lo hacen los empleados estatales de éste programa de acción solidaria auspiciado por el Estado.
- 4) Que las empresas quieran y aporten tiempo pago de sus empleados, para que los mismos puedan hacer tareas solidarias cómo los trabajadores del Estado.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

- 5) Que los integrantes de la Sociedad Civil, quienesquiera que sean, y en su rol de ciudadanos, también quieran realizar acción solidaria y sumarse al programa.
- 6) Que las empresas donen recursos de capital, sean monetarios, productivos o de uso al programa para que sean asignados directamente a la satisfacción de necesidades de organizaciones civiles que atiendan a personas con necesidades insatisfechas.
- 7) Que las empresas que por distintas razones, no puedan tener su propio programa de voluntarios, o su propia política de RSE, comprendan que al permitir a sus empleados ser voluntarios en horas pagas, o mediante la donación de recursos posibles, podrán lograr formar parte de un programa de Responsabilidad Social mayor, sin incurrir en gastos que no puedan afrontar. Este programa brinda la posibilidad de garantizar la participación de varias personas, las cuales realizarán proyectos de ayuda social que independientemente no hubieran podido concretar nunca. Especialmente útil para pequeñas y medianas empresas, que con ansias de ayudar pero sin posibilidades de hacerlo, realicen un aporte muy importante, el cual se une al de otras.
- 8) Que las ONGs aporten su experiencia en estos terrenos, brindando capacitaciones a los voluntarios, apoyo en la organización de los proyectos y ayudas y otros ítems en los que sin duda será muy útil contarlas como aliados estratégicos.
- 9) Que las ONGs como representantes de la Sociedad Civil y cualquier integrante de esta, participen en el control y verificación de la transparencia de cada una de las actividades y proyectos que el nuevo programa realice.
- 10) Que las Universidades aporten su potencial en capacitación y asistencia técnica, tanto para el mejor funcionamiento del programa en sí, como para capacitar a los participantes voluntarios del programa, y también para ayudar directamente a los beneficiarios finales con los problemas que tengan.
- 11) Que los medios de comunicación colaboren difundiendo en gran forma el trabajo que se vaya haciendo, que donen pauta publicitaria y espacio en sus grillas de programación para realizar programas de apoyo y capacitación en las actividades necesarias para el programa, como enseñar sobre valores, o apoyar y capacitar al voluntariado en todo el país. Podrían aportar su experiencia en producir esos programas.
- 12) Que los empleados de planes de asistencia social, sean asignados como agentes activos dentro del programa, y realicen acción solidaria, como contraparte a la ayuda recibida, de ser posible en sus propias localidades, para que sientan que están y se están, ayudando, al mejorar la situación de personas que pueden tener problemas en común con ellos, y que vean que el objetivo del plan funciona, lo que los haga creer en la utilidad de su trabajo.

Con estas interrelaciones entre cada uno de los actores de la sociedad arriba mencionados y otros, esperamos lograr en cada paso un grandísimo y creciente efecto multiplicador de la cultura solidaria en los hechos, y el inculcamiento de valores fundamentales intrínsecos a la realización de acciones solidarias de éste tipo. En suma, esperamos un contagio entre uno y otro integrante de la sociedad, que termine en una epidemia de valores compartidos y ayuda al prójimo, especialmente a aquellos que más lo necesiten, logrando un país con una cultura cada vez más solidaria y menos individualista.

### **4.3 Restricciones**

Entendemos que la mayor limitación es que estamos planteando un cambio de paradigma, una reformulación de la cultura pública. Esperamos encontrar críticas constructivas que nos direvccionen a obtener mejores resultados.

La localización del dispositivo institucional creado será en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en oficinas del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales dentro del Poder Ejecutivo Nacional, del cual dependería nuestro programa.

### **Riesgos**

- No encontrar voluntarios.
- Que los voluntarios no puedan asistir a alguna de las acciones planificadas por motivos de diversa índole.
- No lograr generar el impacto esperado en el programa a pesar de los esfuerzos realizados en cuanto al desarrollo de las actividades planteadas en el plan de acción.
- No obtener el apoyo por parte de las autoridades, necesario para el logro de las metas planteadas.
- No contar con las donaciones de recursos estipuladas en nuestro plan de acción.
- No obtener los permisos para disponer de la concurrencia y difusión.
- No lograr la difusión esperada.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**PARTE B**

**5. MARCO TEÓRICO EMPLEADO**

**5.1 Moral y ética**

Como una primera aproximación a lo que va a ser este trabajo nos pareció interesante saber de que estamos hablando cuando hacemos referencia a la ética y que diferencias existen con otros conceptos relacionados entre ellos la moral y los valores.<sup>1</sup>

La **ética** es una palabra que proviene del griego "Ethos" cuyo significado es "Costumbre". La ética tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.

La **moral** proviene del latín "mores" cuyo significado también es "costumbre". Sin embargo la moral es el conjunto de creencias y normas de una persona o grupo social determinado que ofician de guía para el obrar, es decir, que orientan acerca del bien o del mal – correcto o incorrecto – de una acción.

Los conceptos y creencias sobre moralidad son generalizados y codificados en una cultura o grupo y, por ende, sirven para regular el comportamiento de sus miembros. La conformidad con dichas codificaciones es también conocida como moral y la civilización depende del uso generalizado de la moral para su existencia.

La moral también es identificada con los principios religiosos, éticos, orientaciones o valores que una comunidad está de acuerdo en respetar.

Muchos autores consideran como sinónimos a estos términos. Sin embargo, en el ámbito de la filosofía se considera a la ética como una de sus partes principales. De ahí es que se dice que una ética propuesta es el conjunto de normas sugeridas por un filósofo, o proveniente de la religión, en tanto que *moral* vendría a designar el grado de acatamiento que los individuos dispensan a las normas éticas imperantes en el grupo social. En un sentido práctico, ambos términos se hacen indistinguibles y por ello se los considera equivalentes.

El matiz que las delimita está en la observación o aplicación práctica de la norma que entraña el mandato ético. Por ello, la norma ética siempre será teórica, en tanto que la moral o costumbre será su aplicación práctica.

Por otro lado la moral se basa en los **valores** en lo que la conciencia nos dicta. La moral nos ayuda a tomar decisiones lógicas que nos ayudan para saber si lo que nosotros hacemos es correcto o no.

El **valor** según la axiología (una disciplina de la filosofía) es una cualidad que permite ponderar el valor ético o estético de las cosas, por lo que es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo.

---

<sup>1</sup> es.wikipedia.org

## 5.2 Gerencia Social y Gerenciar Voluntariado

En este punto nos extendemos en reforzar los conceptos mencionados precedentemente en lo relativo a Gerencia Social, Responsabilidad Social y al Concepto de Gerenciar Voluntariado, basándonos en algunas reflexiones realizadas por otros autores en relación al mismo.

Hemos inspirado gran parte de nuestro proyecto en base al artículo "ESTILOS GERENCIALES PARA EL NUEVO MILENIO", escrito por Héctor A. Larocca, Profesor Consulto de la Universidad de Buenos Aires, por la Facultad de Ciencias Económicas.

### Gerencia Social

A lo largo de nuestra carrera como estudiantes de ciencias económicas, nos han formado para detectar la realidad del mundo que nos rodea. La mayoría de los integrantes del equipo somos de zona Sur del conurbano, y consideramos que la pobreza y marginalidad en la que vive la gente es una muestra clara de lo que padece nuestro país y sólo a unas horas de la Capital. Si bien en época de campaña electoral se nota cierto interés, no se puede hablar de una Responsabilidad Social, ya que solo son mejoras filantrópicas que solo sirven para "tapar baches". Si bien hay buenos intentos, son a corto plazo.

Se buscan mejores resultados y que cada gestión de gobierno, ya sea a nivel Municipal, Provincial o Nacional, refleje en los indicadores que se está logrando consenso y equidad. De más está decir que las muestras de tales indicadores no son lo más confiable, pero se puede tomar el concepto de gerencia social como base para mejorar la capacidad de gerenciamiento de macro - proyectos en áreas críticas como salud, educación, vivienda, empleo, etc, y no solo quedar en la búsqueda de resultados numéricos.

Según Larocca, "Se requiere un enfoque diferenciado y de allí la especificidad de la gerencia social. A ello se agrega, lo producido en la última década con referencia a una forma innovadora de capital: **el capital social.**" Y sobre este concepto es que enfocamos nuestro proyecto.

También el autor de referencia, contempla cuatro componentes fundamentales:

- a) los valores éticos dominantes en una sociedad,
- b) la capacidad de asociatividad,
- c) el grado de confianza entre sus miembros,
- d) la conciencia cívica.

Como ha ocurrido en nuestro país, una muestra de capital social ha sido la movilización de la sociedad argentina en el 2001 y años siguientes, conformando redes como el trueque, demostrando que asociándose podrían resistir a la crisis.

Pero lo que se busca es no esperar a la crisis y tener la suficiente capacidad de gerenciamiento para adelantarse a los cambios y generar redes de intercambio cooperativo. Para ello se necesita maximizar los componentes enunciados con antelación, para lo cual se requiere una reformulación del paradigma social y económico vigentes. Y no se espera todo de parte del Estado y sus altos funcionarios,

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

es hora de tomar conciencia a través de por ejemplo, el voluntariado ya sea en el ámbito privado o público.

La gerencia propuesta requiere la mayor colaboración con los perfiles que tengan capacidad de integración con el sector privado e internamente, adaptabilidad y manejo de situaciones críticas. De esta manera se puede llegar a apreciar los logros implícitos que surgen de la aplicación de programas destinados a la mejora de la calidad de vida. Por lo general es difícil cuantificar si lo generado es rentable o no.

Históricamente se ha buscado la asistencia del Estado para todas las necesidades, generando una reacción pasiva de las personas que recibían ayuda, tal como se evidencia en los planes trabajar aun vigentes en nuestro país. Buscamos entonces que los que se benefician con ayuda puedan también motivarse a generar enlaces e incluirse en los programas de los que recibieron asistencia. Solo es de esta manera que lograremos un cambio a nivel institucional, solo es de esta forma que alcanzaremos el capital social del que hablamos.

El sesgo de las empresas privadas que buscan generarse un marketing institucional con respecto a la RSE, no puede darse en el Estado, ya que este último no esta promocionando una marca, solo se debe abocar a un solo fin: mejorar la calidad de vida de sus integrantes y de su población objetivo.

Larocca también enfatiza la empresa sustentable definiéndola como: “Aquella que asienta sus Valores, Visión y Misión en tres ejes de responsabilidad y compromiso: Responsabilidad Económica, Responsabilidad Social y Responsabilidad Ambiental.” Siguiendo con el mismo pensamiento, buscamos el “Estado Sustentable”, razón por la cual planteamos en un principio que el cambio cultural debe empezar desde la visión y misión del Dispositivo Institucional que planteamos.

### **Gerenciar voluntariado**

“El trabajo voluntario es una forma particular de actividad que exalta los valores individuales puestos al servicio de una causa social con impacto directo sobre los beneficiarios.”

Cada uno de nosotros, tal vez sin haberse dado cuenta de ello, ha sido voluntario. La comunidad Judía lo tiene incorporado en su cultura. El ámbito escolar lo fomenta. La Cristiana comienza con el catecismo y con la educación en “hacer el bien” porque en el prójimo podemos ver a Jesús. Y realmente se siente algo mayor cada vez que brindamos ayuda, nos conforta, recibimos un muchas gracias que vale por mil.

Es simple, pero tal vez se vea reticente que el empleado realice voluntariado en su horario laboral. Para ello se busca el mayor compromiso, y total interés en la tarea a emprender. No solo de parte del trabajador, sino también de aquellos jefes de equipo que administren los horarios. Aquí también se busca la figura del gerenciamiento social eficiente y consiente de los logros que se pueden alcanzar. Para ello enfatizamos: cambio de paradigma, internalización cultural. Todos podemos llevar adelante una sociedad socialmente responsable.

### 5.3 Antecedentes de integración

#### *¿Que Ejemplos Podemos Encontrar?*

##### Sector Público

###### Chile

El Ministerio de Defensa de Chile dio a conocer su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en una ceremonia en la cual se firmó un convenio de cooperación con Acción RSE, organización que ha guiado y apoyado el proceso al interior de la institución. Defensa Nacional se transforma así en el primer organismo del Estado en contar con un programa destinado a promover acciones orientadas al desarrollo social, económico y ambiental sustentable, fortaleciendo la cohesión social y la promoción de un buen gobierno corporativo en las diferentes ramas castrenses.

Esta iniciativa inédita en el sector público permitirá impulsar acciones que faciliten la inclusión social, como actividades educacionales, recreativas y solidarias; otras que favorezcan el crecimiento sustentable del país, especialmente en el ámbito medioambiental, y aquellas destinadas a potenciar políticas que fortalezcan las buenas prácticas laborales, el respeto a los derechos humanos, la participación femenina en igualdad de condiciones y los mecanismos de transparencia en la gestión de gastos y recursos de cada institución

###### Perú

**“Manos limpias, niños sanos”** se denomina la campaña en la que participan a través de una alianza, 30 organizaciones públicas y privadas de Perú. El sector público está representado por los Ministerios de Salud, Vivienda y Construcción y Educación, así como el Gobierno Regional de Lambayeque. Por otro lado, el sector privado esta representado por **Alicorp**, el **Banco de Crédito BCP**, el **Grupo RPP** y los representantes de la Sociedad Civil son las organizaciones Prisma, Care y Cuerpos de paz.

La campaña busca promover el hábito de lavarse las manos con agua y con jabón, práctica de higiene que puede reducir en un 50 por ciento los casos de diarrea en el Perú. En este país la diarrea provoca la muerte de aproximadamente dos mil niños al año y afecta el desarrollo nutricional de millones de menores de 5 años de edad, que sufren entre cinco y diez episodios de diarrea al año.

*“La desnutrición y muerte de niños por diarrea puede disminuirse con el simple acto de lavarse las manos con agua y jabón antes de preparar los alimentos, antes de comer, después de cambiar los pañales y después de ir al baño. Además, puede reducir a la mitad estas cifras y por lo tanto mejorar la calidad de vida de nuestros niños”,* señaló Frida Delgado Nachtigall, Directora del Grupo RPP.

*“Esta campaña tiene el desafío enorme de cambiar los hábitos de higiene de los peruanos a través de multimensajes en escuelas, a través de los promotores de salud, desde el hogar y a través de los medios de comunicación”,* sostuvo Francois Brikke, Director del programa de agua y

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

saneamiento del **Banco Mundial**, quien añadió que esta campaña también se realiza en Guatemala.

La “**Iniciativa de lavado de manos**” busca unir el conocimiento y experiencias del sector público y privado en materia de promoción de comportamiento, basando sus esfuerzos de comunicaciones en aquellas motivaciones que hacen que el público objetivo adopte una nueva práctica de manera sostenible.

El proyecto tiene como principales socios a la cooperación internacional representados por: Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), el programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial, el Fondo Japonés y Fondo de las Américas.

**Europa**

La Comisión Europea en su Comunicación COM (2002) 347 propuso la integración de la RSE en todas las políticas de la UE, entre ellas en la política de Administraciones Públicas. Las administraciones públicas, incluida la propia Comisión, deben integrar los principios de Responsabilidad Social en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con sus interlocutores. En este sentido, la administración europea ha decidido aplicar un enfoque más integrado y sistemático de la gestión de las cuestiones sociales y medioambientales en su propia administración, participando en el sistema SGAM e invitando a otras autoridades públicas a seguir su ejemplo. Además la Comisión ha manifestado su intención de integrar de forma decidida las prioridades sociales y medioambientales en su gestión (inclusive en sus propios procedimientos de contratación pública) y evaluar sus resultados sociales y medioambientales. Asimismo, la Comisión ha invitado a las administraciones públicas a nivel nacional, regional y local a que examinen también sus prácticas con vistas a la integración de consideraciones de tipo social y medioambiental.

En marzo de 2003 se presentó en España el primer informe sobre **Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas** elaborado por la Fundación Ecología y Desarrollo ([www.ecodes.org](http://www.ecodes.org)), encargado y editado por la Fundación Alternativas, un documento dirigido a analizar el papel de los poderes públicos en la promoción del enfoque empresarial de la Responsabilidad Social Corporativa.

En los últimos tiempos, el debate sobre la RSC se ha trasladado al ámbito de las políticas públicas, especialmente a la función que han de desempeñar los poderes públicos para la promoción de la filosofía RSC. Buena parte de los gobiernos de las economías avanzadas han adoptado políticas formales de difusión de la cultura corporativa de la RSC, entendiendo que puede favorecer las ventajas competitivas de las empresas en determinados mercados, encauzar sus actividades en países emergentes o en vías de desarrollo, o dar acceso a algunos segmentos del mercado de capitales. El documento tiene como objetivo último facilitar la reflexión, discusión y elaboración de propuestas de política pública para la promoción de la filosofía de la RSC en España.

En este **primer informe** se proponía, entre otras medidas, la adopción de políticas activas en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. Esto podría tomar forma



creando una secretaría general sobre Responsabilidad Social Corporativa, en línea con lo acontecido en el Reino Unido, donde en el mes de marzo del año 2000, el Primer Ministro británico, Tony Blair, nombró a Kim Howells como Minister for Corporate Social Responsibility.

En 2004 se ha publicado una revisión del informe cuyo objetivo es analizar las principales novedades en el ámbito de las políticas públicas. A modo de conclusión, el **Informe 2004** incluye dieciséis propuestas de acción al Gobierno de España, entre las que destacan las medidas destinadas a incentivar la transparencia informativa en asuntos RSC por parte de los gestores de activos, la puesta en valor de herramientas poco utilizadas como las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE, y el fomento de la innovación y difusión de conocimiento en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

Si de lo que se trata es de cambiar el rol social de las empresas, las administraciones pueden jugar un papel crucial fijando un calendario de actuaciones, que ayude a pasar, con claridad, de la retórica a los hechos. Por lo tanto, hay espacio para una **política pública a favor de la RSC**. Por otro lado, ¿hasta dónde deben implicarse las administraciones? En principio cabría diferenciar **dos tipos de actuaciones** desde la Administración Pública, una **función reguladora** de ordenación en torno a la RSC, y una segunda **función ejemplificadora** de aplicación directa de los principios de RSC a sus propias prácticas. En la línea regulatoria, algunos ven en límite la participación de las administraciones en la normalización de la RSC. Esta tarea se ha mostrado compleja, como demuestra la decisión de ISO de conformarse con una guía, sin llegar a definir una norma certificable sobre RSC. Por otro lado, y teniendo en cuenta el papel de la inversión socialmente responsable (ISR) como motor de la RSC, que no termina de despegar en España, las administraciones públicas pueden fomentar la ISR, en una primera etapa, mediante campañas publicitarias. Entre los pasos posteriores, cabe primar la ISR desde el punto de vista fiscal y, adicionalmente, predicar con el ejemplo: ¿qué se hace con el Fondo de Reserva de la Seguridad Social?

Nuestro interés se centra en el grado de desarrollo de la segunda línea funcional señalada, es decir, en el nivel de desarrollo de los principios de RSC dentro de la propia administración. Tal como señalábamos anteriormente, según el Informe Forética 2002, la valoración de la actitud ética de la Administración es de 4,96 sobre 10, una nota que debería provocar la reacción del gobierno.

Una iniciativa digna de mención e impulsada desde las ciudades es la **política de compras públicas sostenibles**. Las compras públicas suponen el 15% del PNB en los países europeos. En el Plan de Acción de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible, las autoridades públicas se comprometían a «promover políticas de compras públicas que promuevan el desarrollo y difusión de productos y servicios sostenibles». Las llamadas «compras verdes» pretenden integrar consideraciones ambientales en todas las fases del proceso de compra. En el término «compras sostenibles» empiezan a integrarse otras consideraciones de carácter social junto a los aspectos ambientales.

En 2004 ha empezado a impulsarse la Campaña para las Compras Públicas Sostenibles, «**Procura**», coordinada por ICLEy que ya cuenta con el apoyo de autoridades locales de 13 países y de la Unión Europea. En España se han sumado ya a esta campaña las ciudades de Barcelona, Badalona Vigo y Culleredo (A Coruña). Esta campaña quiere

**Programa**  
**Aprovecha tu Talento**  
**Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

contribuir al establecimiento de patrones de producción y consumo sostenibles fomentando la demanda de productos y servicios «ambientalmente amigables y socialmente responsables». Por otra parte, de forma un poco más amplia, los Compromisos de Aalborg, firmados en junio de 2004 por representantes de ciudades europeas, incluyen una sección sobre «Consumo y estilos de vida responsables», donde las autoridades locales se comprometen a «promover enérgicamente y facilitar el uso prudente de recursos y fomentar un consumo y una producción sostenibles.

Una de las dieciséis recomendaciones del Informe 2004 insta al gobierno, concretamente al Ministerio de Industria a elaborar un conjunto de recomendaciones respecto a la **transparencia informativa RSC** y a la asunción de compromisos RSC por parte de los consejos de administración de las compañías del **sector público empresarial**. Dichas recomendaciones podrían ser extendidas al sector público empresarial autonómico.

También propone el Informe, ampliar los ejemplos iniciados por los Ministerios de Medio Ambiente y de Fomento, y siguiendo también las recomendaciones del Foro Europeo Multistakeholder, las administraciones podrían estudiar la conveniencia de incluir cláusulas sociales y medioambientales en los **procesos de contratación pública**, al igual que hace el Sistema Británico de Salud. ICLEI (Gobiernos Locales para la Sostenibilidad) es una asociación internacional de gobiernos locales, integrada en Europa por más de 180 miembros.

En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía también hallamos muestras de apoyo a la promoción de la RSC. El pasado mes de febrero la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía ha anunciado una serie de medidas para la promoción de la Responsabilidad Social corporativa en el tejido empresarial andaluz. Las medidas, que se concentrarán en un programa concreto de **ayudas a empresas que asuman el concepto de RSC**, y en el establecimiento de becas de investigación, se dirigirán a fomentar la competitividad de las empresas, a mejorar la formación y empleabilidad de los trabajadores, y a favorecer la igualdad de oportunidades. Por su parte, los ayuntamientos andaluces donde gobierna Izquierda Unida – Los Verdes han anunciado que primarán la contratación de aquellas empresas que posean un menor grado de siniestralidad y mejores condiciones de trabajo.

Terminaremos el epígrafe presentando una iniciativa pionera en el ámbito de la sanidad pública, la elaboración de una **memoria de sostenibilidad**, siguiendo la Guía GRI, por parte del **Hospital Universitario Virgen de las Nieves**.

Siguiendo las directrices del apartado C de la Guía GRI 2002, el contenido de la memoria se estructura en cuatro grandes apartados:

1. Visión y estrategia del hospital
2. Perfil de la organización
3. Estructura de gobierno y sistemas de gestión
4. Indicadores de actuación
  - a. Bloque económico
  - b. Bloque de lo ambiental
  - c. Bloque de lo social

Conforme a las recomendaciones internacionales, la memoria de sostenibilidad ha sido sometida a revisión externa por parte de AENOR, obteniendo la oportuna validación conforme a los requisitos exigidos por el Global Reporting Initiative en la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad 2002.

La elaboración de dicha memoria constituye una muestra del compromiso del hospital con la sociedad y con su entorno más próximo. La dirección del hospital lo concibe como "UN HOSPITAL COMPROMETIDO CON LA SOCIEDAD, poniendo al servicio de la comunidad el conocimiento sanitario y organizativo, cooperando en el desarrollo económico y social de Granada y de Andalucía, mediante la generación de valor en el desarrollo de su actividad, garantizando condiciones de empleo sostenible, comprometido igualmente con el Desarrollo Sostenible, cuidando el medio ambiente y velando por el cumplimiento de las normas con que se dota la sociedad".

El asumir que los principios del desarrollo sostenible impregnen las decisiones estratégicas, en el campo concreto de la sanidad obliga a que junto con los aspectos que Lalonde consideró determinantes para la salud –"biológicos o endógenos, ligados al entorno, los hábitos de vida y factores ligados al sistema sanitario" – sean tenidos en cuenta aquellos otros relacionados con la promoción de la salud y las tecnologías sanitarias, así como aspectos económicos, sociales, culturales y políticos.

Dentro de la sanidad pública el Desarrollo Sostenible "no es un cambio de modelo sanitario, sino un cambio de estrategia para que la salud sea igual, solidaria, equitativa, universal, gratuita y participativa"

### España

El Gobierno destina 190 millones de euros para financiar proyectos sociales de las ONG.

Por primera vez se destina el 0,7% de lo recaudado en el IRPF. Es casi el 80% de los 245 millones recaudados para fines de interés social en 2007

La financiación alcanza un récord absoluto para cubrir las necesidades derivadas de la situación económica

Además, el Gobierno aporta 102,9 a las CC.AA. para financiar servicios sociales y programas de atención a personas con discapacidad y a la infancia

### Argentina

#### Espacio Multarte

Espacio cultural en el edificio de SIGEN. El Espacio multiarte comenzó su actividad en diciembre de 2004, con el objeto de abrir un espacio público en el cual los artistas de todo el territorio de nuestro país tuvieran la posibilidad de mostrar sus obras, creando un "espacio federal para la difusión del patrimonio cultural argentino".

Durante el transcurso de 2007, se realizaron exposiciones especiales, como ser:

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

- “Homenaje a Lola Mora”, auspiciadas por la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, y
- “Ezeiza/Caseros” Taller La Estampa / Víctor H. Bugge, realizada conjuntamente con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Se iniciaron las tramitaciones correspondientes en el Registro de Marcas del Instituto de Propiedad Industrial (INPI) para registrar el logotipo “Espaciomultiarte”.

Se inauguró, en 2007, una sala de exposiciones ubicada en el primer subsuelo del edificio de la Sede Central, sumando al existente un espacio de aproximadamente 300 metros cuadrados.

**Sector Privado:**

En el sector privado las empresas que apoyan a programas sociales de argentina son por ejemplo el caso del estudio contable **Razzetto-Lopez-Rodriguez Córdoba** cuyos integrantes del Estudio colaboran en trabajos comunitarios y en tareas desarrolladas por distintas asociaciones profesionales e instituciones nacionales e internacionales. En este caso se encargan de aportar a la difusión de nuevos artistas argentinos del Museo Malba-fundacion constantini

En los últimos cinco (5) años, a través de donaciones de artistas, se ha ido conformando una extraordinaria colección en las entrañas de este museo, dentro de sus oficinas de montaje. Las obras ocupan la casi totalidad de las paredes en hileras superpuestas al azar, aprovechando toda la superficie disponible que funciona como un comprimido gabinete de curiosidades y maravillas con un total de doscientas setenta (270) obras que componen esta colección.

La **RE-colección**, así se llama la muestra, es un proyecto concebido con la intención de constituir una colección de arte argentino contemporáneo, conformada por artistas emergentes

**5.4 Normativas relacionadas y agenda política.**

En este aspecto podemos hacer referencia a la nueva Ley de Responsabilidad Social Empresaria N° **2594**. Esta consiste en fijar el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA) en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, estableciendo la obligación y el acceso público a los reportes de sustentabilidad para empresas bonaerenses de más de trescientos (300) empleados, con ingresos mayores a los establecidos para las PyMES.

Las empresas con más de trescientos (300) empleados tendrán que hacer los informes anuales de sustentabilidad sobre la base de su situación social, económica, y financiera. No se han especificado todavía los detalles puntuales sobre los requisitos de presentación de dichos informes, pero la nueva ley establece que la presentación de informes se realizará de acuerdo a los estándares propuestos por el Global Reporting Initiative G3, la Rendición de Cuentas 1000 (AA 1000), y los indicadores y principios de Ethos.

El ex Ministerios de Producción de la Ciudad de Buenos Aires será el organismo encargado de la implementación la nueva ley de BRSA y del monitoreo del proceso con la ayuda de otros ministerios, incluyendo tal como lo establece la misma.

Las empresas que cuenten con menos de trescientos (300) empleados podrán adherir voluntariamente a las directrices para presentar sus informes, y con ello obtener beneficios financieros, tales como, préstamos en condiciones favorables e incentivos para la inversión tecnológica.

Los particulares y ciudadanos podrán monitorear los informes de sustentabilidad, y solicitar al Estado, auditorías, aunque todavía no se conocen los detalles de este mecanismo.

En relación al tema planteado, han existidos algunos intentos para promover en este sentido, pero aún sin difusión amplia.

Por un lado, nos encontramos con la Ley N° 2594 de RSE en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mencionada anteriormente.

Por otro, ya en el 2008 podemos ver la Resolución N° 506/GCBA/2008 por el cual se crea el Consejo Consultivo acerca de Responsabilidad Social y Ambiental en el ámbito del Ex Ministerio de Medio Ambiente e Higiene Urbana de la CABA, con el fin de institucionalizar un espacio de diálogo y participación y, también, para promover el fomento de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). El CCRSA estará formado por asociaciones representantes de la Sociedad Civil, Organizaciones No Gubernamentales promotoras de la RSE, organizaciones empresarias, así como también instituciones científicas y educativas, y será coordinado y apoyado técnicamente por la Subsecretaría de Desarrollo Económico y se invitará a las demás dependencias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que tengan relación técnico-profesional con la RSE. Cabe destacar que su participación será libre, voluntaria y ad honorem.

Puede verse que desde 1996, mediante la sanción de distintos decretos en el ámbito de la CABA, existen incentivos a los ciudadanos que impulsan por un lado la figura del "Voluntario en el ámbito de la CABA" (Decreto 778/ 1996; Decreto 1430/ 1997; Decreto 787/ 1998; Decreto 1414/ 1998; Decreto 1856/ 1998; Decreto 557/ 1999; Decreto 716/ 1999; Decreto 1009/ 1999; Decreto Sintetizado 1815/ 1999) y por el otro la figura del "Vecino Ejemplar de la CABA", que será otorgada aquellas personas que en forma anónima y desinteresada, hayan ejecutado o lleven a cabo actos aislados o prácticas continuadas de carácter solidario y que posean carácter ejemplarizador para el conjunto de la comunidad (Decreto 605/ 1996; Decreto Promulgatorio 1223/ 1997; Decreto 1827/ 1997; Decreto 3110/ 1998; Decreto 3156/ 1998; Decreto 20/ 2000).

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

*PARTE C*

**6. METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología utilizada pasó por un proceso de investigación, que se describe a continuación:

**1. *Formulación del problema***

Detectamos la necesidad de un programa del Estado que pueda crear interrelaciones con el sector empresario y Sociedad Civil, dándole impulso a programas existentes y creando nuevos proyectos.

**2. *Fase exploratoria***

*2.1. Revisión de la literatura*

Ante el problema planteado investigamos fuentes de informaciones como libros, tesis, publicaciones periódicas, páginas Web, etc.

*2.2. Construcción del marco teórico*

El marco teórico se integró con las teorías, estudios y antecedentes en general relacionadas con el problema a investigar. Por lo cual, para elaborarlo, analizamos una revisión profunda de la literatura. El detalle del presente puede consultarse en la bibliografía que acompaña la presente analizado en el punto 5.

**3. *Diseño de la investigación***

*3.1. Tipo de estudio*

Examinando la problemática, establecimos que el tipo de estudio que se realizará en esta investigación es el exploratorio, ya que este trabajo tiene por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Estando conscientes de que esta investigación puede ser el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad.

*3.2. Hipótesis*

Analizamos la posibilidad de llevar a cabo el objetivo, planteándonos interrogantes acerca de su viabilidad, examinando riesgos y mitos que se describirán en el apartado de "Viabilidad" dentro de "Desarrollo del programa".

*3.3. Diseño*

En el diseño de este programa "construimos" una realidad distinta y novedosa a implementarse como modelo de política pública.

*3.4. Técnicas de recopilación de datos*

Dentro de las técnicas de recopilación de datos elegimos la entrevista, por ser medio eficaz para obtener datos relevantes. Las entrevistas se realizaron con personas idóneas en el tema y con gente de la comunidad en general, las cuales pertenecen a distintos sectores y profesiones (entre ellos Lic. en Sociología, Lic. en Psicología Social, Lic. en Educación, Lic. en Economía, Lic. en Ciencias Políticas, Abogados, Profesores). En la entrevista se hicieron preguntas abiertas, cerradas y de estimación.

Por otro lado, se realizó elevamiento de lugares, personas, información, sobre todo en el ámbito estatal que es origen del programa.

#### **4. Trabajo de Gabinete**

El informe contiene los apartados que se desarrollan a continuación:

Parte A: Resumen Ejecutivo, Introducción, Definición de la Idea, Consideraciones Generales, se incluye el planteamiento y/o formulación del problema (objetivos, preguntas, justificación), el contexto general de la investigación (donde y cómo se realizó), los conceptos centrales usados en la investigación, sus limitaciones y la estructura en que se presenta el informe.

Parte B: Marco teórico, aquí colocamos el marco de referencia o revisión de la literatura, lleva las citas bibliográficas y los resúmenes de la teoría existente.

Parte C: Metodología, se detalla cómo se hizo la investigación, es decir aquí se situamos el diseño de la investigación; incluye hipótesis, tipo de estudio, diseño utilizado, instrumentos de recolección y trabajote gabinete.

Parte D: Desarrollo del programa: presentamos ideas, los datos extraídos y su análisis, realizando un resumen de los mismos con su respectivo tratamiento para la implantación del programa.

Parte E: Reflexiones finales, aquí se incluye un resumen de todo lo realizado, los hallazgos más importantes del proyecto, las recomendaciones para proyectos futuros, el cumplimiento de los objetivos iniciales y una evaluación (aciertos, fallas, facilitadores y obstaculizadores del proyecto).

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**PARTE D**

**7. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA**

En el desarrollo del presente se describen los principales aspectos que deberían considerarse en el marco de su creación.

Lo que se pretende es crear un programa, a partir del cual, interactúen y se integren los distintos sectores de la sociedad tanto en el rol de oferentes y demandantes, con el fin subyacente de mejorar la interacción y densidad del tejido social.

Para lograrlo proponemos la creación de un Dispositivo Institucional, “Programa Aprovecha tus Talentos-Responsabilidad Social Gerenciada por el Estado” con vistas a la administración y gerenciamiento de los recursos humanos y recursos materiales que se requieran para cumplir con los objetivos propuestos. Los primeros son el motor del proyecto y la fuente motivadora que impulsa la materialización de nuestra propuesta, ya que de la adhesión de los mismos depende el éxito y duración del plan.

Para alcanzar los objetivos mencionados en el párrafo anterior, es necesario lograr la implementación de una política pública, donde cada organismo del Estado incluya dentro de su misión y de su visión de forma explícita, la incorporación efectiva a un programa de Responsabilidad Social Gerenciado y Administrado por el Estado, obrando como agente ejemplificador.

En ese sentido en una primera etapa, se analizó el campo de estudio en cinco (5) aspectos esenciales, como puede verse a continuación, obrando una mayor descripción de los mismos en el punto 8:

1. En primer lugar, se analiza su ubicación dentro del “Mapa de Estado Argentino”, la conformación de Comités de Control de RSGE y la necesidad de llevar a cabo acuerdos con otros organismos estatales y/o sindicatos, como así también la necesidad de articular con mecanismos existentes que sean de utilidad y estén orientados con los fines del programa.
2. En segundo lugar, se analiza y detecta a la población objetivo del proyecto, fundamentándose las razones que llevan a encuadrar quienes resultan ser los beneficiarios del programa a corto, mediano y largo plazo.
3. En tercer lugar, se analiza la incorporación del personal del estado en el rol de “Agentes Activos Públicos” del programa, uno de los factores principales y primordiales para el lograr la RSGE que se propone. Además se define quienes a mediano y largo plazo conformarán la totalidad de los “Agentes Activos” que se pretende incorporar con el avance del programa.
4. En cuarto lugar se contemplan las distintas formas de financiación del proyecto considerando el marco en el cual apunta su creación.
5. En quinto lugar y por último, nos referimos sistema de incentivos que deben contemplarse en el momento de ejecución del programa.

En el punto 10, se da a conocer una descripción mas detallada de la propuesta. En ese sentido y siguiendo un orden cronológico nos referimos por un lado a:



- Describir el aspecto institucional y objetivo del Programa.
- Definir la estructura, incluyendo organigrama, como así también una síntesis de las acciones primarias que cada una de las áreas como mínimo debería llevar adelante.
- Definición de estrategias, bienes o servicios ofrecidos y los destinatarios a los que se apunta.

Por el otro, se amplían los contenidos referidos a:

- Etapas para la información y selección de agentes activos.
- Sistema informático necesario para llevar a adelante la propuesta.
- Formularios a utilizar para el registro de agentes activos, oferentes y demandantes.
- Capacitación y Talleres a desarrollarse.
- Difusión del programa y de la RSGE.
- Articulación de los mecanismos existentes.

Una vez, considerada la propuesta, se expone el plan de acción a corto, mediano y largo plazo como así también una estimación del plan financiero y plan de control que debería considerarse en el marco de su creación.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**8. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO**

**8.1 Aspectos estructurales**

Para el desarrollo de este proyecto, debe tenerse en cuenta la creación de un Dispositivo Institucional destinado a coordinar las actividades previstas. Se habla de Dispositivo Institucional y no de "Organismo" porque este último es entendido como sinónimo de burocracia y lo que se pretende es justamente lo contrario.

Éste deberá tener amplios conocimientos técnicos y con suficiente peso político para convocar a todos los organismos estatales dependientes de Presidencia de la Nación y articular los mecanismos actualmente existentes.

Motivo por el cual, en función de lo relevado, se cree que el mismo debe depender directamente de Presidencia de la Nación dentro del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, como otro instrumento de gestión del mismo.

Actualmente el **Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales** cuenta con nueve instrumentos de gestión, a saber:

1. Consejo Nacional de la Mujer.
2. Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Políticas Sociales.
3. Programa Nacional de Desarrollo Infantil, "Primeros Años".
4. Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social.
5. Comisión Nacional asesora para la integración de personas discapacitadas.
6. Consejo Consultivo Nacional de Políticas Sociales.
7. Centro Nacional de Organizaciones con la Comunidad.
8. Programa de Fortalecimiento de Derechos y Participación de las Mujeres "Juana Azurduy".
9. Objetivos de desarrollo del Milenio.

Considerando que a través del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, el gobierno nacional se compromete a realizar las acciones correspondientes a fin de instalar el tema en los niveles gubernamentales y en la sociedad en general e impulsar las acciones para su cumplimiento, nuestra propuesta consiste en agregar un décimo programa denominado: **ATTPE: "Aprovechá tus Talentos - Promoción estatal."**

Además, deberá desarrollarse acuerdos con el Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, siendo ministerio de máximo nivel y con autoridad sobre el resto. Una de los acuerdos que deberá tratar con el mismo es que tales actividades desarrolladas por los empleados estatales se vean reflejadas en alguna medida en el régimen SINAPA y en las evaluaciones de desempeño, en dos (2) sentidos. Por un lado para aquellos voluntarios que se inscriban al programa y por el otro implementar algún mecanismo para aquellos que por distintas razones decidan oponerse a la participación de sus subordinados dentro del programa.

A su vez deberá conformarse Comités de RSGE en el ámbito de cada ministerio mediante normativa que corresponda publicada en el boletín oficial, a fin de promover que cada uno de los mismos además de simplemente explicitarlo en sus misiones y

funciones, se incorpore efectivamente a un Programa de Responsabilidad Social Gerenciado y Administrado por el Estado.

La creación de dichos comités es necesaria en varios aspectos:

- Si Pretendemos un cambio en la cultura organizacional del Estado, la Responsabilidad Social debe estar presente en cada uno de ellos de forma constante y permanente.
- Acerca el compromiso, participación e interés del personal involucrado.
- Aumenta los canales de comunicación.
- Detecta los canales de fallas. A modo de ejemplo se cita el caso en que pueden existir jefes que se oponen a lo descripto.

Sin embargo, respecto de esto último señalamos que dichos comités, tendrán dependencia funcional exclusiva del programa, y no del ministerio en el cual estén presentes y estarán conformados en su totalidad por personal perteneciente al mismo programa. De esta forma se evitarían distorsiones en lo que se refiere a la transparencia e integridad que se pretende buscar con su creación.

Asimismo se deberá conversar con los sindicatos y acordar en todo lo referido con el desarrollo de este proyecto, especialmente en lo que se refiere al puntaje del SINAPA (Ver anexo D) y los Comités de RSGE.

Por último se resalta, que las funciones de este “Dispositivo Institucional”, son totalmente innovadoras. No se pretende crear algo existente actualmente, sino que éste mismo actuará como medio de articulación con organismos estatales y no estatales para el cumplimiento de sus funciones en lo que se refiere a capacitación, difusión, utilización de bases de datos existentes, experiencias recogidas por otros actores. Estos puntos son tratados con más detalle en el apartado de articulación propiamente dicho. (Ver punto 10.2.k)

### *¿A que llamamos Dispositivo Institucional?*

Se ha tomado este concepto fuertemente en el análisis de las instituciones (Fernández, 1994). “El término dispositivo alude a un arreglo organizativo de espacio, tiempo, relaciones y propósitos diseñado para facilitar la emergencia y desarrollo de movimientos instituyentes.”

Por lo tanto, un dispositivo o un analizador institucional actuaría como una herramienta para quién está trabajando con una institución.

Nuestra institución en este caso es el Estado y lo que buscamos es un cambio en la cultura organizacional del mismo, entonces nos referimos a “Dispositivo Institucional”, a la forma o mecanismo por el cual debe llevarse adelante el objetivo expuesto. Esto se debe a que se necesita un disparador que integre a todos los ministerios, y dependencias de los mismos, y no quede meramente en una misma línea de autoridad. Éste debe ser capaz de instalar una y llevarla efectivamente a la práctica. .

En ese sentido nuestro dispositivo consiste en articular y poner en funcionamiento un conjunto de mecanismos. En este caso, es un mecanismo que ayuda a instalar la idea y que haga participativo a todos los ministerios y organismos, y que promueva el Programa “ATT-RSGE”.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

*¿Cuál debe ser el Perfil de funcionario?*

A nivel nacional contamos con la ley de ética en el ejercicio de la función pública. La misma establece un conjunto de deberes, prohibiciones e incompatibilidades aplicables, sin excepción, a todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías, en forma permanente o transitoria, por elección popular, designación directa, por concurso o por cualquier otro medio legal, extendiéndose su aplicación a todos los magistrados, funcionarios y empleados del Estado. Se entiende por función pública, toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

Todos los sujetos alcanzados por dicha ley deberán observar como requisito de permanencia en el cargo, una conducta acorde con la ética pública en el ejercicio de sus funciones. Si así no lo hicieren serán sancionados o removidos por los procedimientos establecidos en el régimen propio de su función.

Consideramos que los deberes y pautas de conducta previamente mencionados deben ser cumplidos por los futuros integrantes del proyecto.

Un aspecto que consideramos importante mencionar es que será necesario, que aquellos funcionarios que estén al frente del presente organismo, cómo mínimo, desde el grado de directivo, hasta los gerentes y jefes, cuenten con un currículum intachable, referido especialmente a políticas sociales, y asociaciones civiles, trabajando principalmente ya sea en el Estado, o en ONGs, o en el ámbito académico y/o de investigación en temas relacionados.

Deben contar con total idoneidad para el puesto, y no pueden haber tenido causas judiciales en contra, por ninguna razón relacionada a su desempeño profesional, cómo pueden ser malversación de fondos, falta al deber de un funcionario público y cualquier otra que lo haga no elegible, por no poder confiarse plenamente en su integridad, honestidad y transparencia.

Dado que no se desea que el programa persiga los fines políticos del gobierno de turno sino el fin último del bienestar social, quiénes trabajen en éste programa no deberían ser removidos y deberán contar con permanencia en el tiempo.

En ese sentido, sus cargos, tanto en la creación del programa cómo a lo largo de su funcionamiento, deberán ser aprobados por concurso estricto. Para ello al momento de convocarlos deberá elaborarse un minucioso perfil del puesto a cubrir (desde el máximo nivel al nivel inferior). Lo que se busca, es otorgar transparencia y credibilidad a la gestión que lleve adelante el programa.

*¿Y si en el futuro creamos un Ministerio de Responsabilidad Social?*

Por último, esperamos que con estos lineamientos podamos a largo plazo contemplar la posibilidad de formar un organismo acorde al avance del programa y las situaciones imperantes.

En éste punto, es importante resaltar que si bien en esta presentación proponemos la creación de un “Programa”, **en un futuro**, lo que nos parecería ideal, sería la creación de un “Ministerio de Responsabilidad Social Gestionada por el Estado (Conjunta)”, que haga converger las responsabilidades que tiene cada sector (Empresas, Sociedad Civil, el propio Estado y las ONGs) como así también sus principales formas de expresión (actividades del Estado y de ONGs, RSE, voluntariado, participación, etc.).

En ese sentido, no nos referimos a organismos independientes entre sí (actualmente existen algunos organismos dedicados a la RSE, al Voluntariado, entre otros) sino a la creación de un único Ministerio que logre coordinar todas las actividades que apuntan al desarrollo y bienestar social en todas sus formas.

Creemos que este Ministerio, debería encargarse no sólo de la idea que proponemos sino también de muchas existentes, y de aquellas que en un futuro irán surgiendo, cómo aquellas otras que se nos ocurrieron a nosotros, que no trataremos aquí, para no diversificar el presente trabajo. Nos vamos a centrar en una idea en particular, el Programa “ATT-RSGE”, que por sus características presentadas, tendría gran importancia y sería el motor principal dado el caso de que en un futuro se decida la creación de un Ministerio pero que independientemente de la creación de éste, puede perfectamente llevarse a cabo.

## 8.2 Alcance

Principalmente nos abocamos a la educación, salud y desarrollo social. Consideramos pues, que estos tres (3) campos son esenciales para el desarrollo de todo ser social, buscando que con la ayuda de otros, nuestra población objetivo satisfaga hoy y/o proyecte un mejor mañana para sus vidas. Partiendo de ése punto se ha determinado la población objetivo del programa.

Tal como hemos mencionado, inicialmente la población a la que se destine la ayuda ya estará definida por los programas vigentes en los que colaborará el Programa “ATT-RSGE” (“Aprovechá tus talentos-Responsabilidad Social Gerenciala por el Estado”). El siguiente es un listado de los lugares que consideramos adecuados cómo posibles beneficiarios:

- Centro comunitario.
- Sociedades de fomento/uniones vecinales.
- Centro de jubilados.
- Institución Educativa o de formación.
- Entidades religiosas.
- Asociación de consumidores.
- Organización cultural.
- Club social/deportivo.
- Bibliotecas.
- Hogares.
- Organización prestadora de servicios.
- Agrupación de colectividades.
- Y en general todo espacio que esté disponible y que sea adecuado para el servicio a brindar.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

El alcance de nuestro proyecto en lo que respecta a corto plazo, tendrá en cuenta los programas estatales ya existentes en los tres (3) campos En los cuales se considera que los Agentes Activos se encuentran en condiciones de colaborar. Con respecto a ello, hemos realizado un relevamiento de los que nos interesarían inicialmente:

Nombre del programa	Breve descripción
Programa Nacional Convivencia Escolar	Ofrece recursos para que las instituciones puedan ser lugares de formación en valores democráticos, instruyendo a los docentes en la relación de supervisión con el sistema educativo y el vínculo entre la escuela y la familia, enseñando a convivir.
Programa Nacional de Educación Solidaria	Promover la educación en la solidaridad y la participación comunitaria y ciudadana a través de la propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio, en todas las escuelas e instituciones de Educación Superior, de gestión estatal o privada.
Encuentro alfabetización	Propone brindar servicios de alfabetización a todas aquellas personas, Jóvenes y Adultas analfabetas, mayores de 15 años, se incluye a la población de los servicios penitenciarios. Los alfabetizadores son voluntarios : integrantes de organismos del Estado, de organizaciones de la Sociedad Civil, de sindicatos, de agrupaciones barriales, de institutos de formación docente, del estudiantado universitario, docentes, etc.
Observatorio Argentino de Violencia en las Escuelas	Es una iniciativa conjunta entre el Ministerio de Educación de la Nación Argentina y la Universidad Nacional de San Martín, cuyos propósitos consisten en sumar esfuerzos para el estudio de la temática de la violencia en las escuelas,
Programa Nacional de inclusión educativa todos a estudiar	Se propone dar respuesta al problema de la exclusión educativa y social de niñas, niños y adolescentes que se encuentran fuera del sistema escolar. El objetivo central es la inclusión a la escuela de aquellos que por diversos motivos nunca ingresaron o que abandonaron los estudios.
Programas que lleva adelante el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación	<p><u>Podemos encontrar los siguientes:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan Nacional de Seguridad Alimentaria</li> <li>2. Desarrollo Local y Economía Social</li> <li>3. Plan Nacional de Familias</li> </ol> <p><u>El Plan promueve:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia alimentaria a familias en situación de vulnerabilidad social.</li> <li>• Incentivo a la autoproducción de alimentos en las familias y redes prestacionales.</li> <li>• Asistencia a comedores escolares</li> <li>• Asistencia a huertas y granjas familiares</li> <li>• Atención a la embarazada y al niño sano</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la gestión descentralizada de fondos.</li> </ul>
Plan Ahí - Ahí, en el lugar"	Mediante el recientemente inaugurado "Plan Nacional Ahí - Ahí, en el lugar", el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales profundiza su intervención en los núcleos duros de la pobreza para promover el ejercicio de los derechos sociales. Para ello, aplica estrategias colectivas para la inclusión y el desarrollo local.
Programa Nacional "Jóvenes Padre Mágica"	Promover el servicio solidario, el compromiso social y la participación de los/as jóvenes en pos del fortalecimiento del tejido social y generar espacios de capacitación en oficios e inclusión laboral juvenil que favorezcan la igualdad de oportunidades de los y las jóvenes. Sus principales líneas de acción son: Movimiento Solidario Juvenil, Capacitación en oficios e Inclusión laboral, Nuevas Tecnologías y Movimiento Cultural Juvenil.
Municipios saludables	Compromiso de trabajar conjuntamente en la construcción colectiva de salud, en pos de una mejor calidad de vida para sus habitantes. Los elementos característicos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación comunitaria;</li> <li>• Acción Intersectorial;</li> <li>• Compromiso con políticas públicas saludables;</li> <li>• Gestión y movilización de recursos propios;</li> <li>• Capacitación y fortalecimiento de equipos técnicos;</li> <li>• Sustentabilidad</li> </ul>

A mediano plazo se ampliaría la población objetivo hacia una amplia cantidad de demandantes (distintos tipos de beneficiarios). Entre ellos provenientes de Asociaciones civiles, ONGS, Ciudadanos, Cooperativas, Empresas Recuperadas, PYMES.

Por último a largo plazo, y en pleno funcionamiento del programa, se espera contar con la creación de nuevos proyectos a ser propuestos a organismo que correspondan en los cuales podrán colaborar dichos agentes activos, como así también todos los interesados u oferentes.

Además se espera invitar a otros organismos nacionales y provinciales para que se sumen al programa, o bien incentivarlos al lanzamiento de su propio proyecto de Responsabilidad Social.

### 8.3 Agentes Activos

Inicialmente el programa estará destinado al staff de los empleados públicos. El objetivo es concientizar sobre la movilización del Estado para el cumplimiento de fines sociales. La mayoría de las personas, trasladado a los empleados públicos, no ven con buenos ojos el accionar del Estado, pues muchas necesidades de la comunidad están insatisfechas. Teniendo en cuenta tal observación, y de acuerdo al relevamiento realizado en el presente trabajo sobre los planes sociales estatales (ver punto 7.2)

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

podemos decir que las intenciones son buenas en cuanto a los beneficios que proponen, pero lo que hace falta son recursos humanos que participen activamente.

Si bien cada plan está abierto a la comunidad, o sea, que buscan la participación ciudadana, en la mayoría de los casos la información de los proyectos no es suficiente o la gente no accede a los canales de difusión de los mismos. Por lo antedicho, aquellos que podrían y/o quisieran participar, no lo hacen por desinformación.

En esta etapa estamos eliminando preconceptos y generando una masiva intención de sumarse para concretar los objetivos y así la gente que recibe la ayuda, puede tener una mejor calidad de vida con la colaboración de todos los sectores de la sociedad.

Posteriormente, a mediano y largo plazo se espera contar, ya no solamente con los agentes activos empleados públicos sino también con la integración de una amplia cantidad de agentes activos ciudadanos, siendo estos, aquellas personas que por fuera de las instituciones (Empresas, ONGs, Sociedad Civil y otros organismo de Estado) estén interesadas en participar.

A continuación se expone una estructura mínima con los participantes del programa, de tal manera de llegar más rápido a consensos y lograr una mejor administración de los recursos. Básicamente la estructura será la siguiente:

- Agentes activos: Cada empleado público - voluntario será el agente del proyecto que lleve adelante. Planteamos denominarlos de esta manera porque el sentido de que sean "activos" está enmarcando una movilización, conformando "agentes" de cambio. Es un llamado a la "movilización para el cambio". Partimos de la base que cada empleado tiene un incentivo de colaboración inicial, para luego conformar un grupo que se comprometa con la labor asignada.

Perfil básico del agente activo para todo potencial participante:

- Actitud colaboradora y "ganas" de ayudar al otro.
  - Compromiso en sus tareas laborales, para asegurar que participará del proyecto de buena fe.
  - Iniciativas para realizar mejoras.
  - Dinamismo y entusiasmo ante nuevos desafíos.
  - Poseer habilidades inter e intra personales.
  - Cortesía y buen trato.
  - Etc.
- 
- Jefe de equipo: Será el encargado de mantener un feedback constante con los agentes de tal manera de proyectar las horas y el día de la semana que deberán tomarlas para realizar sus tareas. Cada asignación será consensuada con los agentes activos, de tal manera de lograr una cierta democracia, facilitando el cumplimiento del cronograma asignado al área. A su vez, estos generaran reportes mensuales sobre el desempeño logrado y servirán de nexo entre los agentes activos y el área de coordinación general del programa.



- Coordinador: Será el encargado de coordinar los equipos de trabajo para los proyectos asignados y conformar y participar en los Comités de Control de RSGE en el ámbito de cada ministerio.

#### *Agentes activos: ¿obligatoriedad?*

Un aspecto muy debatido y cuestionado consistió en definir la obligatoriedad de la acción comunitaria en los Agentes Activos del programa. La implementación en forma obligatoria implicaría consecuencias negativas. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

- Problemas de administración y control, debido a que se necesitaría contar con una cantidad muy importante de personal.
- Problemas con los sindicatos, especialmente con aquellas personas sindicalizadas y/o reacias a actividades voluntarias.

Además de todo esto, consideramos que no debía ser obligatoria porque lo que queremos es un compromiso innato, no generado por presión o fuerza alguna sino basado en valores y principios.

A partir de esto se decidió que, la convocatoria de invitación al programa se solicitará en **forma obligatoria** a todos los empleados dependientes del Poder Ejecutivo Nacional pero que su participación sea en **forma voluntaria**.

Por lo tanto para obtener la base de datos total de posibles postulantes dentro del Estado, se pedirá a todos sus empleados que de forma obligatoria completen éste formulario de inscripción. Sin embargo, no será obligatorio participar en las acciones voluntarias.

Con esto, lo que justamente se busca es:

- Identificar a las personas que realmente y voluntariamente quieren realizar acción comunitaria.
- Evitar perder posibilidades de contactar a gente que esté dispuesta a participar, pero que no se incluya, simplemente porque sienta que no tiene tiempo para llenar un formulario, que considere muy burocrático el hecho de completarlo, o bien porque agregaría una ocupación más a su vida cotidiana, entre otras razones.
- Aprender, entender y comprender que razones se encuentran detrás de “el no querer” para poder actuar en consecuencia. De esta forma podría usarlo a modo de encuesta o incluso con fines estadísticos, para poder crear campañas de información para combatir las principales razones de negativas, o que expliquen por qué lo que creen no se corresponde con la realidad.
- Evitar algunos manejos, poco éticos, cómo puede ser el caso en que el jefe les pida que no se postulen.

En lo que respecta al último punto, merece un agregado importante. Éste último no puede ser impedimento alguno para que la persona realice la acción comunitaria. En caso de descubrirse tal prohibición, para aquellos que impidan o menoscaben la libertad de sus subordinados para realizar la acción solidaria aquí planteada, se verá reflejada su conducta en la correspondiente evaluación de desempeño.

## **Programa Aprovecha tu Talento Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

Por otra parte durante la elaboración de esta idea, fuimos conscientes de que corríamos el riesgo de que nadie se postule para el programa, pero luego, basándonos en opiniones reales que surgieron de encuestas, suponemos que no habrá ningún problema en alcanzar los porcentajes estimados oportunamente de postulados sobre el total de convocados (*ver detalle punto 11*), que en principio será una cifra pequeña, pero que luego mediante el efecto multiplicador esperado, irá aumentando, y aún así, la cantidad de voluntarios requerida en cada etapa, nunca dejará de ser superada varias veces por la cantidad de personas que está realmente dispuesta a participar de un programa de acción solidaria cómo el que planteamos aquí.

### **8.4 Aspectos Financieros**

Analizado el aspecto estructural, e incluyendo a este programa dentro de la orbita del Poder Ejecutivo Nacional, se espera que la financiación del presente provenga del mismo.

Esto significaría que dentro de la Ley de Presupuesto Anual, se contemple créditos presupuestarios a asignar a éste programa independientemente del origen de los mismos, en cuanto a si son recursos provenientes de administración central, o bien recursos provenientes de préstamos externos.

Aunque creemos que debe ser prioridad del Estado la financiación de este programa, no descartamos la posibilidad de que pueda ser muy útil la ayuda internacional, cómo sucede en éste momento con varios programas que reciben financiación externa.

Los recursos obtenidos se utilizarán en una primera etapa, para cubrir los costos de la puesta en marcha del programa (costos operativos). Mencionamos a modo de ejemplo algunos costos necesarios en esta etapa:

- Contratación del personal administrativo.
- Difusión del programa.
- Capacitación de los voluntarios.
- Equipamiento de oficina, etc.

Luego, una vez en marcha el programa, se destinará también recursos para cubrir los costos de estructura necesarios para dar continuidad con el mismo, como así también asignar fondos para poder cumplir con los distintos programas en los que participen los agentes activos.

Es importante destacar que el programa está abierto a la recepción de donaciones de los oferentes. En caso de ocurrir esto último y de contar con donaciones monetarias, la administración y asignación directa estarán a cargo de los empleados del programa, el cual funcionará como intermediario de los fondos.

No resulta menor resaltar el término de “asignación directa”, ya que se busca asegurar que los fondos donados se destinen a la financiación de los proyectos de los beneficiarios.

Adicionalmente, con el fin principal de reflejar transparencia y evitando toda posible oportunidad de corrupción, se controlará la correcta utilización de los fondos a través de un fuerte control, por parte de los Comités de Control y Seguimiento (*ver Apartado D, Plan de Control y Evaluación de Impacto*), en la rendición de cuentas de los agentes responsables de ello, cerciorándose del correcto destino de los fondos y verificando la existencia de desvíos y sus causas.

### **8.5 Sistema de Incentivos**

En este punto se pretende incorporar y considerar una cuestión de suma importancia cuando se habla o menciona acerca de un cambio de cultura organizacional.

En primer lugar se ha puesto énfasis en los valores que deben reforzarse en todos los sectores involucrados pero no basta con centrarse únicamente en dichos conceptos. Esto se debe a que se corre el riesgo de que únicamente queden involucradas siempre las mismas personas quedándose encapsulados en ellos mismos, sin lograr mayor difusión. Por lo tanto para evitar dicha situación es necesario implementar mecanismos que ayuden a atraer constantemente nuevos integrantes al programa ya sea sean personas físicas o jurídicas.

Por eso, si lo que se busca es lograr y alcanzar un cambio de cultura organizacional se considera más que necesario implementar un *sistema de incentivos* permanente y continuo para todos los sectores involucrados que actúan en el rol de oferentes, ya sea en el Estado, la Sociedad Civil o las Empresas.

Actualmente se entiende que toda persona, física o jurídica, que actúa y recibe estímulos, brinda mayores y mejores resultados ante una situación determinada, pero no solamente en cantidad sino también en calidad. Adicionalmente las medidas de incentivos han demostrado ser importantes instrumentos que indudablemente inciden favorablemente y aumentan la participación.

Por ello, la retención del talento y la captación del mismo, es un desafío que debe enfrentar el programa. En esta cuestión es fundamental tener bien en claro y presente que no hay una guía y procedimiento prefijado para todos, sino que es necesario considerar la situación de cada uno de los involucrados, para que todos ellos de alguna forma se sientan incentivados en participar y colaborar.

En ese orden de ideas es que a continuación se exponen algunas sugerencias en esta materia para los agentes activos y las empresas.

#### **¿Como motivar a los Agentes Activos?**

Recordemos que, según en que etapa estamos del programa (corto, mediano o largo plazo), nos referimos a Agentes Activos Públicos y Agentes Activos Ciudadanos.

En el primer caso, y aspecto fundamental al que apunta el programa, al convocar a los Agentes Activos Públicos como forma de instalar la RSGE, y posteriormente la participación de los Agentes Activos Ciudadanos, encontramos como sistemas de incentivos posibles la creación de:

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

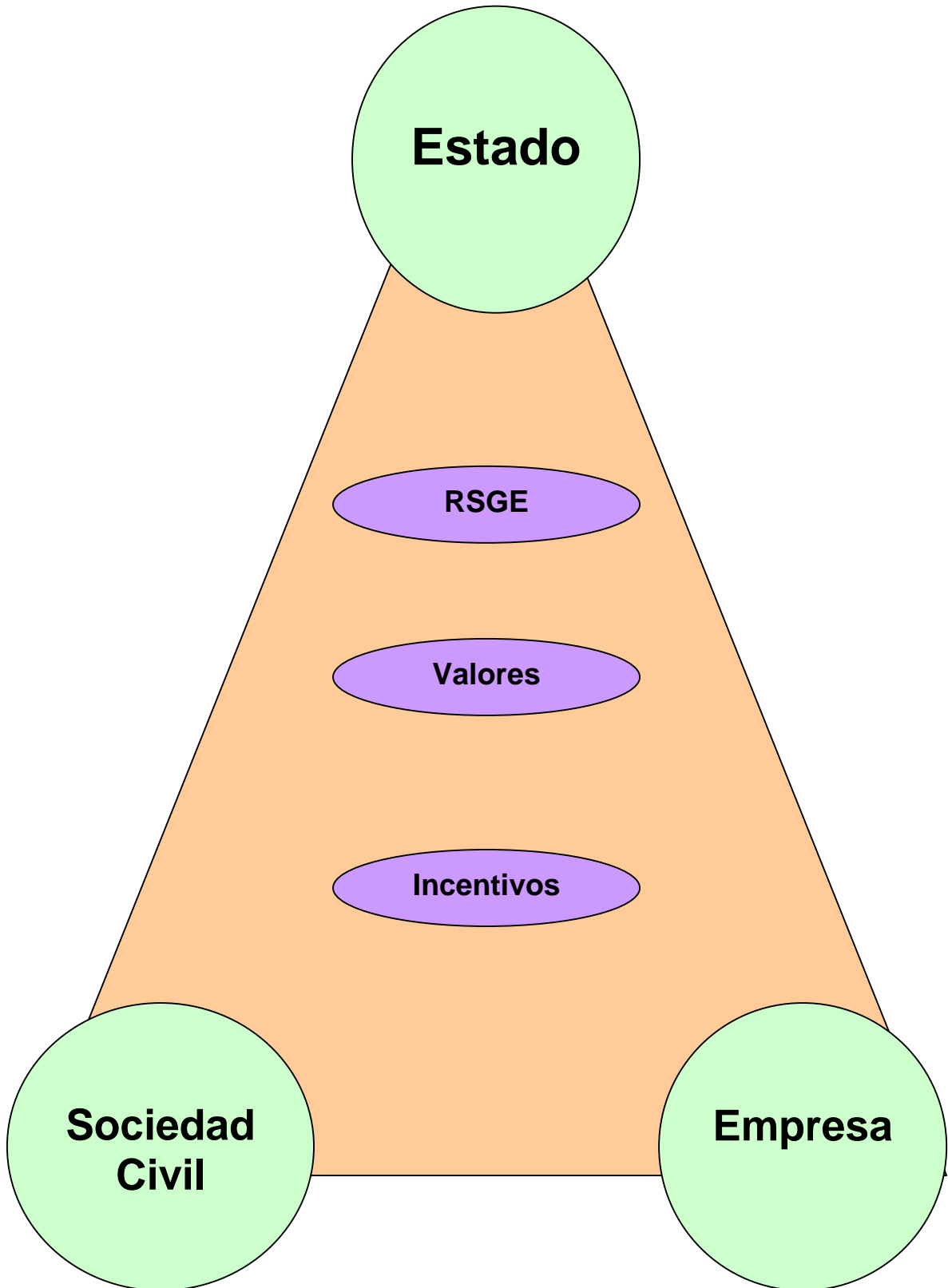
- La Figura del “Agente Activo: Voluntario Ejemplar”.
- Un “Ranking Anual” de los mejores proyectos asistidos con indicación del equipo que participó en los mismos.

Por lo tanto en función lo expuesto, podría otorgarse premios a los mejores que pueden no consistir únicamente en meros reconocimientos, sino que en algunos casos se pueden otorgar premios materiales que se encuentren asociados a los fines y objetivos del programa en si. Entre ellos pueden otorgarse viajes comunitarios, cursos de capacitación relacionados con la temática, asistencia a convenciones, etc.

**¿Como motivar a las empresas?**

En el caso de las empresas se deben crear incentivos de distinta índoles para lograr que las mismas promuevan este programa y logren incorporarse, debido a la gran cantidad de recursos (monetarios y no monetarios) que las mismas están en condiciones de brindar. Mecanismos a considerar:

- **Etiqueta ATT-RSGE Premio Nacional a la RSE:** En este caso se pretende implementar una etiqueta referida a la participación de las empresas en el programa. La misma puede contener distintos niveles (puntajes), según el aporte de las mismas. En ese sentido, a partir del nivel o puntaje asignado, otorgarle distintos beneficios que el Estado puede ofrecerles (puntajes adicionales en las compras y contrataciones públicas e incentivos fiscales.).
- **Compras y Contrataciones Públicas.** Como es sabido, las compras públicas en nuestro país están normadas por leyes, y decretos reglamentarios, tanto a nivel nacional, provincial y municipal. Por ello es importante considerar que si el Estado es un gran comprador en el mercado de bienes, servicios y obras, debería emplear a las compras públicas como una herramienta de gestión para el desarrollo de la “Responsabilidad Social”.  
Uno de los mecanismos que debería analizarse es implementar progresivamente, las directivas acorde a las nuevas tendencias de la sociedad como por ejemplo otorgar puntajes adicionales en el momento de analizar Dictamen de Adjudicación de la Comisión Evaluadora en las compras públicas, para aquellas empresas que tengan certificación de “Responsabilidad Social” y/o colaboren en este programa.
- **Incentivos Fiscales.**



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**8.6 Cuadro resumen**

Plazo	Integrantes	Objetivo
Corto	Empleados públicos activos	Determinados por los programas estatales vigentes (programas ya creados que requieran un refuerzo de habilidades para la mejor ejecución de sus fines)
Mediano	Empresas que deseen incorporar su ayuda al programa, ya se con recursos materiales o humanos	Instituciones o personas que se hayan inscripto en el listado de personas a las cuales se les va a brindar ayuda.
Largo	Participación ciudadana y beneficiarios de subsidios, tales como planes trabajar o jefas y jefes de hogar (2)	Nuevos proyectos que comiencen “desde cero”, de acuerdo a los requerimientos y necesidades que la comunidad comunique al dispositivo que se crea para éste proyecto.

- (1) Cabe aclarar que para cada uno de los plazos se irán adicionando los adicionando los integrantes y objetivos de los plazos anteriores, de manera tal que se complementen y agreguen a los previos.
- (2) De acuerdo a las condiciones de los planes trabajar o jefas y jefes de hogar mencionados arriba, los beneficiarios deben realizar algún trabajo comunitario por cierta cantidad de horas que justifique el ingreso percibido.



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**9. DIAGNOSTICO**

Sabiendo que gran parte de nuestro país está carente de necesidades básicas como, salud, vivienda, educación y trabajo, analizamos la posibilidad de llevar a cabo diferentes proyectos en red en los cuales se articularán Sociedad Civil, Estado y Empresas, para poder así satisfacer dichas necesidades.

Cierto es que existen en la actualidad programas del Estado con estas características, pero también es verdad que los mismos no son llevados a cabo con integridad. Muchos de los programas vigentes de Estado, van en dirección hacia el "asistencialismo". Orientación inadecuada, cuando lo que se debería pretender es hacer con la Responsabilidad Social un cambio de paradigma en la cultura de la sociedad. Es necesario entonces, sacar aquellos programas de gobierno que utilizan recursos del Estado, con el solo fin de obtener rédito político.

Asimismo, se observa un desconocimiento generalizado de nuestra población de gran parte de los programas existentes. Esto se debe, en gran medida, a la limitada publicidad de dichos programas. Creemos que si los mismos fueran difundidos de manera más eficiente, la comunidad podría utilizar más provechosamente sus beneficios, y al mismo tiempo, se estaría permitiendo de manera indirecta que la sociedad, conectora de los mismos, pueda exigir resultados.

Por otro lado, es preciso hacer resurgir programas existentes que vayan en dirección a este cambio de paradigma e incorporar en la agenda pública, proyectos de los cuales resulte una mayor equidad entre los habitantes de nuestro pueblo.

A diario podemos observar muchas carencias en la sociedad, como las que se mencionan a continuación:

- Lugares marginados con viviendas precarias o con escasa infraestructura básica como red de gas, agua potable, energía eléctrica.
- Personas indigentes, sin un lugar donde permanecer.
- Zonas carenciadas con considerables tasas de desempleo.
- Escaso desarrollo de oficios y cooperativas.
- Discriminación y/o explotación laboral de pobres, inmigrantes y discapacitados.
- Falta de incentivos para estudiar por parte de los alumnos.
- Abandono de estudios antes de terminar nivel primario o secundario.
- Falta de motivación para seguir un nivel superior de estudio.
- Las dificultades de alimentación, la no disponibilidad de viviendas aptas, los varios tipos de problemas individuales (cigarrillo, alcohol, drogadicción, etc.), el no conocer métodos de cuidado de la salud, o no poder realizarlos adecuadamente, que además, generan consumo de insumos y problemas del sector salud, que podrían ser evitados, efectuando gastos menores, pero en los lugares adecuados, antes de que surjan los problemas.

Todos los padecimientos enunciados traen como consecuencia que exista una brecha cada vez mayor entre pobres y ricos.



Como se indicó anteriormente existen programas del Estado que intentan paliar estos problemas. A modo de ejemplo podemos señalar el Plan del Desarrollo Laboral y Economía Social denominado “Manos a la Obra”, del Ministerio de Desarrollo Social. Este programa intenta dar impulso al trabajo asociativo y productivo. Este, como otros programas provenientes del Estado, requiere de la iniciativa de las personas para poder comenzar el propósito. Esto dificulta que se pueda llevar a cabo, ya que hay una notable falta de motivación de la gente para emprender un proyecto, aún teniendo la asistencia técnica y financiera por parte del Estado. Esto, sumado a la latente burocracia del Estado, que muchas veces obstaculiza que las personas puedan realizar sus emprendimientos.

Todo lo expresado, trae aparejado una escasez de fuentes productoras de trabajo, impidiendo de esta manera, que personas desempleadas salgan de su estado de pobreza.

Éste, como muchos otros ejemplos de política social, implementados por el Estado, resulta insuficiente para mejorar la calidad de vida de los sectores más necesitados.

Con respecto al tema salud, estamos concientes que éste es el pilar sobre el cual se apoya el resto de las necesidades. Ya que, a una comunidad, a la cual no se le brinda un sistema de salud lo suficientemente fuerte, se la debilita en el desarrollo de capacidades educativas y laborales esenciales para su crecimiento.

Son exiguas las políticas desde el Estado que impliquen Responsabilidad Social, donde se eduque a las personas en la importancia de valores claves como salud, educación y trabajo.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**10. CONCLUSIÓN Y PROPUESTA**

El programa tiene como incentivo la participación, el aprovechamiento de las habilidades, talentos, capacidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que cada uno de los empleados trae consigo desde su propia experiencia de vida. La idea es que cada empleado quede satisfecho enseñando o realizando lo que más le gusta hacer y al mismo tiempo esté brindando una gran ayuda a personas con necesidades básicas insatisfechas, lo que lo satisfará por partida doble. Al mismo tiempo los beneficiarios también verán sus necesidades satisfechas. Es una situación Ganar - Ganar, en la que todos obtendrán experiencias que los harán más felices y mejorarán su bienestar y calidad de vida.

**PROGRAMA:  
“APROVECHÁ TUS TALENTOS” (ATT)  
RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIADA POR EL ESTADO (RSGE)  
ATT-RSGE**

**1. DESCRIPCIÓN GENERAL**

**A. Institucional**

El “**ATT-RSGE**” es un Programa dedicado a la adopción de un sistema organizacional totalmente no tradicional, de capital social, mediante el cual la cultura adoptada sea la participación, y cooperación en términos de valores, de orientación continua en el tiempo. Incorporando de esta manera los valores del modelo de gerencia social a las tareas desempeñadas en cada ente estatal, impulsando un programa con actividades permanentes y constantes con la misión de lograr la Integración entre los distintos sectores de la sociedad, con el fin de mejorar la equidad, tan vapuleada en la actualidad, mediante la mejora de la interacción y la densidad del tejido social.

En este Programa es primordial la transparencia en la actuación del Estado, ya que es éste quien va a funcionar como entidad ejemplificadora, hacia la sociedad, respecto de la nueva cultura denominada RSGE. En éste modelo de RSGE que se adopta serán los agentes del Estado los principales impulsores del movimiento, poniendo su propio talento a disposición de las necesidades de la comunidad. De esta forma se pretende llegar a las familias y a la sociedad con información clara y segura, acerca de las políticas sociales promovidas a través de este programa.

**B. Objetivo**

Creación de un programa estatal con características diferentes a las de los existentes, que sea capaz de trabajar sobre la integración entre el Estado, la Sociedad Civil y las Empresas, aumentando el tejido, la densidad y la cohesión social.

Que el mismo, implemente una nueva forma de política pública por la cual cada organismo del Estado incluya en su misión y visión en forma explícita, la incorporación efectiva a un Programa de Responsabilidad Social Gerenciado y Administrado por el

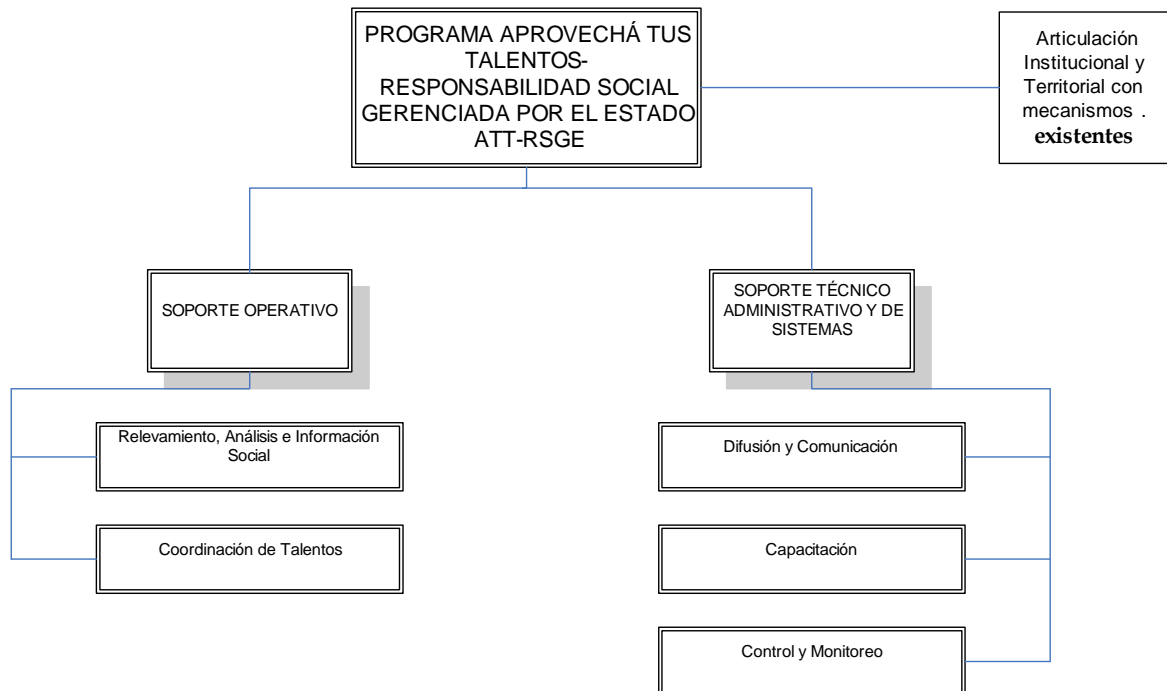
Estado, obrando éste como agente ejemplificador, e integrando a los Ciudadanos, Empresas y ONGs.

Él nuevo programa, será el encargado de que la nueva política de Responsabilidad Social Integradora sea llevada a cabo con total idoneidad y de acuerdo a los resultados esperados.

### C. Estructura

El programa se distribuiría con las siguientes áreas:

- Articulación Institucional y Territorial con mecanismos existentes.
- Relevamiento, análisis e información Social.
- Coordinación de Talentos.
- Difusión y Comunicación
- Capacitación.
- Control y Monitoreo.



Cada una de estas áreas deberá definir y realizar determinadas acciones que a modo enunciativo se detallan a continuación:

#### Articulación Institucional y Territorial con mecanismos existentes

1. Definir las relaciones con el entorno (comunicación /contacto) ya sea empresa, Sociedad Civil, ONGs, y organismos del Estado.
2. Planificar y evaluar en forma coordinada con los demás componentes las estrategias y líneas del programa.
3. Planificar y desarrollar estrategias de articulación multiactoral vinculadas con la implementación del programa en todo el territorio nacional.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

4. Promover la planificación de líneas de acción e implementación de estrategias comunes entre organizaciones de la sociedad civil y los diferentes niveles del Estado.
5. Vincular las acciones, programas y proyectos institucionales, interactuando con distintos Organismos (Nacionales, Provinciales y Municipales) con el objeto de contribuir a la construcción y consolidación de espacios de acuerdo a los objetivos del programa.
6. Articular las tareas de capacitación con distintos organismos (nacionales, provinciales y municipales).

**Capacitación**

1. Planificar y evaluar en forma coordinada con los demás componentes las estrategias y líneas de capacitación del programa.
2. Planificar los distintos contenidos de la capacitación (técnico, político y metodológico) teniendo en cuenta las particularidades regionales y las diferentes temáticas requeridas.
3. Coordinar las tareas de capacitación con distintos organismos nacionales, provinciales y municipales.
4. Capacitación a Empresas, Sociedad Civil, ONGs y organismos del Estado.
5. Formar a los voluntarios pedagógicamente y esencialmente en los lineamientos de valores que se buscan transmitir con el programa. Las personas que reciban el beneficio en los distintos ámbitos donde se actúe, van a ser instruidas, de forma tal, de inculcar en las mismas, valores esenciales que dignifiquen a la persona, como lo son la cultura del trabajo, la educación, el respeto, la salud, etc.
6. Creación de talleres de nuevas ideas.

**Relevamiento, análisis e información Social**

1. Recepción y registro de talentos de las Empresas, Sociedad Civil, ONGs y organismos del Estado. Consiste básicamente en la recepción de los formularios de las personas que consideran que tienen talentos para brindar.
2. Detección de necesidades de la sociedad o de individuos (nuevas o existentes y no satisfechas) de forma interna por parte del personal del Estado y externa por parte de agentes externos como la Sociedad Civil.
3. Crear y administrar bases de datos:
  - Registro de Voluntarios.
  - Registro de Donantes
  - Registro de Beneficiarios
4. Creación de proyectos para necesidades nuevas o existentes y no satisfechas.
5. Recepción de proyectos para necesidades nuevas o existentes y no satisfechas.
6. Proposición de proyectos para necesidades nuevas o existentes y no satisfechas ante organismos que correspondan.
  - Recuperar, analizar y socializar experiencias organizacionales, comunitarias e institucionales de promoción con alto impacto social
  - Elaborar herramientas (encuestas, réplicas, monitoreos, muestras, encuentros, etc.) para que los y las participantes puedan ser parte de la elaboración, ejecución seguimiento y evaluación.

- Planificar e implementar estrategias tendientes a la elaboración de las actividades del programa y su impacto en el territorio.
- Elaborar metodologías e instrumentos que permitan identificar problemáticas principales y actores intervinientes.

### Coordinación de Talentos

1. Asignación de tareas a talentos.
2. Comunicación interna (aviso de asignación mediante notificación fehaciente)
3. Control y monitoreo de asistencia de los Recursos Humanos provenientes de las Empresas, Sociedad Civil, ONGs y organismos del Estado.
4. Remisión del control de la asistencia de Recursos Humanos
5. Control de desempeño de los Recursos Humanos.

### Difusión y comunicación

1. Comunicación y difusión externa.
2. Comunicación y difusión interna.
3. Difusión de novedades (ej.: vía intranet, mail, etc).
4. Búsqueda y acciones de promoción para poder disponer de Recursos Humanos y Recursos Económicos de las Empresas, Sociedad Civil, ONGs y organismos del Estado.

### Control y Monitoreo

1. Control y monitoreo de la utilización de Recursos Económicos de las Empresas, Sociedad Civil, ONGs, y organismos del Estado.
2. Seguimiento del cumplimiento de proyectos, actividades realizadas, tareas.
3. Elaboración de informes de gestión (en la frecuencia que se determine).
4. Elaboración de índices de resultados que permitan evaluar el impacto del programa.
5. Creación y ejecución del Comité de Control y Seguimiento
6. Creación y ejecución del Comité de RSGE.

### D. Estrategias

El programa para el cumplimiento pleno de los objetivos que se propone, necesitará y deberá contar con estrategias orientadas en ese sentido. A continuación se exponen algunas de las llevará a cabo:

- Acciones coordinadas entre los tres Ministerios Nacionales, Provincias y Municipios. *(ver punto K)*
- Formación de Capacitadores.
- Formación de Voluntarios. *(ver punto I)*
- Creación de Talleres. *(ver punto I)*
- Difusión y Comunicación. *(ver punto J)*
- Efecto multiplicador a través de los Agentes Activos. *( ver punto F)*
- Régimen de Puntaje en el SINAPA y evaluación de desempeño.
- Estado ejemplificador, RSGE.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**E. Bienes y/o servicios ofrecidos**

En relación a los bienes y/o servicios ofrecidos se distinguen en principio, los detallados a continuación:

- Informes de gestión.
- Índices de resultados. *(ver punto 13.2, indicadores de resultados)*
- Formación y Capacitación a los oferentes:
  - Sociedad Civil
  - ONGs.
  - Empresas.
  - Empleados de los tres poderes y de los diferentes niveles del Estado.
- Base de datos que registre nuevas propuestas de programas sociales. *(ver punto K)*
- Registros de beneficiarios.
- Asistencia Técnica a los demandantes (beneficiarios)
- Capacitación en Ecología y cuidado del Medio Ambiente.
- Enseñanza contra la discriminación de género (y de cualquier tipo).
- Enseñanza y asesoría de principios jurídicos.
- Conocimientos médicos, detección de enfermedades en etapas tempranas y tratamiento.
- Conocimientos médicos, curaciones y primeros auxilios.
- Apoyo a discapacitados y asesoramiento a familiares en aspectos psicológicos y de cuidados.
- Ayuda a diferentes tipos de adictos.
- Ayuda a expresidarios.
- Apoyo escolar, en materias de niveles primario, secundario, terciario o universitario.

**Destinatarios**

Respecto a los destinatarios del programa hay que separarlos en dos (2) grupos. Por un lado se encuentra los demandantes o Instituciones Beneficiarias y por el otro los oferentes o Agentes Activos/Donantes. A continuación se menciona algunos de los casos que se encuadran dentro de la definición armada:

Demandantes: Son los futuros beneficiarios, entre los cuales podemos mencionar:

- Ciudadanos.
- Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Empresas. En este caso estamos hablando de Empresas Recuperadas, Pymes con problemas financieros, de gestión o de organización, etc.
- Organismos nacionales, provinciales y municipales, que necesiten asistencia en sus programas.

Oferentes: Son los que ofrecen sus:

- Agentes Activos, ya sea que procedan del sector público o que provengan de la Sociedad Civil.
- Donantes, provenientes de:
  - Ciudadanos.

- Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Empresas.
- Organismos nacionales, provinciales, municipales e internacionales.

## **2. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **F. Etapas para la información y selección de agentes activos**

#### *Difusión interna “conocer para ayudar”.*

En una primera instancia de preparación, se informará a la totalidad de la nómina de empleados del Estado, sobre el Programa “Aprovecha tus Talentos-Responsabilidad Social Gerenciada por el Estado” con énfasis sobre los proyectos y planes que están vigentes dentro de los órganos creados para atender los planes de ayuda a la comunidad, para ello serán válidos todos los canales de comunicación, tales como:

- Charlas de los responsables de proyectos en actividad.
- Boletines internos.
- Páginas de Internet.
- Intranet.
- Divulgación mediante noticias internas en mails.

#### *Relevamiento*

La segunda parte consiste en realizar un relevamiento de las habilidades y aptitudes de cada colaborador. Para esto el área de coordinación general armará una planilla con formato Choice, administrado por un aplicativo soporte, para determinar los intereses de cada potencial agente activo, entre los que se citan por ejemplo:

- Habilidades culinarias.
- Jardinería.
- Decoración.
- Facilidad para explicar temas varios (interrogar si alguna vez dio clases y si le resulta gratificante hacerlo).
- Conocimientos de instrumentos musicales.
- Carpintería.
- Herrería.
- Electricidad.
- Pinturería.
- Conocimientos técnicos en determinada materia (por ejemplo, si es contador, abogado, etc.).
- Conocimientos de idiomas.
- Manualidades.
- Artes plásticas.
- Conocimientos en maternidad.
- Conocimientos en cuidado de niños.
- Práctica de algún deporte.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

*Selección*

Una vez recibidas las encuestas, coordinación de talentos, realizará un perfil de habilidades en una matriz para luego ser evaluada mediante un estudio comparativo de lo que se necesita para los proyectos puntuales, versus las habilidades encontradas.

*Asignación de horas*

El sector de coordinación de talentos se ocupará de ir asignando las horas necesarias, a medida que van llegando a ese departamento los proyectos, teniendo en cuenta la evolución de los que están en curso de implementación.

En cuanto a la carga horaria que deberá brindar cada Agente Activo Público, estimamos un total de ocho (8) horas mensuales (aunque si se torna viable una cantidad mayor, sería aún mejor).

Éstas serán distribuidas en función de:

1. Lo requerido por el agente en el momento que llena el formulario de inscripción.
2. El puesto que desempeña actualmente.
3. La necesidad del proyecto a cubrir.

La combinación de los tres (3) factores es esencial para llevar adelante la actividad comunitaria. Debido a que al Agente Activo seleccionado que desee participar, se le debe respetar la franja horaria que haya seleccionado como así también simultáneamente evitar que su selección incida negativamente en las tareas que desempeña actualmente.

Por último y teniendo en cuenta que todos los proyectos que pretendemos cubrir no poseen las mismas características y necesidades es necesario hacer esta distinción.

En ese sentido, una actividad que requiera el talento de "Pintar" puede ser brindada mediante las ocho (8) horas corridas como así también puede ser desempeñada por varios agentes.

Pero sin embargo en una actividad que requiera el talento de "Apoyo escolar" la carga horaria no sólo debe ser segmentada por horario sino que debería ser llevada adelante por la misma persona. En éste caso, la persona podría enseñar una (1) vez por semana con una carga horaria de dos (2) horas, totalizando al final del mes las ocho (8) horas mensuales.

La tercera posibilidad es, una (1) vez cada dos semanas (o dos (2) veces al mes), cuatro (4) horas en cada ocasión, donde también el total mensual, sería de ocho (8) horas.

**G. Sistema Informático**

Creemos que para administrar más eficientemente los recursos y tiempos disponibles de las distintas funciones del programa, sería de singular utilidad, la adquisición o el desarrollo de un sistema informático que permita agilizar tales funciones. De esta



forma se evitarían demoras innecesarias en el procesamiento de los datos y en la asignación de tareas.

Para lo cual debería contemplar como mínimo la creación de tres (3) Registros (Base de Datos), distintos entre si para cumplir con el objetivo del programa, a saber:

1. Registro de Voluntarios.
2. Registro de Donantes.
3. Registro de Beneficiarios.

Creemos que la base del sistema informático debería ser similar a los sistemas que poseen las páginas Web dedicadas a la intermediación en la búsqueda de empleo, pero con adecuaciones, algunas de gran importancia.

A continuación se expone una propuesta de los formularios a utilizarse, ya sea mediante Web, en caso que sea mediante el sistema informático o bien en forma manual en caso de no poder desarrollarse el sistema, para cada uno de los registros propuestos.

#### **H. Formularios**

##### **Formulario para incluirse en el Registro cómo voluntario a realizar acción solidaria**

Este formulario serviría para incorporar al registro de los agentes activos, y/o cualquier voluntario que posteriormente se incorpore al programa, su categorización, e incluso la asignación inmediata de las tareas comunitarias a realizar por cada uno de ellos.

Se considera necesario dividirlo en cuatro partes:

- Datos Generales.
- Cuestionarios.
- Estudios.
- Talentos.

##### ***Parte 1: Datos Generales***

En una primera instancia, deberá cargar sus datos personales, los que se consideren necesarios, tanto para el contacto, cómo también para la asignación de tareas. Por ejemplo, según la localidad en que vive se le puede asignar las tareas, de manera que se desempeñe en lugares no muy lejanos a su domicilio.

##### ***Parte 2: Cuestionario***

A partir de aquí se realizarán ciertas preguntas cerradas, que puedan servir para orientar la asignación de los postulantes. Por ejemplo y entre otras:

*¿Está dispuesto a realizar acción solidaria?*

*¿Está interesado en realizar acción solidaria de acuerdo al marco establecido por éste programa?*

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

*¿Está interesado en realizar acción solidaria en éste momento?*

*¿Ha realizado trabajo voluntario o participado de programas de acción solidaria previamente?*

**Parte 3: Estudios**

Luego se continuará con una carga de datos general sobre sus estudios y área de trabajo.

**Parte 4: Talentos**

En esta parte es dónde las personas llenarán las actividades que aprendieron a realizar, es decir, sus talentos. Asimismo, se establecerá, que tareas desean realizar en la asignación correspondiente.

Estará subdividida en varias listas, cómo pueden ser: Arte, manualidades, tareas del hogar, enseñanza, asesoría técnica, mantenimiento, construcción, capacitación, etc. (*ver punto F*)

Dentro de cada una de ellas, habrá una lista con todas las actividades que se incluyen en cada campo, y los interesados podrán seleccionar todas aquellas en las que deseen ser asignados, dentro de las cuáles debería encontrarse la tarea asignada.

**Formulario para el ingreso al Registro de Donantes**

Este formulario serviría para incorporar al registro de donantes que posteriormente, a mediano plazo, se incorporen al programa. Consiste en un formulario distinto, al anteriormente mencionado, que deben llenar todas aquellas personas, físicas o jurídicas que deseen donar bienes de diferente índole al programa.

Luego, una vez autenticado el usuario, se desplegaran varias solapas según el tipo de donación posible a realizarse. Los tipos de donaciones se diferencian entre si , por las distintas características que poseen los bienes y/o servicios a ofrecer.

- Donaciones monetarias.
- Donaciones de bienes de consumo.
- Donación de bienes productivos / instalaciones.
- Donación de bienes muebles / inmuebles.
- Donación de servicios.
- Donación de capacitación / asistencia técnica / conocimientos.
- Donación de trabajo aplicado de sus empleados.

Entonces, en éste paso, la persona podrá ingresar en cada uno de estos apartados, dónde podrá donar cada uno de los tipos de bienes que desee.

**Formulario para incluirse en el Registro de Beneficiarios**

Este formulario serviría para incorporar al registro de beneficiarios del programa. Se recuerda que a corto plazo, los beneficiarios serán los programas estatales

seleccionados, y posteriormente, a mediano plazo el resto de las instituciones beneficiarias que quieran incorporarse al programa.

Partimos de la base, de que éste tercer registro, es la **contrapartida** de los otros dos mencionados anteriormente.

Es por esto, que los beneficiarios incorporados en éste registro, luego de haber obtenido su usuario y después de haber llenado el formulario de inscripción, con los datos identificatorios y aquellos que sean de interés solicitarles, deberían poder acceder a ubicarse cómo beneficiarios de cualquiera de las donaciones y talentos ofrecidas en los otros dos registros.

Es por esto, que en principio, sería útil que la página estuviera separada en dos partes principales.

**Por un lado la página de oferta de talentos**, dónde podrían seleccionar específicamente que necesidad en cuánto a voluntarios tienen.

**Por el otro, la página de oferta de donaciones**, dónde podrían seleccionar cualquier campo existente de donación disponible que se encuadre dentro de sus necesidades.

No debería existir un límite determinado en la cantidad de bienes que puedan solicitarse, pero tal aspecto debe ser considerado en el momento de la asignación de la donación, entre otras variables cómo el estado actual del beneficiario, o el grado de apoyo y donaciones actuales que recibe. Además el sistema deberá reflejar cantidad donada vs. población beneficiaria.

En caso de realizarse relevamientos periódicos, para constatar el uso adecuado de las donaciones, deberá contemplarse que su uso indebido podría ser motivo de exclusión o al menos congelamiento de la membresía al programa.

Vale aclarar en éste punto que en la primera etapa del programa esto no representa mayores problemas. Debido a que aquí, los beneficiarios, son los programas sociales ya existentes en los ministerios pero. En éste caso, se colocarán automáticamente cómo beneficiarios a esos programas, donde el encargado del programa y los del organismo correspondiente, decidirán que talentos y donaciones deben ser solicitados. Con respecto a los recursos los mismos serán asignados de la misma forma que a los beneficiarios de la segunda etapa.

## **I. Capacitación y Talleres**

### **Capacitación**

La capacitación se brindará a los agentes activos y la misma estará organizada en dos etapas:

La primera consistirá en capacitar al agente activo a través de un curso introductorio en el que se le explicara las pautas y normas de funcionamiento de las actividades asignadas y el plan de acción para llevarlas a cabo.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

Luego existirá una etapa de especialización en la que se brindarán las herramientas necesarias para encarar el proyecto: pedagogía mediante el dictado de clases, metodologías de trabajo en cada ramo y un seminario en ayuda ciudadana para agentes de cambio, donde se tomará a los agentes activos como protagonistas e impulsores del cambio en cada área de actividad, exponiéndolos como motores de crecimiento y explicando a la vez las bases éticas del programa para que las lleven consigo y las difundan con compromiso.

Consideramos que en este aspecto el programa debe tratar de unir todas las temáticas porque el hombre por naturaleza necesita estar bien en todos los aspectos para poder estar equilibrado y ayudar a otros, debido a que la gente cuando está **feliz**, hace cosas por ella y por otros (se crea un incentivo a ayudar a los demás). Esto logra implantar un compromiso en los demás y un efecto multiplicador, es una sinergia.

**Talleres**

A continuación pasamos a detallar los talleres que se brindarán a los beneficiarios (población objetivo) en sus respectivas áreas.

➤ **Físico**

a) Salud. (\*)

1. Cursos para ayudar ante accidentes cardiovasculares.
2. Cursos sobre alimentación saludable.
3. Ejercicios de gimnasia para posturas en el trabajo, etc.
4. Charlas sobre drogadicción, control de la natalidad etc.

b) Seguridad e Higiene. (\*)

1. Cursos de prevención en caso de incendio.
2. Cursos de primeros auxilios.

*(\*) Un aspecto muy interesante a tener en cuenta en este tema es que España es uno de los mejores países en cuanto a normas de regulación en seguridad e higiene por lo cual la tendríamos en cuenta a la hora de desarrollar nuestro plan de acción.*

*Estos cursos los queremos implementar con la ayuda de organismos como las ART o convenios con empresas locales.*

c) Deporte

1. Clases en deportes o actividad física dictados por personal de clubes deportivos barriales o profesionales y de gimnasios individuales o que formen parte de grandes cadenas.

➤ **Emocional**

- a) Incentivar espacios de reflexión y contención ya sea a través de asociaciones o grupos de ayuda (Por ejemplo grupo “volver a empezar”), o entidades religiosas (en toda su diversidad).

➤ **Mental**

- b) Cursos relacionados con:
1. Artes: Música, pintura, danza, malabares, etc.
  2. Cs Sociales: Conocimientos básicos de los derechos de las personas, niños, etc.
  3. Salida laboral: carpintería, plomería, peluquería, informática, auxiliar contable, primeros auxilios, entre otros.
  4. Idiomas.

*En éste tema nos gustaría hacer partícipes al Centro Cultural Rojas de la UBA, al Centro Cultural San Martín y a las Secretarías de Extensión Universitaria de todas las facultades de la UBA, además de hacerlo extensivo a todos los centros culturales, de formación y de capacitación del país.*

➤ **Social**

- a) Incentivar las reuniones sociales a través de murgas, eventos o fiestas que antiguamente se organizaban y que ahora se perdieron como por ejemplo la fiesta de la primavera (carrozas por avenida de mayo, fiesta de carnavales etc.).
- b) Incentivar a que no se pierdan los espacios de charlas o debates en los lugares de estudio o confiterías, a través de clubes o talleres literarios o afines.
- c) Incentivar los juegos/recreación. Incentivar el trabajo en equipo en la enseñanza de los programas educativos y lograr el aprendizaje de principios y valores utilizando como medios los juegos.

*En este tema estaríamos haciendo partícipes a todas las instituciones de enseñanza en todos sus niveles (Ej. jardín de infantes, escuelas, colegios, universidades, privadas o públicas), la Asociación Argentina para la Infancia (que actualmente está brindando la campaña de Reglas de Convivencia I y II), todos los organismos de gobierno (como por ejemplo la AFIP a través de su programa de cultura tributaria), etc.*

El desarrollo de talleres trae aparejado además ciertas ventajas para el voluntario, entre las cuales podemos mencionar:

- Mejora su capacidad de liderazgo y relación.
- Permite descubrir y desarrollar competencias personales.
- Permite la interacción entre empleados de distintas áreas y niveles.
- Incentiva la creatividad y el pensamiento innovador.
- Aumenta la capacidad para trabajar en la diversidad.

**J. Difusión**

Como ciudadanos que pagamos impuestos, esperamos que los mismos se conviertan en obras y servicios públicos.

Sin embargo existen muchos programas de gobierno, que ponen a nuestra disposición estos recursos, pero que no son conocidos por la población en general.

Nuestra intención en este proyecto es dar a conocer a toda la población, a través de diversos medios de comunicación, en que consiste y como se puede solicitar cada tipo

## **Programa Aprovecha tu Talento Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

de ayuda. Esto daría transparencia y fuerza al proyecto, ya que sólo un pueblo que conoce es capaz de exigir sus derechos.

Para ello determinamos algunas formas de llegar a los medios y captar público como así también aumentar la participación en los mismos:

- **Lugares públicos:** Instalar en los lugares públicos pantallas que publiquen las últimas novedades de los programas. A manera de ejemplo, podemos mencionar cómo lugares públicos a los comercios, farmacias, confiterías, bibliotecas, medios de transporte, kioscos, lugar de comidas rápidas, supermercado, shopping, etc.
- **Diarios y Revistas** (nacionales/ internacionales): Publicar las últimas novedades en cuanto a las tareas que impulsa el programa. Por ejemplo, en la revista dominical del diario de mayor tirada del país, hay una sección que es exclusiva para la comunidad que se llama calendario compromiso. En éste segmento aparece un resumen del evento más destacado de la semana (ejemplo: conmemoración del día del voluntario) o problemas específicos que se trata de erradicar, como por ejemplo: la pobreza. Como complemento se menciona los organismos que ayudan o colaboran en tareas solidarias para solucionar esos problemas y lugares de contacto a los que se puede acceder para obtener mayor información.
- **Páginas web:** Nos pareció interesante la idea de que aparezca o se difunda el programa a través de la aparición de cuadros de diálogo o publicidad cuando se abre cualquier página de Internet.
- **Televisión:** Propaganda y programas de TV. Una manera de lograr la atención del público e incorporar estos nuevos conceptos sería lograr que dentro de los libretos de las tiras televisivas se haga alusión al programa o a éste nuevo Estado.  
Ya muchos programas lo han hecho, y creemos que es una idea muy atractiva a tener en cuenta.
- **Radio (AM/FM):** Difusión de las características y beneficios de este programa a través de tandas publicitarias y espacios dentro de la programación diaria.
- **Institutos de enseñanza y capacitación, editoriales, consejos o agrupaciones de profesionales, asociaciones o agrupaciones de empleados, cámaras, sindicatos, etc.** Estos organismos son fuentes creadoras de ideas y por qué no generadoras de cambios y capacitación continua, por lo cual sería muy importante contar con el apoyo de este tipo de entes.
- **Al constituir una sociedad, abrir o habilitar un negocio,** que uno de los requisitos para su apertura sea que sepa que es la RSE y que la aplique, y esto ayudaría a disminuir sus tasas de seguridad e higiene, impuestos, tasa de justicia, etc. (Sería una especie de premio).
- **Llamadas en espera y servicios públicos:** En caso que se llame para arreglar, o instalar un servicio (teléfono, agua, luz, gas etc.), mientras se espera haya un disco que explique en qué consiste el programa y cuáles son los beneficios, de esta forma, en lugar de hacerle a la gente escuchar música, estarían ayudando a la difusión del programa. Sería ideal que las distintas grabaciones posibles, estén disponibles para que cualquier empresa las utilice en sus líneas para sus llamadas en espera, incluso los particulares.

- **Ringtones, jingles:** Creación de algunas melodías pegadizas para las propagandas en televisión y radio, y que luego las personas puedan bajarlas a sus celulares, así cuando suenan todos las escuchan y producen un efecto contagio y conciencia.
- **Lemas al pie de mails: Hace referencia a la** creación de ciertos lemas, frases y logos, que la gente pueda incluir al pie de sus mails, y que incluyan el link de la página del programa. Existen casos conocidos como el pie de mail que incentiva a cuidar el medio ambiente, o cómo otros que utilizan las empresas proveedoras de mails aunque con fines publicitarios propios, pero podrían tomarse cómo ejemplo, para que quiénes quieran ayuden a la difusión con cada uno de sus mails.

Para la implementación de esta etapa nos parece oportuno tener en cuenta el asesoramiento, y esperamos colaboración de la Secretaria de Medios de Comunicación de la Nación.

A *corto plazo* se difundiría el programa a los empleados del sector estatal, a través de:

- Charlas informativas de especialistas.
- Entrega de folletos.
- Envío de mail explicativos a su casilla de correo interno.

Por otro lado, se pretende en el *mediano plazo*, promover un compromiso gradual y creciente por parte de las empresas en materia de Responsabilidad Social, donde se intentará canalizar recursos económicos de las compañías. Generando la participación en red donde puedan articularse de manera satisfactoria las demandas requeridas por los beneficiarios de los programas y las ofertas brindadas por las compañías. Al referirnos a los recursos económicos no solo nos estamos refiriendo a los materiales o inversión ofrecidas en función del negocio de la compañía, sino también se planea, crear una cultura empresaria donde se incluya como recurso al voluntario corporativo, donde el empleado dentro del horario de trabajo pueda desarrollar sus experiencias y conocimientos, realizando tareas de voluntariado en organizaciones sociales. Esto también implica determinadas ventajas para la empresa que participa, entre las cuales podemos señalar:

- Potencia su estrategia de vinculación con la comunidad y el desarrollo de los recursos humanos.
- Mejora su imagen.
- Desarrolla lazos de cooperación con líderes comunitarios.
- Contribuye a mantener una comunidad saludable, esencial para el negocio.

Por último se espera también, que en el mediano plazo, se incorpore con su participación voluntaria la Sociedad Civil.

El cumplimiento de lo expuesto anteriormente, se pretende lograr a través de una fuerte difusión en los medios de comunicación.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**K. Articulación**

**Referentes comunitarios**

Desde sus inicios el proyecto buscará activamente la colaboración técnica y operativa de ONGs, ya que las mismas están formadas por voluntarios que alientan la participación ciudadana y tienen el expertise suficiente para tomarlas como modelo.

Alentará la cooperación de empresas (financiera, técnica y operativa). Operativa porque esperamos contar con voluntarios de empresas y técnica para darle una mayor eficiencia al programa estatal.

Articular los esfuerzos solidarios de las organizaciones de la sociedad, para ello nos remitimos al punto de difusión que será un despegue del contenido del proyecto. Igualmente confiamos en la onda expansiva del poder del “boca a boca”. Cada persona que participe de alguna actividad, seguramente comentará con sus pares y familiares la experiencia que vivió. De esa manera se alentará a la colaboración de otras personas externas a la institución.

**Integración con otros organismos estatales**

Merece destacar la atención algunas de las herramientas con las cuales deberá integrarse éste programa:

- El **CENOC** ha sido designado como el organismo responsable de recopilar y sistematizar la información sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el territorio nacional, por lo tanto, una de las iniciativas impulsadas desde el Centro, desde hace ya más de 10 años, consiste en el mantenimiento de una base de datos de OSC y la administración del Registro Nacional, a través de los cuales se identifican y dan a conocer numerosas organizaciones que desarrollan una diversidad de acciones en todo el país.
- El **SIEMPRO-SISFAM** es un programa dedicado a diseñar e implementar sistemas, para ser aplicados en todos los niveles - nacional, provincial, municipal, local - destinados a producir información que permita diagnosticar la situación socioeconómica de la población y efectuar análisis útiles para la formulación de políticas; captar información sobre los programas sociales en marcha; monitorear el grado de avance en el cumplimiento de las metas propuestas en dichos programas y evaluar el grado de correspondencia entre el impacto previsto y el efectivamente alcanzado a través de la implementación de los mismos.
- Los **CENTROS INTEGRADORES COMUNITARIOS** constituyen un modelo de gestión pública que implica la integración y coordinación de políticas de Atención Primaria de Salud y Desarrollo Social en un ámbito físico común de escala municipal.

Es un espacio público de integración comunitaria, con el fin de transformar la realidad en pos de la inclusión social, profundizando el desarrollo local desde los distintos territorios, promoviendo los recursos en poder de las comunidades.

Parte de una concepción de trabajo interdisciplinario, intersectorial y participativo, profundizando el sentido integral de las acciones de salud y



desarrollo social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Desde una perspectiva territorial los Centros Integradores Comunitarios se proponen profundizar y desarrollar las formas democráticas inscriptas en los espacios públicos de las diferentes comunidades, teniendo como eje el desarrollo local en la activación de los recursos en poder de las comunidades.

- **SECRETARÍA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN:** Se ocupa de entender la formulación, ejecución y control de la política de comunicación social y de medios de comunicación social y de efectuar la difusión de los actos del Estado Nacional a fin de proyectar la imagen del país en el ámbito interno y externo. También se encuentra la Secretaría de Medios de Comunicación que busca cumplir con las disposiciones previstas en la normativa vigente con relación a la emisión sin cargo de anuncios de interés general, supervisando su contenido y calidad y de Analizar, planificar y participar en la realización de las campañas de bien público, como así también en la relación con organismos oficiales, entidades solicitantes y con los medios masivos de comunicación.
- **DIRECCIÓN GENERAL DE FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL.** A través de convocatorias abiertas a Organizaciones de la Sociedad Civil, se seleccionan proyectos de capacitación, investigación, difusión, gestión asociada e implementación en las siguientes temáticas: voluntariado, mujer, niñez, adolescencia, juventud, tercera edad, adicciones, nutrición, deportes, salud mental. Tiene como destinatarios a las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de lucro y Universidades que tengan ingerencia y posean domicilio legal en la Ciudad de Buenos Aires.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

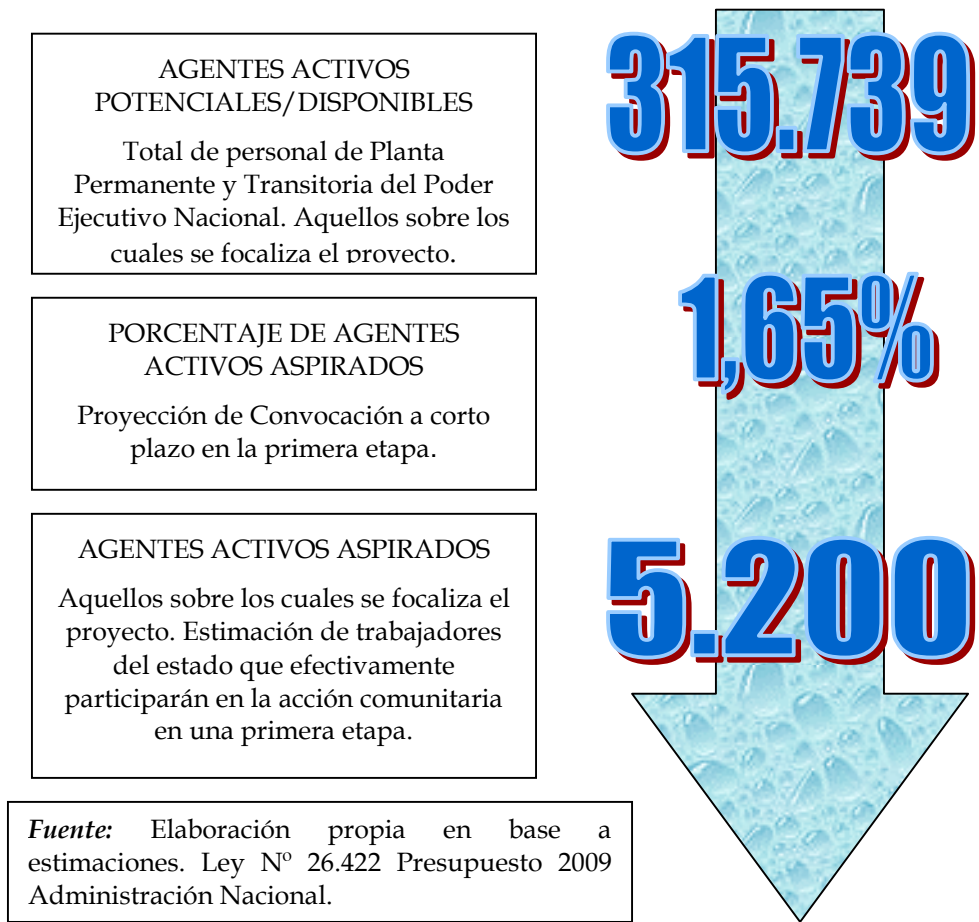
**11. PLAN DE ACCIÓN**

Como ya hemos comentado, el programa social que proponemos presentará las bases necesarias para que pueda ser aplicado a diversas poblaciones, con el objeto de divulgar valores de solidaridad, fomentando así, el capital social en la cultura organizacional estatal indispensable para alcanzar el desarrollo y la integración entre el Estado, las Empresas y la Sociedad Civil y especialmente una sociedad mas comprometida.

A corto plazo, el primer escenario para la implementación del plan serán los agentes activos que representan el 1,65% del Personal Estatal de la Administración Nacional. Para su determinación se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Aquellas personas que estarían dispuestas a participar pero no lo hacen debido a que se encuentran sesgadas por distintas causas:
  1. Porque no disponen de información acerca del tema
  2. Porque la información disponible está distorsionada por preconceptos que emergen del ámbito social: familiares, amigos y conocidos que le impiden tener una visión clara acerca de los beneficios.
- Aquellas personas que no estarían dispuestas a participar, debido a causas que se asemejan a las anteriormente descritas, pero que también, a pesar de contar con toda la información correcta, no toman conciencia de la importancia de la solidaridad. Estas últimas implican un gran desafío para el programa.

Se aclara que los cálculos fueron realizados según el total de personal de planta permanente y transitoria detallada en la Ley de Presupuesto Nacional para el año 2009. Por lo que si bien, en el cálculo se excluyó al resto de las modalidades de contratación, las mismas deben ser tenidas en cuenta al momento de elaboración del programa. Entre ellas se menciona los contratos de Asistencia Técnica, Locación de Obra, Contrato N° 1421 PEN y demás que correspondan, actualmente vigentes.



### **Plan de Implementación**

El plan de implementación se desarrollará de la siguiente manera:

En el corto plazo se realizará la organización del presente programa implementándose la prueba piloto a los seis (6) meses desde su creación, tomando una muestra selectiva de agentes activos para que realicen la capacitación pertinente y las tareas de campo enfocadas, en esta etapa, a proyectos existentes.

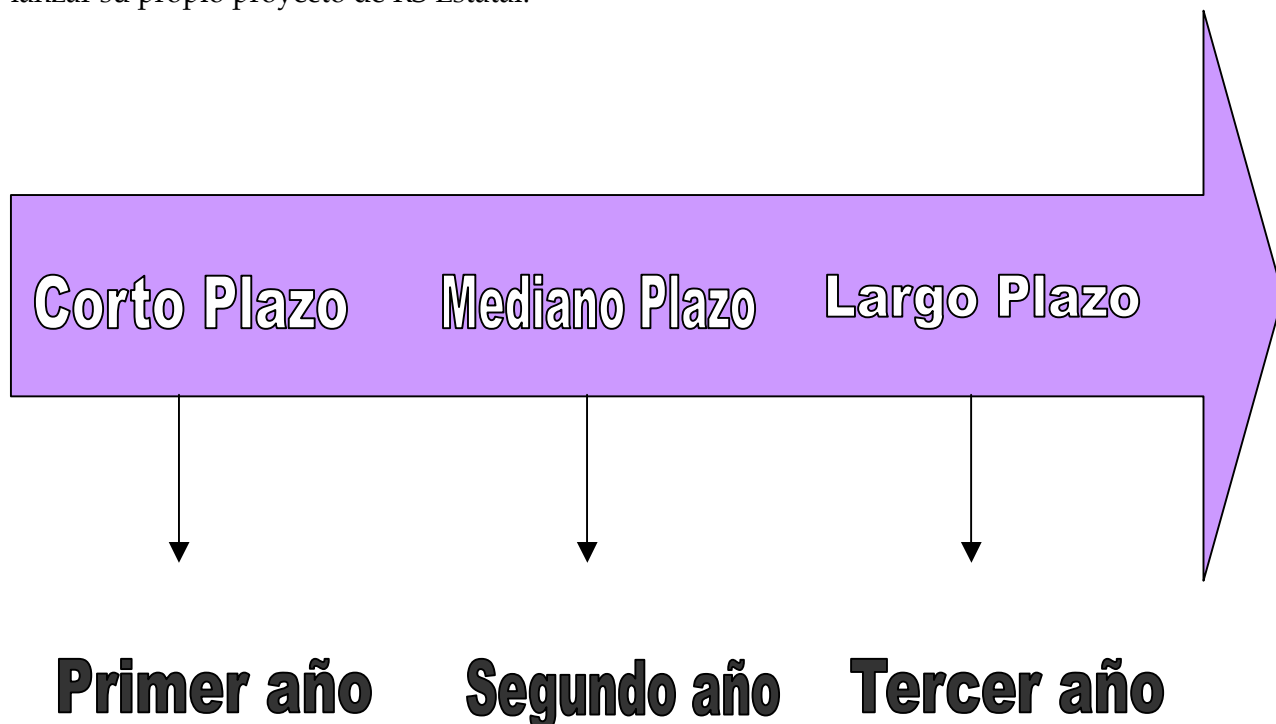
A su vez con el fin inmediato de dar comienzo a la siguiente etapa y lograr plenamente la integración propuesta, ya obrando como agente ejemplificador, comenzarán las campañas publicitarias para que oferentes y demandantes se sumen al programa.

Por lo tanto, a mediano plazo, el objetivo será replicar el procedimiento anterior pero ya no solamente con voluntarios del sector público y proyectos existentes, sino que también, se espera contar con una amplia base de datos de oferentes (Empresas, ONGs, ciudadanos) y demandantes (distintos tipos de beneficiarios).

Por último a largo plazo, y en pleno funcionamiento del programa, se espera contar con la creación de nuevos proyectos a ser propuestos a otros organismos que correspondan, en los cuales podrán colaborar todos los interesados, como así también

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

invitar a organismos nacionales y provinciales a que se sumen al presente, o bien lanzar su propio proyecto de RS Estatal.



El plan de implementación a **corto plazo** se desarrollará en tres (3) de acuerdo al siguiente detalle:

**Fase A: Organización del programa**

ACTIVIDAD	DURACIÓN EN MESES
<b>Aspectos organizacionales</b> 1. Creación del Programa. 2. Definición y Elaboración Estructura Orgánico-Funcional. - Manual de Misiones y Funciones. - Organigrama. 3. Reclutamiento personal. 4. Elaboración del Plan Estratégico. 5. Elaboración de Plan Anual de Compras y Contrataciones. 6. Reunión con sindicatos. 7. Reunión con Jefatura de Gabinete de ministros. 8. Reunión con todos los ministros. 9. Etc.	<b>Mes 1 a 3</b>

<b>Aspectos operativos</b>	<b>Mes 3 a 6</b>
1. Creación del sistema informático "Programa General Administrador ATTPE".	
2. Creación de Páginas Web.	
3. Relevamiento.	
-Articulación con otras áreas.	
-Análisis de Información.	
4. Organización cursos de capacitación y talleres a dictarse.	
5. Difusión.	
- Preparativos campaña lanzamiento de la RSGE.	
6. Etc.	

### **Fase B: Prueba piloto**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN EN MESES</b>	<b>CANTIDAD DE SEMANAS</b>	<b>SEMANA</b>
<b>Tareas preliminares</b>			
1. Formación de Capacitadores	Mes 7	4	1-4
2. Determinación de Grupo de Beneficiarios sobre planes existentes.	Mes 7-8	8	1-8
<b>Lanzamiento del programa</b>			
1. Acceso Online a la información y difusión interna.	Mes 7	2	1-2
2. Llenado de Formulario.	Mes 7	2	3-4
3. Análisis de formularios y selección de muestra.	Mes 8	1	5
4. Asignación y comunicación de la misma a los Agentes activos seleccionados.	Mes 8	1	6
5. Comienzo del curso de capacitación.	Mes 8	2	7-8
6. Desarrollo de tareas de campo. Comienzo de acción voluntaria concreta que será continuada en el tiempo.	Mes 9-10-11-12	Indefinido	9
7. Certificación de Servicios prestados	Mes 9-10-11-12	1	9
8. Repetición del ciclo desde el punto 3 hasta finalizar el año.			

Con este esquema presentado y con dos grupos de capacitadores todas las semanas entraría en el esquema un nuevo grupo de personas. Por lo cual se espera contar al final del primer año un total de cinco mil doscientas (5200) personas. La prueba piloto

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

se lanzará con un grupo de doscientos cincuenta (250) personas por semana, incrementándose en cincuenta (50) personas por cada mes transcurrido.

Cabe destacar que la conformación de los grupos deberá incluir por lo menos una (1) persona de cada repartición estatal siendo el resto seleccionada en función de la cantidad de inscriptos y requisitos para los programas seleccionadas para el año.

Respecto del curso de capacitación el mismo será de dos (2) días semanales con una duración de cuatro (4) horas cada día.

**Fase C: Lanzamiento “Estado Ejemplificador”.**

ACTIVIDAD	DURACIÓN EN MESES
<b>Difusión externa</b>	Mes 9-10-11- 12
1. Lanzamiento campaña de difusión externa.	
<b>Tareas Finales</b>	Mes 9-10-11- 12
1. Evaluación de Resultados,	
2. Informe de Gestión,	
3. Memoria,	

En esta fase, una vez concluida la anterior, ya desarrollando las tareas comunitarias, se hace pública dicha labor para los interesados que quieran sumarse a participar los próximos años, tanto oferentes como demandantes en el Programa “ATTPE-RSGE”.



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**12. PLAN FINANCIERO**

A continuación se detallan los costos por actividad, los cuales deberán ser financiados por la Administración Pública Nacional.

Se ha realizado una estimación mínima de gastos de implementación del programa teniendo en cuenta valores de mercado y cantidad necesaria para puesta en funcionamiento del mismo, siendo los recursos humanos y el sistema informático fundamentales para dicho cumplimiento.

<u>Detalle</u>	<u>Año 1</u>
	Costo
Ingresos Presupuesto Nacional	\$4.120.000
Ingresos por donaciones	
<b>Total Ingresos</b>	\$4.120.000
<b>Inciso 1 Gastos en Personal</b>	
Sueldos	\$3.337.500
<b>Inciso 2 Bienes de Consumo</b>	
Oficinas	X
<b>Inciso 3 Servicios No Personales</b>	
Varios	\$250.000
<b>Inciso 4 Bienes de Uso</b>	
Equipamientos	\$382.500
Sistemas Informático	\$ 150.000
<b>Inciso 5 Transferencias</b>	
Difusión	\$2.600.000

Se detallan a continuación aquellos factores por los cuáles el programa no retribuirá a quienes los brindan, ya que se consideran contribuciones a título gratuito:

1. Agentes Activos, Voluntarios del Sector público, Empresas y Sociedad Civil que realicen las tareas de campo asignados
2. Cualquier donación que realicen los oferentes, de cualquier tipo que esta sea.





**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**13. PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO**

**13.1 Plan de Control**

El presente proyecto debe ser evaluado, en relación al cumplimiento de los objetivos propuestos, a fin de realizar una mejor adecuación de los mismos. Para ello es necesario un *control interno* donde se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

1. Medidas para impulsar el seguimiento de todos los proyectos realizados durante el año.
2. Modos de control en la ejecución programa.
3. Confección de un Informe obligatorio de ejecución del programa.

En el corto plazo y como forma de control se establecerá, para cada programa que se ejecute, un Comité de Seguimiento y Control integrado por participantes activos de ONGs. Esto da lugar a la contribución de forma directa en la mejora del Dispositivo Institucional, co-ayudando a reorientar la gestión para maximizar la calidad de bienes y servicios que brindan los programas en los que participa el voluntariado, satisfaciendo, de esta forma, sus demandas con calidez y eficiencia.

Cada Comité de Seguimiento y Control comprobará la eficacia y el correcto desarrollo de la Intervención del voluntariado, en lo que se refiere al avance de las actuaciones en los programas para dar cumplimiento a sus fines.

Las funciones de los Comités de Seguimiento y Control, así como las normas de organización y periodicidad de las reuniones se establecerán en su Reglamento Interno, en el marco del Poder Ejecutivo.

Se incluirá entre las funciones de cada Comité:

- Detención del proceso o aislamiento de las causas de riesgo que se registren.
- Agente de vigilancia.
- Prevención de peligros de incumplimientos de los programas.
- El estudio y aprobación de un informe anual.
- Sujeción a las normas de control interno dictadas por la Sindicatura General de la Nación, (SIGEN).

En cuanto al *control externo*, Se menciona además que al ser un programa dependiente del Poder Ejecutivo Nacional, el mismo es susceptible y debe ser auditado por la Sindicatura General de la Nación y/o por la Unidad de Auditoría Interna, dentro de la planificación anual que oportunamente se arme.

De esta forma los órganos de Control propiamente dichos serán los encargados de emitir y supervisar la aplicación, de las normas de auditoría interna, llevada a cabo por cada Comité de Seguimiento y Control. Adoptando las medidas que consideren necesarias para posibilitar un eficaz cumplimiento de las funciones de supervisión.

### **13.2 Evaluación del Impacto**

A fin de verificar el grado de cumplimiento de nuestro objetivo y sus metas, identificamos los siguientes resultados a ser computados e indicadores a calcular a corto, mediano y largo plazo.

#### **Resultados Esperados a Corto plazo**

- Cantidad de agentes activos realizando tareas de campo.
- Cantidad de personal estatal interesado en participar, porcentaje.
- Cantidad de programas asistidos.
- Calidad de los servicios realizados.
- Cantidad y calidad de cursos planificados y realizados hacia los voluntarios.
- Cantidad y calidad de organismos con quienes articularon.

#### **Resultados Esperados a Mediano Plazo**

- Cantidad de donaciones recibidas.
- Respuesta de oferentes.
- Cantidad de consultas vía telefónica, correo electrónico y/o personales.
- Cantidad de oferentes inscriptos.
- Recolectar correos electrónicos de interesados que deseen interiorizarse sobre el tema.
- Aumentos de usuarios en la página web oficial del Dispositivo Institucional.
- Aumento de consultas vía telefónica y correo electrónico.

En función de la efectividad de nuestros instrumentos de difusión, medida a través de los indicadores mencionados, podremos concretar los objetivos más ambiciosos en el mediano plazo. Estos consistirán en una posible integración plena entre Estado, Sociedad Civil y ONGs en todos los aspectos (técnico, financiero, operativo) en función de la campaña ejemplificadora brindada por el Estado en la primera etapa de implementación.

Esta meta ambiciosa, sólo podrá ser gestionada en función del éxito de los resultados a corto plazo obtenidos a través de nuestra campaña de difusión y de la participación efectiva de los agentes activos.

#### **Resultados Esperados a Largo Plazo**

Una vez en pleno funcionamiento del programa, se espera lograr con la participación de los agentes activos, oferentes y demandantes, la propuesta y generación ante el organismo que corresponda (según sus características y función de su capacidad operativa) de nuevos proyectos en los cuales a su vez tendrá participación el Dispositivo Institucional creado.

Otro resultado indirecto de la campaña, y por cierto importante y objeto de nuestro trabajo, será la retransmisión de la información “boca a boca”, dentro de las familias, grupos de amigos, modificando los preceptos erróneamente concebidos y generando un efecto multiplicador en la cultura adoptada.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**Indicadores de Resultados**

1. Índice de Personal Estatal Activo (IPEA)

Mide el porcentaje en que se va incrementando la participación del personal estatal en las tareas de voluntariado.

2. Índice de Cumplimiento de Objetivos (ICO)

Es un indicador del cumplimiento de los objetivos de cada programa, a través del grado de avance de las tareas desempeñadas.

3. Índice de Impacto de los Cursos Brindados (IICB)

Mide el grado de impacto de los cursos en la motivación del desempeño de habilidades y capacidades de los agentes activos, dispuestas a favor de los programas.

4. Índice de Talentos (IDT)

Es un indicador que permite evaluar el impacto del proyecto en función de los talentos recibidos y los resultados en los programas desarrollados.

5. Índice de Obtención de Recursos Externos (IORE)

Identifica la disposición de los oferentes en brindar bienes y servicios a favor de los programas.



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**14. VIABILIDAD**

**14.1 Mitos**

En el momento inicial de comunicar el objetivo del presente proyecto a distintas personas relevadas y entrevistadas, surgieron algunos aspectos a resaltar, a lo que nosotros denominamos “Mitos”, mitos o creencias de las personas acerca del accionar del Estado y la imagen que del mismo tienen. A continuación se expone una síntesis de las mismas, a saber:

- Es difícil cambiar la estructura del Estado.
- ¿Por qué el Estado debe impulsar este programa donando horas hombre, si esta tan ajustado con las mismas?
- ¿Por qué el Estado debe hacer éste programa, si ya tiene ministerios encargados de hacer políticas sociales, etc.?
- ¿Por qué el estado debe hacer éste programa, si él tiene partidas presupuestarias para realizar dichas funciones?
- ¿Por qué el Estado debe hacer este programa, si debe ocuparse de otras cosas?
- ¿Por qué hacerlo ahora, si lo tuvo que haber hecho en un primer momento?
- ¿Hacerlo obligatorio, no dificulta su implementación?
- ¿Como se implementaría su coordinación?
- ¿Este tipo de actividades parece no concordar con la necesidad de continuidad en las acciones comunitarias?
- Existe desconfianza de la gente en la implementación de este programa.
- ¿Los sindicatos, serían un obstáculo?

De lo investigado hasta el momento, podemos encontrar muchos casos de intervención estatal o aportes fiscales, sin tener en cuenta el rol del Estado como intermediario para el diálogo en la Sociedad Civil. Es hora que comencemos a confiar y a formar entre todos un Estado socialmente responsable desde su interior. Buscamos el “Estado Ejemplificador” mediante la RSGE.

Sin embargo el presente proyecto es capaz de responder cada uno de los interrogantes planteados en todo el desarrollo de mismo. Puede observarse las reflexiones planteadas en la parte A y B del presente.



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

*PARTE E*

**15. REFLEXIONES FINALES**

De las definiciones expuestas se desprende que alcanzar el objetivo de un desarrollo más sostenible concierne a todos, tanto a las instituciones (por ejemplo: empresas, ONG, administraciones públicas, medios de comunicación o universidades) como a los ciudadanos (por ejemplo: inversores y consumidores).

La base para incentivar el cambio social y ambiental es por tanto la responsabilidad conjunta, es decir el compromiso de todos los sectores de la sociedad para implicarse activamente en la construcción mancomunada de soluciones prácticas a los grandes retos económicos, medioambientales y sociales que debemos afrontar.

Desde la convicción de que alcanzar este objetivo requiere contar con la colaboración, no sólo de las empresas sino también de los inversores, consumidores, administraciones públicas, Sociedad Civil y educadores, nuestras iniciativas van dirigidas a que los stakeholders:

1. **Sepan** por qué es necesario un desarrollo sostenible.
2. **Quieran** contribuir a ello.
3. **Puedan** actuar en la práctica.

Sin lugar a dudas el cumplimiento de los objetivos propuestos e instalar un nuevo valor en la cultura organizacional no será de fácil implementación. Nos pareció oportuno citar este ejemplo para enfocar la atención sobre lo que buscamos expresar:

- Un grupo de científicos puso cinco monos en una jaula, en cuyo centro colocaron una escalera y, sobre ella, un montón de bananas.
- Cuando un mono subía la escalera para agarrar las bananas, los científicos lanzaban un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo.
- Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo agarraban a palos...
- Pasado algún tiempo más, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas...
- Entonces, los científicos sustituyeron a uno de los monos.
- La primera cosa que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron.
- Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera. Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato. Un tercero fue cambiado, y se repitió el hecho. El cuarto y, finalmente, el último de los veteranos fue sustituido...
- Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que aún, cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquél que intentase llegar a las bananas.
- Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería: "**No sé, aquí las cosas siempre se han hecho así...**"



A la luz de la experiencia recorrida, y ante el nuevo paradigma que presenta la Administración Pública, replantearse algunos aspectos funcionales y metodológicos y proponer algunas reformas al mismo podría hacer más efectivo su accionar transformándose en un mecanismo socialmente útil a fin de aumentar el control y transparencia de las operaciones, otorgar mecanismos de medición y evaluación de la gestión, resaltar la capacidad de funcionarios y agentes. De lo contrario el dispositivo institucional pudiera estancarse en un mecanismo formal que solo agregue instancias burocráticas cumpliendo únicamente su función institucional

*Los sistemas de gestión de la Responsabilidad Social, al igual que los sistemas de gestión de la calidad total, permitirían a las empresas tener una visión clara de las repercusiones de sus operaciones en el ámbito social y medioambiental, además de identificarlas y gestionarlas más eficazmente*

La noción del capital social no excluye ninguno de los tres capitales (natural, financiero y humano) sino se plantea como otra forma de capital que hay que sumar a ellos para captar la real dinámica del desarrollo. La inclusión de las cuatro (4) formas de capital y su complementación continua en circuitos virtuosos, crea la posibilidad de un modelo integrado, que ha sido de base para las economías más exitosas de la última década.

El tema es superar los esquemas de concentración de poder y convocar a todos los sectores para su distribución. Es ahí cuando se demuestran las potencialidades que aparecen cuando se superan las falsas oposiciones entre Estado, Sociedad Civil y se produce una alianza entre ambos.

En todas las experiencias recorridas por otros países (ver punto 5.3) y en argentina misma, se notó que cuando entró en juego la habilidad de buscar respuestas y ejecutarlas cooperativamente, se generó un clima de confianza entre los actores, partiendo de la cultura, articulando el respeto y promoviendo el desarrollo de un estilo de conducta cívico-solidario, atento al bienestar general.

El estímulo a estos factores y otros similares crean energías comunitarias y organizacionales que pueden llevar adelante procesos de construcción a partir de recursos ínfimos y limitados, que sin lugar a dudas han sido la clave del éxito de ciertos programas. Pero para ello se requiere movilización concreta entre la Administración Pública y la Sociedad Civil.

Ha llegado el momento de superar las trabas y explorar activamente los múltiples aportes que la cultura puede hacer al desarrollo.

La propuesta es reemplazar la visión economicista ortodoxa por el capital social. Es marchar hacia un modelo de desarrollo integrado.

En síntesis, la suma de los elementos antes mencionados, como un "sistema" proclive al control de la administración, dan como resultado una mejora insoslayable en la gestión pública.

**Programa**  
**Aprovecha tu Talento**  
**Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

Con esta propuesta queremos lograr contagiar las esperanzas y entusiasmo de lograr una sociedad mas contenta y comprometida con lo que hace, que se sienta escuchada y contenida.

Hoy en día la crisis de valores es muy fuerte, por lo cual la sociedad esta cada vez mas fragmentada. Saber las necesidades de los individuos y poder comprenderla nos permitirá entender que herramientas necesitaríamos para satisfacerlas y así conseguir personas satisfechas. Consideramos en este aspecto, que una persona sana y contenta participa en actividades más sociales y comunitarias que hagan al bien común por lo cual creemos que estaríamos generando participación ciudadana y un efecto multiplicador.

La concreción o implementación de este proyecto es un desafío muy importante para nosotros. Generar el cambio es una tarea que lleva mucho tiempo pero estamos convencidos de que se puede y que cada granito de arena que uno aporte será el comienzo de un futuro menos desigual y más feliz.

Esto es una cadena, no dejemos que se rompa.....



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**ANEXO A BIBLIOGRAFÍA**

**Páginas Web:**

**Generales**

- <http://www.ccre.org.co>
- [http://www.foretica.es/media/documentos/cuadernos\\_foretica/cuaderno9.pdf](http://www.foretica.es/media/documentos/cuadernos_foretica/cuaderno9.pdf)
- <http://www.ecodes.org/>
- <http://www.globalreporting.org>
- [http://www.cedha.org.ar/es/comunicados\\_de\\_prensa/go.php?id=185](http://www.cedha.org.ar/es/comunicados_de_prensa/go.php?id=185)
- <http://www.poderciudadano.org.ar/?do=news&id=48>
- <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-06/nuevoproy.html>
- <http://www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=160>
- <http://especialistapublico.blogspot.com/2009/01/el-desarrollo-humano-sostenibilidad.html>
- <http://noticias-rse.blogspot.com/2008/05/la-rsc-llega-al-sector-pblico-en-chile.html>

**Organismos Públicos**

**Internacionales**

- <http://www.un.org/spanish/>
- <http://www.undp.org.ar/>
- <http://www.undp.org/spanish/>
- <http://www.oas.org/main/spanish/>
- <http://www.padf.org/>

**Nacionales - Otros países**

- <http://www.la-moncloa.es/default.htm>
- <http://www.mepsyd.es/politica-social.html>
- <http://www.go.cr/>
- [http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm)
- [http://europa.eu/index\\_es.htm](http://europa.eu/index_es.htm)
- <http://www.parliament.uk/directories/hciolists/hmg.cfm>
- <http://www.direct.gov.uk/en/index.htm>
- [http://ec.europa.eu/policies/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/policies/index_es.htm)
- <http://www.presidencia.gub.uy/>
- <http://www.uruguay.gub.uy/estado/default.asp>
- <http://www.peru.gob.pe/>
- <http://www.brasil.gov.br/espanhol/>
- <http://www.number10.gov.uk/>
- <http://www.usa.gov/gobiernousa/>
- [http://www.gobiernoenlinea.gov.co/home\\_principal.aspx](http://www.gobiernoenlinea.gov.co/home_principal.aspx)
- <http://www.bolivia.gov.bo/>
- <http://www.gobiernodechile.cl/>
- <http://www.gobiernoenlinea.ve/misc-view/index.pag>

- <http://www.presidencia.gov.ec/>
- <http://www.presidencia.gov.py/>

### **Nacionales - Argentina**

- [www.sgp.gov.ar/](http://www.sgp.gov.ar/)
- [www.jgm.gov.ar/](http://www.jgm.gov.ar/)
- [www.me.gov.ar/](http://www.me.gov.ar/)
- [www.msal.gov.ar/](http://www.msal.gov.ar/)
- [www.desarrollosocial.gov.ar/](http://www.desarrollosocial.gov.ar/)
- [www.trabajo.gov.ar/temasespeciales/responsabilidad.asp](http://www.trabajo.gov.ar/temasespeciales/responsabilidad.asp)
- [www.politicassociales.gov.ar/](http://www.politicassociales.gov.ar/)
- [www.presidencia.gov.ar/](http://www.presidencia.gov.ar/)
- [www.cenoc.gov.ar/centro\\_investigacion.asp](http://www.cenoc.gov.ar/centro_investigacion.asp)
- [www.cenoc.gov.ar/estadisticas.asp](http://www.cenoc.gov.ar/estadisticas.asp)
- [www.inaes.gob.ar/es/](http://www.inaes.gob.ar/es/) - Instituto Nacional de Asociativismo y Economía social
- [www.medios.gov.ar/](http://www.medios.gov.ar/)

### **Capital**

- [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des\\_social/voluntariado/?menu\\_id=163](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des_social/voluntariado/?menu_id=163)
- <http://www.buenosaires.gov.ar/buscador/?cs=iso-8859-1&gr=off&q=RSE>
- [http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos\\_a.php?id=3&id2=123&id3=2079&idanexo=605](http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos_a.php?id=3&id2=123&id3=2079&idanexo=605)
- [http://www.ciudadyderechos.org.ar/reg\\_decretos\\_resultado.php?f1=1&subcatt%5B%5D=208&frase=&ento=1&rg1=2&entt=1&Submit22.x=20&Submit22.y=8](http://www.ciudadyderechos.org.ar/reg_decretos_resultado.php?f1=1&subcatt%5B%5D=208&frase=&ento=1&rg1=2&entt=1&Submit22.x=20&Submit22.y=8)

### **Municipales**

- [http://www.desarrollosocial.gba.gov.ar/programas/15\\_fortalecimiento\\_programas/index.htm](http://www.desarrollosocial.gba.gov.ar/programas/15_fortalecimiento_programas/index.htm)

### **Artículos presentados en el Programa Premio Amartya Sen:**

- Etkin, Jorge. (2008). *Gestión del capital social y la organización sustentable*.
- Kliksberg, Bernardo. (2008). *Seis tesis no convencionales sobre participación*. Centro de documentación en políticas sociales, documentos / 18.
- Kliksberg, Bernardo. (2008). *Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico el rol de la universidad*. Disertación acto de entrega del doctorado honoris causa de la universidad Rey Juan Carlos de España.
- Kliksberg, Bernardo. (2008). *¿Qué significa vivir en América Latina la región más desigual de todas?. El caso de la salud pública*.
- Kliksberg, Bernardo. (2008). *Una visión holística del desarrollo*.
- Kliksberg, Bernardo. (2008). *El contexto latinoamericano y argentino*.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

- Larocca, Héctor A. (2008). *Gerencia social, Definición individual de Gerencia Social*. Para el Programa Premio Amartya Sen 100 Jóvenes Sobresalientes.
- Larocca, Héctor A. (2008). *Estilos gerenciales para el nuevo milenio*.
- Sen, Amartya. *Una mirada estratégica a los temas sociales clave: la pobreza, el mal y el delito*.

**Libros:**

- Kliksberg, Bernardo. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Sen, Amartya y Kliksberg, Bernardo. (2007). *Primero la gente*. Barcelona: Ediciones Deusto.



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**ANEXO B ENCUESTA**

Objetivo del proyecto

Implementar una política pública por la cual cada organismo del Estado incluya en su misión y visión en forma explícita, la incorporación efectiva de un programa de Responsabilidad Social Gerenciado y Administrado por el Estado, obrando como agente ejemplificador, integrando a los sectores civiles, empresarios y ONGs.

**ENCUESTA: Parte 1**

**Nombre:**

**Edad:**

**Ocupación:**

**Lugar de trabajo:**

Para el encuestado

1) ¿Cuál es su opinión respecto al objetivo del proyecto?

2) ¿Lo considera viable? ¿Porque?

3) Aspectos positivos.

4) Aspectos negativos.

5) ¿Considera conveniente realizarlo a nivel nacional, provincial o municipal?



6) ¿Considera conveniente su materialización mediante la creación de un ministerio o programa?

7) ¿Considera que todo el personal del Estado debería participar o aquellos que quieran participar?

8) ¿Según su percepción, que sectores son prioritarios para recibir ayuda?

9) ¿Qué opina de los listados de Empresas, ONG, y Talentos?

10) ¿Colaboraría?

- En caso afirmativo, informe de que forma lo haría.
- En caso negativo, cuales son las razones.

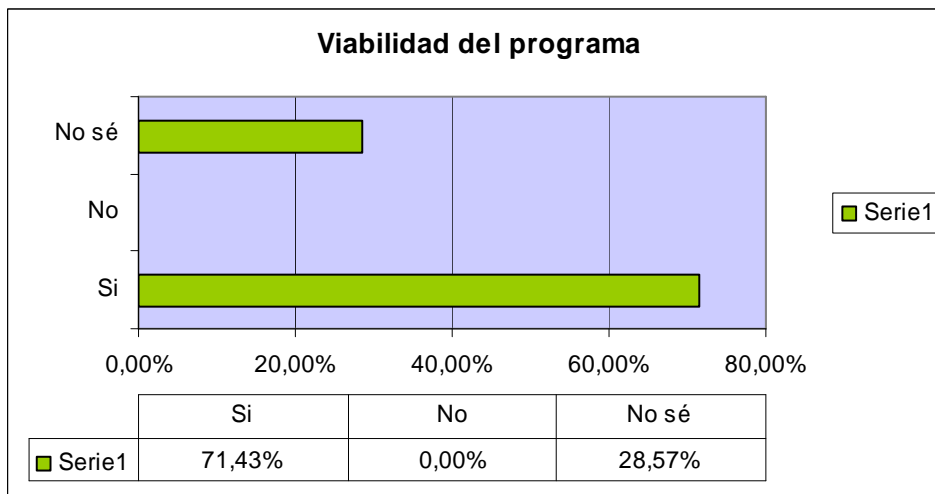
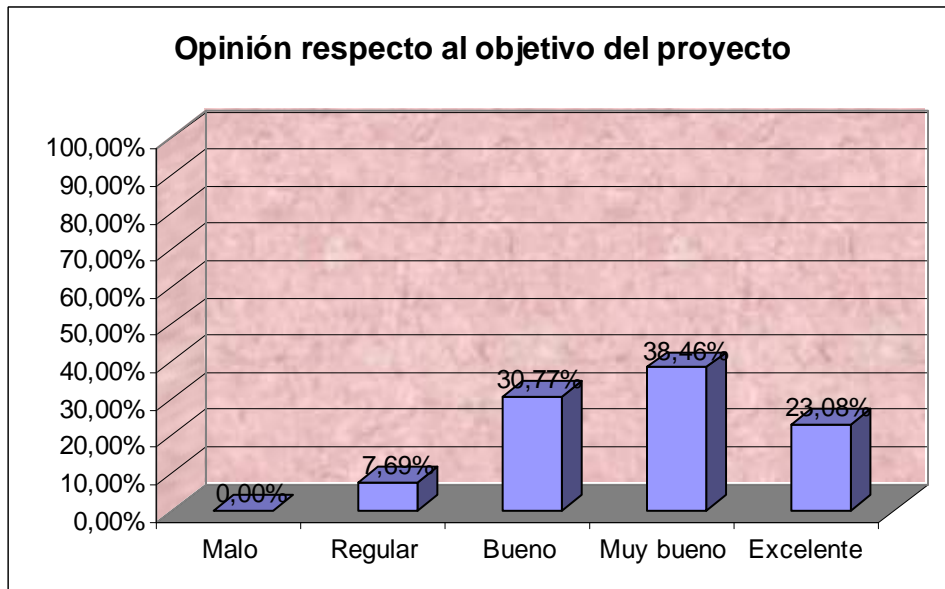
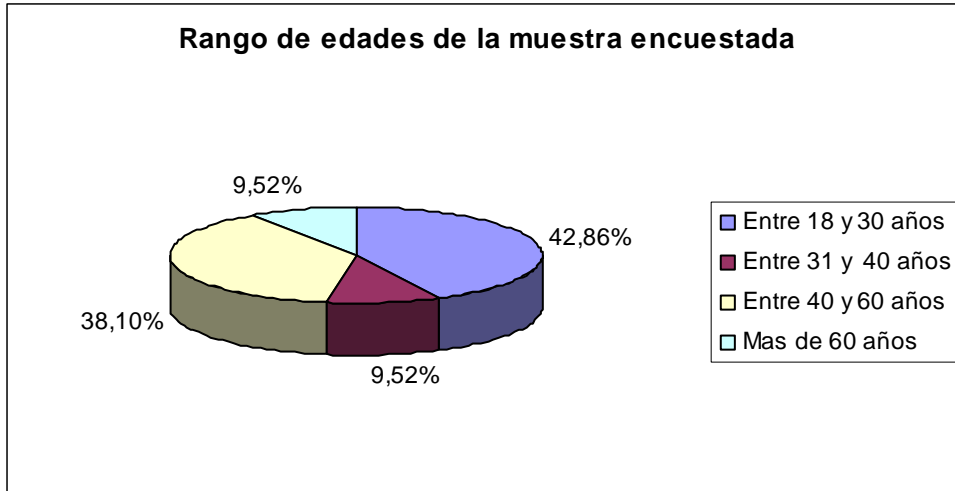
11) ¿Colaboró o colabora actualmente en forma voluntaria en algún proyecto?

- En caso afirmativo, detalle el proyecto.

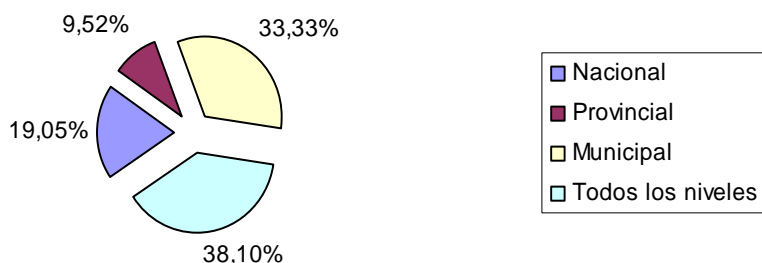
12) ¿Cree que el proyecto ayudaría a mejorar la imagen actual del Estado?

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

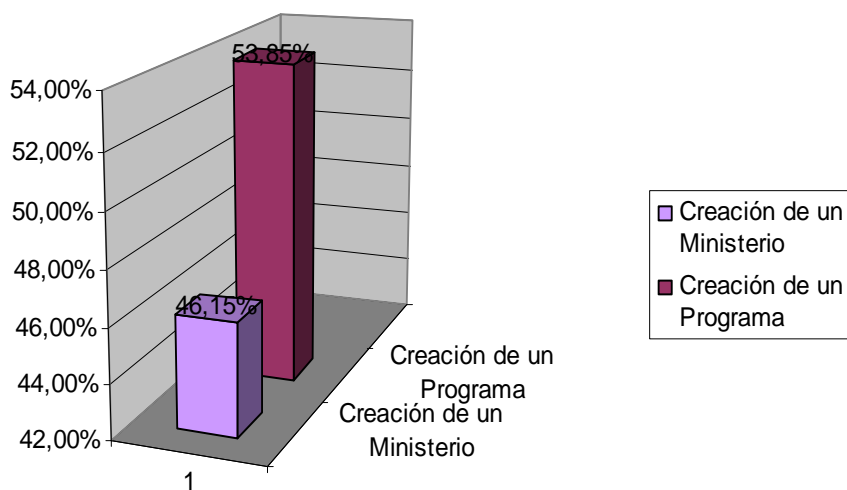
**RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS**



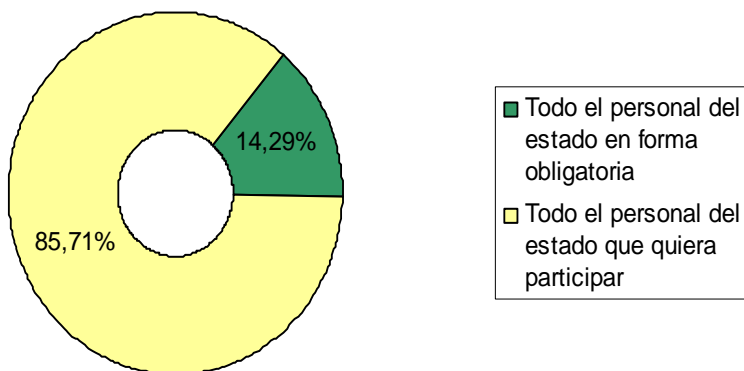
### Nivel de gobierno considerado conveniente para impulsar el proyecto



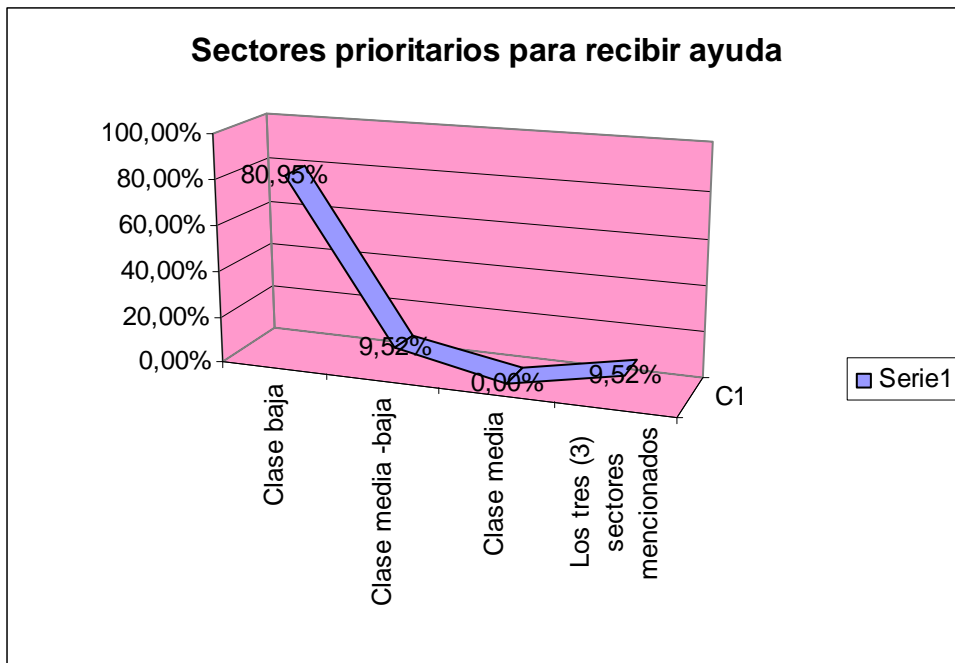
### Opinión sobre la materialización de la creación del proyecto

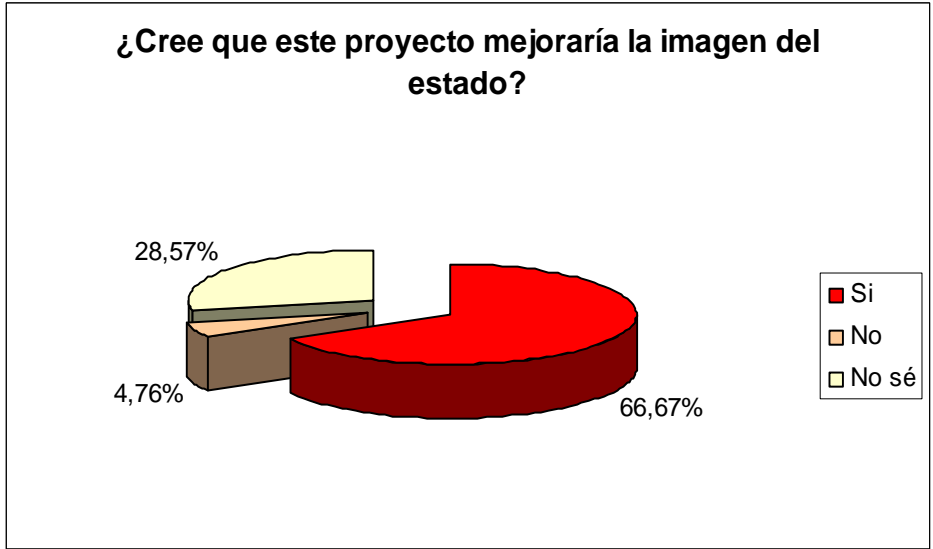
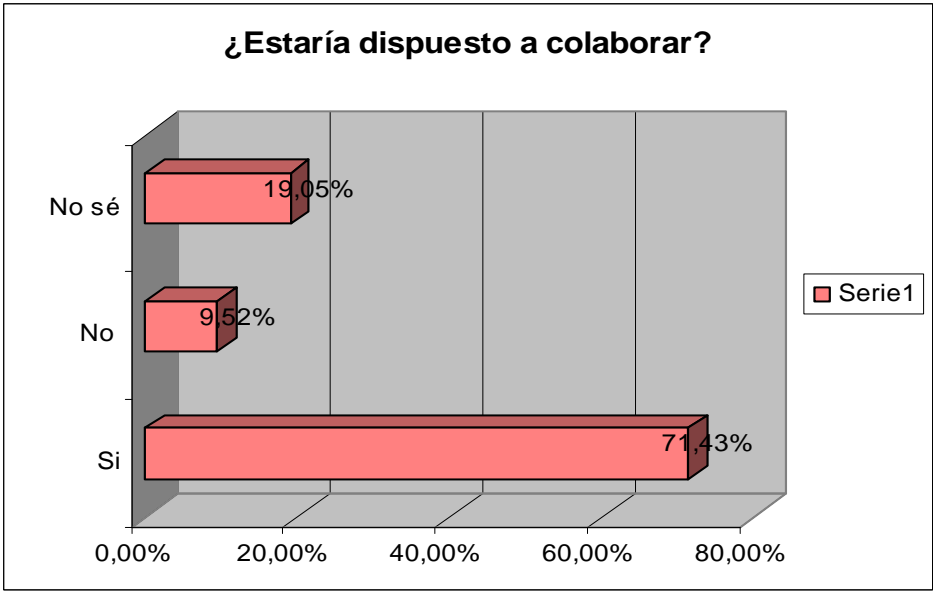
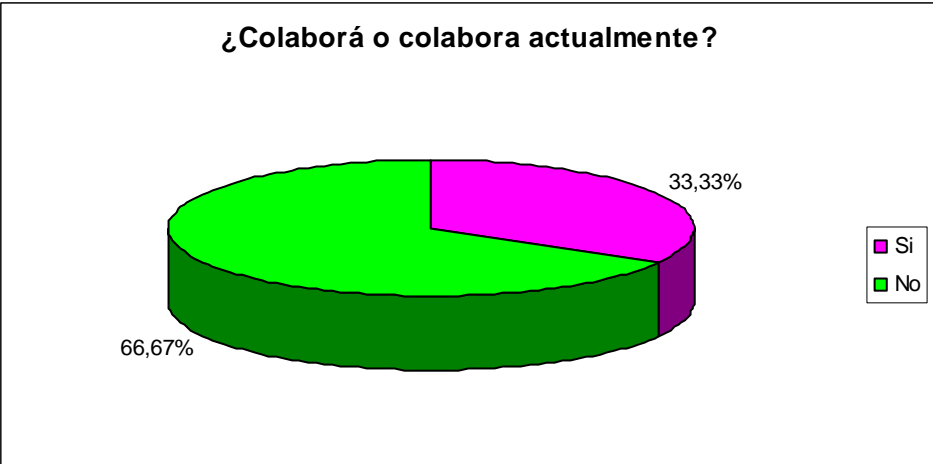


### Participación del personal estatal



**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**





**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

***ANEXO C DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO***

**SISTEMA INFORMÁTICO**

Creemos que para administrar más eficientemente los recursos y tiempos disponibles de las distintas funciones del programa en sí, sería de singular utilidad, la adquisición o el desarrollo de un sistema informático que permita agilizar tales funciones. De esta se evitaría demoras innecesarias en el procesamiento de los datos y en la asignación de tareas.

Para lo cual debería contemplar como mínimo la creación de tres (3) Registros (Base de Datos), distintos entre si para cumplir con el objetivo del programa., a saber:

4. Registro de Voluntarios.
5. Registro de Donantes.
6. Registro de Instituciones Beneficiarias.

Creemos que la base del sistema informático debería ser similar a los sistemas que poseen las páginas web dedicadas a la intermediación en la búsqueda de empleo, pero con adecuaciones, algunas de gran importancia.

En ellos, cada nuevo usuario, léase, cada nueva persona que quiere postular su currículum a las ofertas, crea un usuario, y luego puede cargar su CV. En nuestro caso, esto sería ideal, para que cada persona pueda crear su usuario, podría simplemente ser su número de DNI, LC o LE, y luego podría llenar el formulario, que tiene muchísimos puntos en común con la carga de un CV, e incluso en parte, eso será.

A continuación se expone una propuesta de los formularios a utilizarse, ya sea mediante web, en caso que sea mediante el sistema informático o bien en forma manual en caso contrario de no poder desarrollarse el sistema, para cada uno de los registros propuestos.

**FORMULARIOS**

***Formulario para incluirse en el Registro cómo voluntario a realizar acción solidaria***

Este formulario serviría para incorporar al registro de los agentes activos, y/o cualquier voluntario que posteriormente se incorpore al programa, su categorización, e incluso la asignación inmediata de las tareas comunitarias a realizar por cada uno de ellos.

Se considera necesario dividirlo en cuatro partes:

- Datos Generales
- Cuestionarios
- Estudios
- Talentos

***Parte 1: Datos Generales***

En una primera instancia, deberá cargar sus datos personales, los que se consideren necesarios, tanto para el contacto, cómo también, por ejemplo, la localidad en que vive, que podría ser muy útil al momento de asignarle las tareas, para que no sean muy lejanas a su domicilio.

**Usuario:** Una combinación de **DNI, LC o LE** y el número del mismo, serían un efectivo nombre de usuario, y permitirían una fácil identificación de los usuarios, especialmente, si hubiera algún problema, cómo que otro haya ocupado tu número de DNI.

De cualquier forma, también existe la posibilidad de buscar nombres de usuarios elegidos por cada persona en particular, para no exponerse a que terceros carguen formularios con los datos de personas que nunca lo hicieron, pero también podría pasar, aunque el DNI, no fuera el Usuario, sino simplemente un campo normal a llenar.

### **Contraseña**

#### **Repetir contraseña**

#### **Nombre**

#### **Apellido**

**Mail principal:** En el caso de empleados que se estén anotando por intermedio del Estado, en una primera etapa, o luego de empresas o de otro tipo de asociaciones, convendría a efectos de garantizar la recepción en tiempo y forma, que el mail principal sea el de su lugar de trabajo, para de paso agilizar el aviso del permiso a sus superiores y demás formalidades en el lugar de trabajo, de ser necesarias.

**Mail alternativo:** Éste mail, podrá ser cualquier otro seleccionado por el usuario. Las comunicaciones y mails con avisos de designaciones a tareas, deberían enviarse a ambos mails.

#### **Teléfono laboral**

#### **Teléfono particular**

**Datos Personales:** Aquí podrán pedirse diferentes datos, según se crean apropiados o de utilidad para las asignaciones, algunos podrían ser, por ejemplo: edad, fecha de nacimiento, estado civil, o cantidad de hijos, sexo, etc.

(Podrían pedirse los domicilios personales y de trabajo y su código postal, de pensar que serían útiles, podrían ponerse cómo campos de llenado obligatorio, de llenado no obligatorio, o no pedirse de no creerse necesarios.)

**Barrio / Localidad / Partido / Provincia dónde reside:** Éste dato puede ser especialmente importante al momento de realizar la asignación de tareas, buscando que la persona viaje lo menos posible, ya sea desde su casa o desde su trabajo, cómo en el punto siguiente:

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**Barrio / Localidad / Partido / Provincia dónde trabaja:** Éste dato puede ser especialmente importante al momento de realizar la asignación de tareas, buscando que la persona viaje lo menos posible, ya sea desde su casa o desde su trabajo.

**Barrios / Localidades / Partidos / Provincias dónde estaría dispuesto a realizar tareas:** En éste punto, se presentará una lista de todas las provincias primero, entre las que puede seleccionar las que quieran (aunque normalmente debería ser sólo una, excepto por ejemplo, en el caso de personas que vivan o trabajen en localidades fronterizas entre dos provincias, o de personas que trabajen o vivan en más de un lugar, viajando normalmente.) Una vez seleccionada la o las provincias, aparecerá la solapa partidos, en la que sólo se listarán los partidos correspondientes a las provincias elegidas, y podrá otra vez, seleccionar todos aquellos en los que desee y pueda sin problemas presentarse a realizar tareas. Luego aparecerán listados los barrios o localidades que se encuentren dentro de los partidos que la persona ha seleccionado cómo elegible.

Como resultado final, la persona habrá seleccionado todos los barrios en los que aceptaría desarrollar las tareas, de esta forma y de manera automática la asignación tiene en cuenta las preferencias zonales de cada participante.

***Parte 2: Cuestionario.***

A partir de aquí se realizarán ciertas preguntas, que puedan servir para orientar la asignación de los postulantes. Por ejemplo y entre otras:

**¿Está dispuesto a realizar acción solidaria?:**

Esta pregunta, aunque parezca tener una respuesta afirmativa por compromiso, es útil a nuestro fin, debido a que en un primer momento, para obtener la base de datos total de posibles postulantes dentro del Estado, se pedirá a todos sus empleados que de forma obligatoria completen éste formulario, aunque no será obligatorio participar de las acciones voluntarias, justamente por esto es que se busca identificar a las personas que realmente quieren realizar acción solidaria, ya que no tendría sentido pedirle a alguien que actúe coercitivamente, es decir que debería tener prioridad el que siempre quiso y estuvo dispuesto a ayudar con respecto a aquél que en un principio no quería y luego quiso, aunque por supuesto estaríamos orgullosos de ése cambio o conversión en su manera de pensar, y se le ofrecerá la oportunidad de brindar la ayuda que quiere dar. Éste es un punto importante, ya que a las personas que en un principio no querían y que luego cambiaron de parecer, hay que darles lo que esperan, es decir la posibilidad de colaborar, para que ése impulso nuevo que tienen, no se pierda, evitando que vuelvan a su estado anterior. Aquel que participa o ve como los demás lo hacen, se contagian positivamente y confiamos que el “boca a boca” genere el entusiasmo deseado.

**Por otra parte, consideramos que sea obligatorio llenar el formulario, por los siguientes motivos:**

1. En primer lugar, queremos evitar perder posibilidades de contactar a gente que esté predispuesta a participar, pero que no se incluya, simplemente porque sienta



que no tiene tiempo para llenarlo, porque le parezca que no tiene sentido el hecho de lo burocrático del formulario (aunque en la realidad, demostraremos justamente que no lo es, que es para automatizar todo y hacer todo lo menos burocrático posible), porque simplemente no le gusta llenar un formulario más, al que no está obligado.

2. En segundo lugar, la obligatoriedad del llenado nos servirá en gran medida para aprender, incluso de los que nos dicen que no, usarlo a modo de encuesta e incluso con fines estadísticos, para entender que razones se encuentran detrás de “el no querer”, y poder actuar en consecuencia, es decir, o bien si son razones que no se corresponden con la realidad, explicar cómo funciona en realidad, de manera particular, o justamente poder crear campañas de información que ataquen a las principales negativas, o que expliquen los prejuicios y sus causas.
3. En tercer lugar, para evitar algunos manejos, poco éticos, cómo pueden ser desde el muy directo caso en que el jefe les pide que no se postulen (para estos casos, habrá castigo a los que impidan o menoscaben la libertad de sus subordinados para realizar la acción solidaria aquí planteada y mecanismos para que sus empleados comuniquen ése amedrentamiento), hasta el escuchar que algunos compañeros no estén convencidos con el programa por lo que no se anotan, lo que puede llevar a restarle interés a esa persona por anotarse en el mismo; pasando por todos los casos similares entre un extremo y el otro. Adicionalmente, una vez que la persona debe ingresar a llenar el formulario, sólo es ella y el formulario, sin intermediarios, de manera que así hasta alguien a quién cuyo jefe le pidió que no se postulará, llenando en privado su formulario, puede manifestar que si quiere hacerlo, ya que se maneja otro anonimato, debido a que de esta forma llenar el formulario no significa estar dispuesto, ya que en ése caso sería muy evidente para el superior ver que no cumplió sus órdenes, sino que al ser obligatorio hasta puede explicarle que dijo que no quería pero lo asignaron igual (caso muy improbable, pero cuya veracidad el superior en falta nunca podrá comprobar).

Justamente lo que buscamos es que el llenado sea obligatorio, dentro del primer ámbito asignado, el Estado, para que todas las personas participen, y pasen de esa primera barrera de negación, a veces por razones bastante nimias. De esta forma, una vez completado el formulario, se encontrarán dentro del mundo del nuevo programa y quizás con el sólo llenado de los datos, comprendan mejor el funcionamiento y cambien de idea, o que una vez habiendo pasado el primer bloqueo de negación (ver dos motivos citados en el párrafo anterior) y obligados a ello, terminen mostrando su verdadera cara y respondiendo a todas las preguntas, que sí, les interesaría realizar acción solidaria, pero de no haber sido obligatorio el llenado, quizás no habrían llegado a postularse.

En suma, brinda otras libertades y anonimato el que todos tengan que llenarlo.

*¿Está interesado en realizar acción solidaria de acuerdo al marco establecido por éste programa?:*

*¿Está interesado en realizar acción solidaria en éste momento?:*

*¿Ha realizado trabajo voluntario o participado de programas de acción solidaria previamente?:*

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

De ser **NO**, la respuesta a alguna de las preguntas anteriores, se abrirá un menú que le preguntará: **¿Por qué?**, y le dará una larga lista de opciones entre las que podría ser posible elegir una o incluso mejor, varias de ellas, todas las que la persona considere causantes de su negativa. De esta forma se obtendría una muy valiosa información para conocer las causas de la no predisposición a participar.

Dentro del listado de posibles porqués, entre muchos otros se podrían encontrar:

- En éste momento no estoy interesado.
- No considero valiosas las acciones de éste tipo.
- No comparto los valores detrás de las mismas.
- Creo que el trabajo nunca debe ser gratuito.
- No siento la necesidad de ayudar.
- No creo que los destinatarios necesiten la ayuda.
- No creo que los destinatarios merezcan la ayuda.
- Mi jefe de manera directa me prohibió participar.
- Mi jefe de manera directa me pidió que no participara.
- Mi jefe de manera indirecta me hizo saber que no le gustaría que yo participase.
- No tengo suficiente tiempo para realizar mis tareas laborales usuales.
- No quiero verme involucrado emocionalmente con las instituciones / beneficiarios.
- No quiero estar en lugares dónde vea carencias.
- Me pondría triste ver las situaciones extremas en que viven algunas personas.
- No estoy preparado psicológicamente para ver otras realidades.

Y la lista seguiría con muchas más opciones, cómo se ve, apuntando a muy diferentes razones de las negativas, sin pensar que sabemos porqué no quieren, e incluso dando una opción, “otras razones” en la cuál la persona pueda escribir exactamente lo que piensa.

Para el caso de los No, habría que ver que conviene, si terminar el llenado del formulario en esta etapa, o que igual tuvieran que seguir completándolo, para obtener más datos sobre las personas y las habilidades de quiénes no aceptan. (Básicamente para saber que oportunidades, habilidades y talentos no están interesados al presente, y sobre ellos deberá trabajarse más para captar su atención).

Para el caso de que la respuesta a las preguntas sea SI, obviamente se continuará la carga del formulario, aunque no se excluye la posibilidad de incluir cómo en el caso del NO, opciones a seleccionar, en éste caso de **¿Por qué sí acepta?**

***Parte 3: Estudios.***

Luego se continuará con una carga de datos más o menos general sobre sus estudios y área de trabajo, sin ser específicamente necesario que ahonde mucho en eso.

Por ejemplo:

**Educación secundaria:** podría bastar con la selección del tipo de secundario al que fue: técnico, comercial, bachiller. Y el grado de avance que logró, por ejemplo Finalizado, en curso, abandonado, y cuántos años fue.

**Educación terciaria / Universitaria:** dónde sólo sea necesario poner el título y el grado de avance.

Aquí se deben situar todos los títulos obtenidos, de grado, de posgrado, doctorados, etc.

La finalidad de los apartados educativos, es para el caso en que la institución beneficiaria, indique por ejemplo que requiere tener asesoramiento de alguien que al menos haya terminado la universidad en alguna de las carreras relacionadas con el problema que puedan tener, por ejemplo legal o de contabilidad.

O en el caso de que requieran alguien que de apoyo escolar, pero que piden que al menos haya terminado el secundario, cómo para tener una buena base para enseñarle a los chicos.

En otros casos, o bien estos campos no serán un requisito, ya sea porque las tareas no lo requieren o porque la entidad beneficiaria no los pide.

#### ***Parte 4: Talentos.***

En esta parte es dónde las personas llenarán las actividades que aprendieron a realizar, es decir sus talentos, y que quieren realizar en la asignación correspondiente.

Estará subdividida en varias listas, cómo pueden ser: Arte, manualidades, tareas del hogar, enseñanza, asesoría técnica, mantenimiento, construcción, capacitación, etc.

Dentro de cada una de ellas, habrá una lista con la gama de actividades que se incluyen en cada campo, y los interesados podrán seleccionar todas aquellas en las que quieran ser asignados, dentro de las cuáles debería encontrarse la tarea asignada.

Luego de seleccionadas, por ejemplo 5 actividades, estas le aparecerían transcritas abajo, y en cada una le aparecería la opción para seleccionar **el grado de destreza** en la tarea, por ejemplo podría haber seleccionado Enseñanza de Guitarra, y poner **el grado de idoneidad para la tarea**, por ejemplo: Muy bueno.

Debajo de cada tarea y de su **grado de destreza / idoneidad**, aparecerá otro campo, que puede llamarse **Título / Credencial obtenido**.

Donde en caso de haber concurrido al Conservatorio, podrá poner el título correspondiente dentro de una lista desplegable, o en caso de no figurar o de no haber obtenido ninguno, podrá realizar la aclaración en un campo de introducción de texto, por ejemplo Otros.

En el ejemplo podría poner: Tomé siete años de clases particulares de ejecución de guitarra. (También puede ser: Y di clases particulares de eso).

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

Con cualquiera de estas dos actividades, la persona ya es bastante aceptable para dar clases de guitarra a alguien que recién comienza, y estará haciendo uso de algo que siempre le interesó mucho, pero que no pudo seguir seriamente cómo su carrera, y además lo hará feliz el hecho de enseñarle a chicos que posiblemente no tendrían acceso a eso.

**Formulario para el ingreso al Registro de Donantes**

Este formulario serviría para incorporar al registra de donantes que posteriormente, a mediano plazo, se incorporen al programa. Consiste en un formulario distinto, que deben llenar todas aquellas personas, físicas o jurídicas que deseen donar bienes de distinta índole al programa.

En primer instancia, imaginemos que el formato de nombres de USUARIO más útil, serían según el tipo de persona, el CUIT o el DNI, LC o LE. Se cree que no existirá inconveniente en caso de repetirse los DNI especialmente en aquellos casos en que una persona aparezca en el registro de voluntarios y de donantes debido a que ambos usuarios pertenecen a formularios, registros y bases de datos distintas,(de haberlos podría cambiarse el tipo de usuario elegido sin embargo que una persona aparezca dos veces, una en cada registro, incluso podría permitirnos, darle la posibilidad a la persona de que maneje sus dos roles, el de voluntario y el de donante desde su misma página de usuario único.)

En este tipo de formulario debería, de alguna forma, implementarse con una cuota importante de seguridad, ya sea con varias claves o bien donde quede perfectamente estipulado quiénes son los que pueden realizar, sobre todo para aquellas que podrían alcanzar montos muy altos o ser bienes muy caros.

Una pauta de control mínima sería el envío de una notificación de la propuesta de donación, a cada uno de los mails de las personas que hayan sido ingresadas cómo aptas para realizarlas, para evitar el después tener que volver atrás con ellas porque alguien donó algo que al resto de los dueños o directivos no le parece correcto donar.

Otra opción puede ser que los apoderados de una empresa, o quiénes tengan derecho a enajenar sus bienes, creen su cuenta con su DNI. En este caso deberían acreditar ser los apoderados de la empresa, por ejemplo, subiendo una copia digitalizada de las páginas requeridas del poder. Además deberá buscarse la forma de que la persona acredite su identidad, para lo que no se excluya la posibilidad de que las instituciones que deseen donar más allá de determinada suma, deban presentarse en alguna oficina para constatar los datos y crear el usuario con el cuál luego desde cualquier conexión a Internet podría cargar el resto del formulario.

Todas estas son opciones para cuidar ciertos aspectos legales que puedan surgir, pero la idea es que para la institución o persona, sea lo más simple posible realizar la donación. Pero estas son cuestiones de seguridad que pueden ser resueltas sin problemas y con técnicos especialistas que las lleven a cabo.

Luego, una vez autenticado el usuario, se desplegarán varias solapas según el tipo de donación posible a realizarse. Cada una de las cuales, será diferente de la otra, por las características de los bienes a ofrecer:

- Donaciones monetarias.
- Donaciones de bienes de consumo.
- Donación de bienes productivos / instalaciones.
- Donación de bienes muebles / inmuebles.
- Donación de servicios.
- Donación de capacitación / asistencia técnica / conocimientos.
- Donación de trabajo aplicado de sus empleados.

Entonces, en este paso, la persona podrá ingresar en cada uno de estos apartados, dónde podrá donar cada uno de los tipos de bienes que desee

### **Donaciones Monetarias:**

En éste apartado debería incluirse los siguientes puntos, entre otros:

- **Monto:**
- **Forma:** Efectivo, cheque a 30 días, cheque a 60 días, etc., pagaré (con fecha de cobro).
- **Disponibilidad:** El plazo a partir del que se encontrará disponible el dinero o el documento, es decir, a partir de que día el beneficiario podría tomar contacto con la divisa. (No es lo mismo que el plazo para hacer efectivo el cobro del cheque o pagaré, sino que se refiere a la toma de posesión). En este ítem, debería incluir una lista desplegable, que incluiría: a partir de éste momento, en dos, tres, cuatro días, en una semana, dos semanas, tres, cuatro, un mes, etc., etc. De esta forma el beneficiario podría saber exactamente a partir de cuando puede hacer uso del beneficio.

### **Donación de bienes:**

Aquí deberá haber submenús para poder ir eligiendo el tipo de bien que se quiere donar. En principio con categorías a grandes rasgos separando entre las categorías nombradas: de consumo, productivos / de uso, muebles / inmuebles, etc.). Luego con mayor especificidad cómo: libros, remedios, pañales, máquinas de coser, ventiladores, heladeras, autos, televisores, computadoras, bibliotecas, etc. Finalmente con el tiempo, debería estar perfectamente explicitado debido a que todos estos datos, cuantos más mejor, serán de utilidad al momento de filtrar las opciones para acercar mejor las necesidades del beneficiario al bien ofrecido que mejor las cubra.

Además podrá considerarse lo siguiente, entre otros que pudieran surgir:

- **Nuevo / Usado**
- **Antigüedad**

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

➤ **Años en uso**

**Transporte a destino incluido (Si / No)**

Éste puede en algunos casos ser un punto esencial, ya que para pequeñas donaciones, por ejemplo alimentos para un hogar, el gasto en transporte sea significativo, en comparación con lo donado. Siempre sería preferible que el donante sea quién se encargue del transporte hasta dónde lo requieran los beneficiarios.

**Donación de servicios:**

En éste apartado, se habla específicamente de la donación de ciertos tipos de servicios básicos, no de capacitación, o servicios profesionales. Es decir que es una solapa dirigida a las empresas que produzcan servicios. Por ejemplo: luz, agua, teléfono, cable, Internet, publicidades en TV, radio, etc.

Deberá contar con submenús para precisar que tipo de servicio se trata, para acotar lo más posible, las búsquedas.

**Donación de capacitación / asistencia técnica / conocimientos:**

En éste caso, se habla no necesariamente de empresas, aunque podría ser el caso, sino más específicamente de Universidades, ONGs, o individuos que cuenten con experiencia en algún campo, y/o con acreditación en brindar cursos.

De esta forma pueden poner a disposición su tiempo y/o las instalaciones para brindar capacitación, asistencia técnica y/o conocimientos de distinta índole. Por ejemplo pueden ser destinados mejorar la administración de una persona jurídica, tener una mejor llegada a la sociedad, presentar correctamente sus formularios contables, asesoramiento en cuanto a competitividad, mejora de calidad, leyes de patentes, problemas legales, cómo algunos y pocos ejemplo dentro de los posibles.

Al igual que en las otras solapas debería poder llegarse a un nivel grande de especificación, para que filtrando se pueda encontrar exactamente lo que se busca, aunque también sea posible filtrar con menor especificación, para ver distintos tipos de donaciones.

**Donación de trabajo aplicado de sus empleados**

Este apartado, sí va dirigido a empresas, especialmente a aquellas que se dedican a tareas del conocimiento y a capacitar.

Bajo éste apartado se quiere separar a las empresas, que por ejemplo se dediquen a asesorar y/o capacitar en marketing, legales, contabilidad, computación, inglés, etc. y que quieran y estén dispuestas a donar horas de trabajo de sus empleados. Por ejemplo, si una empresa realiza cursos de marketing y los cobra a cierto precio, puede querer donar algún curso, por ejemplo a una ONG que necesite darse a conocer, sin cobrarle nada. De esta manera está haciendo una donación, ya que es una excepción al pago de un curso que de otra forma hubiera cobrado.

Poder donar por su cuenta y orden, otro tipo de recursos, que son horas hombre, es otra forma de donar, completamente diferente a las demás, y distinta también de la donación de horas de sus empleados para que realicen acción solidaria.

Por ejemplo, una empresa que se dedica a capacitación en informática o inglés, puede inscribirse como donante de cursos, ya sean en sus oficinas o dentro de un hogar por ejemplo para que aprendan chicos, en éste caso, aunque son personas las que van a enseñar en el curso (no están donando las actividades que ellos quisieran realizar, están trabajando en su horario de trabajo como lo hacen siempre, para realizar un trabajo que la empresa donó bajo esa forma). En este caso, no se toma lo donado como la acción solidaria del empleado en hora de trabajo, sino que es el recurso “conocimiento de la empresa en el dictado de cursos”, y se inscribe en el formulario de registro de donaciones de recursos por parte de empresas, ya que aunque probablemente el empleado se sienta mejor por brindar esa ayuda a gente que lo necesita más que otros, no puede decirse que él esté realizando una tarea solidaria ajena al trabajo, ya que la empresa es la que lo envió a hacer esa tarea, cómo si fuera parte de su labor diaria.

En éste caso, no cumplen la misma función que si las empresas permitieran a sus empleados ir en horario de trabajo a realizar acción solidaria, ya sea individualmente (algunos empleados le preguntan a la empresa si pueden inscribirse durante horario de trabajo pago), o incluyendo su plan de voluntariado en el plan mayor del programa (ambos casos quedan reflejados, queda registrado por cuenta de que empresa el empleado va dentro de su tiempo pagado a realizar acción social y queda tanto en su expediente cómo en el de la empresa), pero es otro tipo de donación, en esta el empleado elige lo que ofrece, por lo que se supone goza de más libertad en la elección y redundará en mayor felicidad para él, ya que ofrecerá algo que le complace, y a su vez será más feliz al estar ayudando a quién realmente lo necesite. En el otro caso, no se sabe si al empleado que todos los días da clases de computación, le agrega tanta felicidad dar otra vez lo mismo, hasta se puede suponer que quizás esté cansado de explicar eso. (No es nuestro afán discutir porque un empleado se queda en un trabajo del que está cansado o que ya no le gusta, pero sin pensar mucho podríamos dar varias explicaciones, que convencerían a quién efectuase esa pregunta).

#### *Formulario para incluirse en el Registro de Instituciones Beneficiarias*

Este formulario serviría para incorporar al registro de instituciones beneficiarias del programa. Se recuerda que a corto plazo, los beneficiarios serán las Programas Estatales seleccionados, y posteriormente, a mediano plazo el resto de instituciones beneficiarias que se incorporen al programa.

Partimos de la base, de que éste tercer registro, es la **contrapartida** de los otros dos mencionados anteriormente.

Es por esto, que las instituciones incorporadas en éste registro, luego de haber obtenido su usuario y después de haber llenado el formulario de inscripción, con los datos que las identifican, y que se crea necesario pedirles, deberían poder acceder a ubicarse cómo beneficiarios de cualquiera de las donaciones y talentos ofrecidas en los otros dos registros.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

Es por esto, que en principio, sería útil que la página estuviera separada en dos partes principales.

**Por un lado la página de oferta de talentos**, dónde podrían seleccionar específicamente que necesidad en cuánto a voluntarios tienen.

A modo de ejemplo, si lo que les falta es alguien que en una Sociedad de Fomento, dé clases de dibujo y pintura a los chicos y vecinos, entonces, podrían buscar como talento esos: Enseñanza de Dibujo y Enseñanza de pintura (que podrían aparecer cómo un solo talento o cómo dos separados). Pero si además quisieran que quién diera la clase, no solamente sea alguien que cree dibujar bien, o que simplemente dibujó toda su vida como hobby, podrían buscar a alguien titulado en la materia. En este caso filtrarían la búsqueda con las condiciones indicadas.

**Por el otro, la página de oferta de donaciones**, dónde podrían seleccionar cualquier campo existente de donación disponible que se encuadre dentro de sus necesidades.

Por ejemplo, si a un hogar se le rompió la máquina de coser, que utilizaban para remendar algunas prendas, o si a una asociación civil, que buscaba la inclusión laboral, fomentando el trabajo de la gente en costura, y que prestaba sus máquinas de coser para ése fin, entonces, ambas, podrían entrar en la página y situarse cómo institución posible beneficiaria, en el campo de "Máquinas de coser", para ver si alguien ha ofrecido ése bien. (en éste caso, puede no ser necesario mayor especificación, ya que pedir una marca en particular, podría reducir sus oportunidades de obtenerla). Pero ante la duda de que nadie haya donado una máquina de coser, o ya haya muchos posibles beneficiarios en espera, además, podría ser buena idea anotarse en el rubro de "Repuestos / Para máquinas de coser". En este supuesto sí necesitarían una mayor especificación en el filtrado, dado que los repuestos de cualquier máquina no les servirían, por lo que también deberían seleccionar de la marca, para conseguir el repuesto adecuado.

De esta forma, las instituciones inscriptas, pueden situarse cómo posibles beneficiarios de cualquiera de las cosas que necesiten, a la espera de que se surja la oferta en cuestión y ellos sean elegibles para hacerse acreedores.

No debería existir un límite determinado en la cantidad de bienes que puedan solicitarse, pero tal aspecto debe ser considerado en el momento de la asignación de la donación, entre otras variables como el estado actual de la institución, o el grado de apoyo y donaciones actuales que recibe. Además el sistema deberá reflejar cantidad donada vs población beneficiaria.

Por ello cada institución debería tener en cuenta, que se procederá de una forma balanceada, dónde no le puede tocar todo a ella y nada a otras, por lo que no deberían concentrarse en conseguir muchas cosas que no necesiten o necesiten poco, ya que esto luego las hará, por cantidad de donaciones conseguidas, no elegibles para recibir más donaciones (y quizás les quedarán pendientes las más necesarias) hasta que otras hayan alcanzado su nivel. Por ejemplo, no es lo mismo la cantidad de donaciones que realmente requiere un hogar para cien chicos, que uno para diez.



En caso de realizarse relevamientos periódicos, para constar el uso adecuado de las donaciones, deberá contemplarse que si uso indebido podría ser motivo de exclusión o al menos congelamiento de la membresía al programa.

Vale aclarar en éste punto que en la primera etapa del programa donde los beneficiarios son los programas sociales ya existentes en los ministerios, pero esto no representa mayores problemas. En éste caso, se colocarán automáticamente cómo beneficiario a esos programas, donde el encargado del mismo y los del organismo en cuestión, decidirán que talentos y donaciones deben ser solicitados. Con respecto a los recursos, los mismos serán asignados de la misma forma que a las instituciones beneficiaras de la segunda etapa.

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

**ANEXO D REFLEXIONES FINALES OTROS AUTORES**

**DEFINICIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

La Comisión Europea **define** la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) como «*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)*». Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

El Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001, hizo hincapié en la importancia de la Responsabilidad Social de las Empresas: «*La actuación pública también desempeña un papel fundamental a la hora de crear una mayor sensación de Responsabilidad Social Colectiva y de establecer un marco por el que las empresas deban integrar consideraciones ambientales y sociales en sus actividades. [...] Debería animarse a las empresas a adoptar un enfoque proactivo en materia de desarrollo sostenible en sus operaciones, tanto dentro como fuera de la Unión Europea*». Este debate está también vinculado con la reflexión de la Comisión en el Libro Blanco sobre la gobernanza en la Unión Europea. La Responsabilidad Social de las empresas tiene implicaciones importantes para todos los agentes económicos y sociales, así como para las autoridades públicas, que deben tener en cuenta las prácticas socialmente responsables de las empresas en su propia acción.

Forética acaba de publicar el noveno ejemplar de su colección de Cuadernos de investigación y divulgación sobre Responsabilidad Social. La publicación, que lleva el título de “Responsabilidad Social Empresarial y Contratación en el sector público”, está escrita por Christopher McCrudden, Catedrático de Derecho en Derechos Humanos de la Universidad de Oxford, y se publica en colaboración con la editorial Cambridge University Press

McCrudden parte de un recorrido histórico a través del cual explora la relación entre RSE y las Administraciones Públicas, para pasar a examinar las cuestiones actuales más relevantes y polémicas en lo relativo a esta materia, como pueden ser los límites de la voluntariedad, la contratación pública y el vacío legal sobre su cumplimiento o la contratación pública como equivalente a la contratación privada. Finalmente, el académico realiza un análisis del tema desde una perspectiva europea, poniendo de manifiesto las tendencias y líneas de pensamiento existentes en el momento. Aborda cuestiones de actualidad como: la UE y la RSE en la contratación de bienes y servicios, la oposición a la utilización de la contratación pública con el objetivo de fomentar la RSE, las cuestiones legales inherentes o los progresos al respecto en los Estados Miembros.

**GERENCIA SOCIAL**

El mundo contemporáneo se encuentra en plena ebullición por la situación social.

Las concepciones cortoplacistas y la aplicación de políticas económicas ortodoxas han producido deterioros constantes y acelerados en las condiciones de vida, marginando la cuestión social, los accesos a la calidad de vida y, en general una transformación

negativa en los valores en los que se debe asentar una sociedad democrática y moderna.

Varias dimensiones acercan perspectivas vinculadas al nuevo cuadro en los escenarios contemporáneos. América Latina y Argentina acusan alarmantes indicadores relacionados con la pobreza, la exclusión, la inequidad, la desigualdad; situaciones contradictorias con los enormes recursos naturales con los que ha sido bendecido este espacio del planeta.

Como indicamos en puntos anteriores, nuevas matrices de pensamiento y reflexión deben instalarse a efectos de superar la escandalosa situación vigente.

Las políticas sociales se han transformado en una cuestión de estado, sin embargo los resultados pueden no ser todo lo satisfactorios que se requiere si no cuentan con modelos de gerencia avanzada.

De ello trata la Gerencia Social, una dimensión de Gerencia diferenciada de la tradicional "gerencia de mercado" vinculada a la empresa privada, como así también diferenciada de la tradicional gerencia pública, ejercida por los funcionarios gubernamentales.

La idea central está constituida por explorar la naturaleza y alcances que significan gerenciar proyectos de gran escala para poblaciones carenciadas en campos como la nutrición, la educación, la salud, el empleo, la vivienda, el desarrollo rural, etc. Proyectos de gran escala donde los elementos provistos por la administración de empresas privadas y la administración pública tradicional no cuentan con los instrumentos suficientes para producir resultados.

Se requiere un enfoque diferenciado y de allí la especificidad de la gerencia social. A ello se agrega, lo producido en la última década con referencia a una forma innovadora de capital: el capital social.

Este concepto contemporáneo se agrega a las formas más tradicionales de capital, sintéticamente, existirían cuatro formas de capital:

1. Los activos naturales integrados por la dotación de recursos geográficos, hidrográficos, fertilidad de la tierra, clima, etc. es decir la dotación instalada por obra de la naturaleza.
2. Los activos producidos por la acción humana, articulados con la tecnología y otros recursos no naturales (dinero, conocimiento, etc.) en general involucra esta forma de capital lo que se identifica como infraestructura tangible e intangible: caminos, puentes, represas; funcionamiento de las instituciones, capacidades físicas de distinto orden: escuelas, hospitales, municipios, etc.
3. El capital humano conformado por la calidad de la población, referido sustantivamente a las condiciones de vida: embarazo, salud, educación, trabajo, vivienda, formación de familia, empleo, etc. Se identifica en general como las posibilidades de acceso y condiciones que otorga la sociedad a su componente demográfica.
4. Por último el capital social integrado por cuatro componentes fundamentales:
  - a) los valores éticos dominantes en una sociedad,

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

- b) la capacidad de asociatividad,
- c) el grado de confianza entre sus miembros,
- d) la conciencia cívica.

Los elementos precedentes son enunciativos y cada uno de ellos vale por si mismo requiriendo desarrollos especiales. A ello se agregan una serie de capacidades, entre otras: el rol de la cultura, la formación de redes internas y externas, la articulación institucional, la participación ciudadana, el voluntariado, etc.

La gerencia social, por ende, emerge como el instrumento de desarrollo del capital social en el sentido que permite potenciar y movilizar la dinámica necesaria para producir resultados transformadores en la dimensión social.

Esta gerencia requiere de perfiles muy precisos para ser ejercida con eficiencia, es capaz de producir un salto cualitativo importante en la gestión pública articulada con la gestión privada sean estas empresas u organizaciones no gubernamentales inclinadas en sus objetivos a contribuir con la gestión e implementación de políticas tendientes a superar situaciones extremas y críticas.

La gerencia social se perfila como una gerencia de la complejidad y la incertidumbre, intervienen actores muy diferenciados (población, instituciones diversas, recursos no tradicionales, etc.), la rentabilidad de la gerencia social es intangible y más difícil de medir.

El término significativo de los resultados de la gerencia social es el impacto que produce para transformar una situación en la calidad de vida presente y futura.

Es una gerencia por valores: solidaridad, cooperación, participación, redes, actividades compartidas, transparencia, responsabilidad por los resultados y liderazgo expandido.

Un perfil sustantivo de la gerencia social, lo es su inter y multi institucionalidad, en el sentido que debe articular las actividades de actores diferenciados: gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones vecinales, cooperadoras, etc.

La gerencia social es por su naturaleza descentralizada, pues buena parte de su eficiencia y eficacia radica en la participación efectiva de los involucrados (beneficiarios o población asistida).

La gerencia social es una gerencia que debe asistir a necesidades muy diferenciadas instaladas en contextos asimétricos. Asimetrías geográficas, económicas, culturales, emocionales, históricas, etc. por lo cual la adaptabilidad es una dimensión necesaria, a ello se agrega el hecho de que la construcción de resultados no puede ser establecida con las metodologías del planeamiento tradicional, pues las situaciones cambian permanentemente, la idea es por lo tanto "gerenciar sobre la marcha".

La gerencia social es relevante, un instrumento que potencia las capacidades, pero por si sola no alcanza, debe estar articulada con otros factores y recursos como las políticas

sociales, la sensibilidad y vocacionalidad de los gobernantes, la transparencia en la gestión y el control participativo de los resultados.

Un tema en plena evolución refiere a la Responsabilidad Social de la Empresa. Esta emblemática institución de la economía produce con sus actividades amplias repercusiones en el entorno social, es una institución absolutamente influyente, es la principal productora de riqueza, de sus productos y servicios depende la calidad de vida de la gente, de su tecnología depende el aire puro ( o impuro), de su capacidad para emplear gente depende una cantidad multiplicadora de consecuencias sociales: clima y dignidad laboral, estabilidad en los recursos de los trabajadores, estímulo a la formación de familias, cierta sustentabilidad acerca del futuro, ampliación de la masa de los consumidores, etc.

¿Es la empresa solo un fenómeno económico excluyente, creadora y multiplicadora de riqueza?

Este es un enunciado reduccionista; a la Responsabilidad Económica se le agrega una enorme Responsabilidad Social en múltiples dimensiones.

La Responsabilidad Social no es un asunto marketinero o filantrópico, su dimensión es sustantiva, tampoco se cubre con actividades efímeras, pasajeras, mediáticas. La RSE (Responsabilidad Social Empresaria) constituye una dimensión importante de sustentabilidad y competitividad.

Los avances en materia del rol de la empresa contemporánea, la ubican en una nueva cosmovisión de la misma, entre otras bajo la denominación de “empresa sustentable”.

¿Qué es una empresa sustentable?

Aquella que asienta sus Valores, Visión y Misión en tres ejes de responsabilidad y compromiso: Responsabilidad Económica, Responsabilidad Social y Responsabilidad Ambiental.

En los países desarrollados, la RSE está incluida en los planes estratégicos, forma parte de la elaboración de los objetivos empresarios, constituye un elemento de diferenciación importante para los inversores y los clientes, hace crecer la motivación de pertenencia en los empleados, puede tener tasas diferenciales de interés en los préstamos financieros y ventajas fiscales, según lo decidan los gobiernos, como así también gozar de buena reputación en la Sociedad Civil y por lo tanto ser elegida para trabajar, para invertir y para consumir sus productos.

Investigaciones recientes indican que el 86,5% de la población expresa que la RSE influye en sus decisiones de compra y el 52,6% estaría dispuesto a pagar más por el precio de los productos y servicios de empresas socialmente responsables, y el 77% estaría dispuesto a dejar de adquirir artículos de empresas irresponsables socialmente.

La contaminación del medio ambiente y el tratamiento de los desechos industriales, el trabajo en negro, el trabajo de los menores, el trabajo precario, la evasión y elusión fiscal, el uso del poder asimétrico en las transacciones comerciales, la transparencia y lealtad en la cantidad y volumen de los productos y su vencimiento, las

**Programa**  
**Aprovecha tu Talento**  
**Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

especificaciones en los envases, etc. constituyen un conjunto inicial de desafíos para la empresa en su dimensión de RSE.

Para este foco de objetivos la gerencia social es una herramienta poderosa, una gerencia especializada en estos temas, no es voluntarista, es específica, requiere de preparación, formación y aprendizaje.

La empresa produce periódicamente su balance económico (los estados contables) a través de los cuales informa acerca de sus resultados, el uso del capital, su participación en los mercados, el volumen de operaciones y otros datos de interés económicos – financieros. Este instrumento tiene amplias repercusiones para actores diversos.

Del mismo modo la elaboración del balance social es el instrumento demostrativo de las acciones llevadas a cabo en función de la comunidad interna y externa.

La comunidad, la sociedad local, las ciudades y los pueblos, son la forma natural de los agrupamientos humanos: allí las instituciones públicas y privadas, las empresas, las asociaciones, los colegios, la iglesia, el hospital, las comisarías y los clubes y fundamentalmente las familias, conforman los componentes sustantivos del tejido social, allí transcurre la vida cotidiana; la solidaridad, la cooperación, la transparencia, los afectos, la confianza, la cultura y, en general, la red de vínculos, en conjunto, distinguen un espacio geográfico de otro.

La Gerencia Social va extendiendo su campo de acción en los tres grandes componentes de la sociedad: el sector público, el sector privado y el tercer sector (ONGs.).

Las expresiones de Gerencia Social se extienden hacia el comportamiento cotidiano de la empresa, bajo la idea de empresa sustentable, no constituye una acción aislada, filantrópica o caritativa, sino que forma parte de las acciones diarias, evolucionando hacia la mejora continua, profundizando y extendiendo sus principios.

Si la empresa es el fenómeno social más relevante de la sociedad contemporánea, por su influencia en la vida cotidiana de la gente, ejercida a través de la provisión de bienes y servicios, es razonable pensar que su rol no puede limitarse a la obtención de resultados económicos, sino que es más abarcativo, holístico.

Debe prepararse, por lo tanto, para ofrecer valor económico, social y ambiental de manera interrelacionada y no subordinada; es decir: si ganamos dinero, entonces cuidamos el medio ambiente y somos socialmente responsables.

Se prevé un aumento sostenido de exigencias hacia la empresa, relacionadas con el rol social.

La presentación de balances sociales y ambientales, al mismo tiempo que los económicos financieros, las certificaciones, la identificación en las etiquetas para mejor ilustrar a los consumidores en el momento de elegir, la calificación bancaria, incentivos fiscales, etc. serán instrumentos motivadores para potenciar la sustentabilidad de la empresa.

Existen modelos avanzados de gestión empresarial, exitosos, que ponen en funcionamiento los elementos fundamentales de la Gerencia Social, con todos sus componentes articulados.

### **GERENCIAR VOLUNTARIADO**

El trabajo voluntario es una forma particular de actividad que exalta los valores individuales puestos al servicio de una causa social con impacto directo sobre los beneficiarios.

Se trata del aporte de “horas”, tiempo laboral (o extra laboral) organizado y estructurado de tal forma que incremente el valor agregado de la tarea.

Está vinculado a múltiples expresiones de ayuda y colaboración y en el marco de este artículo se trata de un tipo particular de gerencia social, identificada como el Gerenciamiento de los recursos humanos de la empresa como aporte a la comunidad en causas individuales (acompañamiento a discapacitados, adultos con carencias, personas sin familia, etc.), como así también a la colaboración más integral (construcción de viviendas, redes cloacales, urbanización, oficios varios, etc.).

El valor multiplicador de horas individuales “donadas” por los trabajadores de una empresa puede alcanzar volúmenes considerables y requieren de organización de excelencia por parte de los departamentos de recursos humanos; sin representar costo económico para la empresa; particularmente cuando se trata de empleados cuya productividad laboral no depende de una “cantidad” física de producto.

Por caso, si diferenciamos trabajo de “fábrica” y consideramos todo el resto como trabajo “administrativo” (finanzas, contabilidad, comercialización, etc.) estos últimos vinculados en general a procesamiento de información pueden ser acelerados de forma tal de hacer más en menos tiempo y liberar horas para el trabajo voluntario.

La complejidad organizativa del trabajo voluntario es mayor que la del trabajo tradicional relacionado a la descripción de puestos, definición de perfiles, convocatoria, selección, negociación e inducción; es decir el proceso de incorporación de personal.

El trabajo voluntario es vocacional y por lo tanto la motivación y los mecanismos de “contagio” implican estrategias que permitan llegar al “voluntario” potencial con atractivos basados en valores de contribución a causas sociales, donde puede aportar con sus saberes a los que de ello carecen.

La empresa es una gran generadora de conocimientos pues cotidianamente, resuelve situaciones de supervivencia, desarrolla en su personal capacidades decisorias, trabajo en equipo, experiencias, etc.; ese saber puede ser transferido a través de mecanismos de trabajo voluntario a quienes los necesitan y carecen de los recursos humanos adecuados.

No es un tema nuevo, por caso, las iglesias tienen una tradición muy internalizada en los fieles que hacen trabajo voluntario o caridad, donando horas para tareas de recolección de fondos, catequesis, quermeses, deportes, etc.

## **Programa Aprovecha tu Talento Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

Llevado al plano de la empresa requiere de estrategias de motivación desde la dirección distribuidas hacia todo el personal, constituyendo una política comprometida para ayudar en causas sociales, analizando las demandas y focalizando la estrategia en el desarrollo de un plan de voluntariado.

El mismo término indica una apelación a la moral de las personas, al concepto de voluntad, inclinación con mirada solidaria a hacer el bien.

Una expresión válida es que "hacer el bien, hace bien"; el trabajador voluntario es el primer beneficiado al desarrollar una actitud de colaboración que exalta sus valores personales, mejora la autoestima, es beneficioso para la salud y lo aleja de la exclusividad del "homo economicus" , para realizarse más integralmente como persona.

El respaldo de la empresa para este tipo de emprendimientos, con todo el saber acumulado, puede resultar de un aporte enorme, contribuyendo a resolver efectivamente situaciones sociales de envergadura.

Es gerencia social también, las capacidades de articular Empresas, ONGs. Y políticas públicas que estimulen estrategias de desarrollo del voluntariado, potenciando capacidades instaladas.

En "más ética, más desarrollo" Bernardo Kliksberg, Temas, 2004, Págs. 143/146, se registran datos cuantitativos del impacto del voluntariado, en el mundo y en Argentina.

### **¿POR QUÉ HABLAMOS DE RSE O RSC?**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también llamada Responsabilidad Social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

La Responsabilidad Social Corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la Responsabilidad Ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Hay una sutil diferencia en el significado de la Responsabilidad Social corporativa (RSC) y de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiendo que ésta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independiente de su tamaño, aunque para muchos ambas expresiones significan lo mismo.



Sí es unánime la diferencia entre RSE o RSC y Responsabilidad Social (RS). La Responsabilidad Social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones -públicas y privadas- y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.

Es necesario decir que con frecuencia, se abrevian indistintamente las tres para referirse a la Responsabilidad Social Corporativa. En todo caso la RS se aplica no sólo a las compañías privadas. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se ha ampliado para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de la RSC, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas que se deciden a transitar por este camino. Dentro de los más destacados se podría citar a los siguientes:

- Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas
- Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)

#### *¿Cuales son los Ejes fundamentales de la RS en el contexto actual?*

- El respeto de los derechos humanos y del trabajador.
- La lucha contra la pobreza y por la inclusión social.
- La defensa y el cuidado del medio ambiente.
- La ética y la transparencia.
- La construcción de ciudadanía.

#### *¿QUÉ ES EL SINAPA?*

El Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) es el régimen escalafonario aprobado por el Decreto N° 993/91 (T.O. 1995) para alrededor de 30.000 cargos de la Administración Pública del Poder Ejecutivo Nacional, incluyendo a una buena cantidad de cargos de organismos descentralizados. Esto significa que usted puede ingresar a otros cargos de la Administración Pública Nacional que no están comprendidos en el SINAPA. Para ello deberá remitirse a los organismos respectivos.

#### *¿Cómo se Ingresa a la Administración Pública Nacional a través del SINAPA?*

La incorporación al SINAPA se efectúa a partir de la cobertura de cargos que se hallan vacantes y financiados, mediante convocatorias que pueden ser generales o abiertas. Los cargos pueden ser de dos tipos: -cargos a los cuales se les asignaron funciones ejecutivas. -los restantes cargos denominados "simples" y que pueden ser de nivel A, B, C, D, E ó F.

#### *SINEP*

Actualmente se encuentra vigente el Sistema Nacional de Empleo Público, SINEP, actualizando al Sistema Nacional de Profesión Administrativa, SINAPA. Por lo tanto el SINAPA Es el régimen de empleo público que rige para la Administración Pública, a excepción de aquellos organismos descentralizados que posean régimen propio

**Programa  
Aprovecha tu Talento  
Responsabilidad Social Gestionada por el Estado**

aprobado en todos los casos por el poder ejecutivo nacional. Consiste en otorgar la carrera administrativa a los agentes que se desempeñen dentro de la Administración Pública Nacional. Por lo tanto el SINEP, representa un Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial aplicable a los trabajadores designados bajo el régimen de estabilidad para prestar servicios en cargos de Planta Permanente en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), para quienes estuviesen designados en las respectivas Plantas Transitorias y para el personal comprendido en el régimen de contrataciones de conformidad con el artículo 9º del Anexo de la Ley N° 25.164. *Para mayor información sobre régimen de empleo público y sistema de evaluación de desempeño, visitar pagina web [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar)*.

**PERFIL DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**

Los sujetos comprendidos en esta ley de ética pública se encuentran obligados a cumplir con los siguientes deberes y pautas de comportamiento ético: a) Cumplir y hacer cumplir estrictamente la Constitución Nacional, las leyes y los reglamentos que en su consecuencia se dicten y defender el sistema republicano y democrático de gobierno; b) Desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas establecidas en la presente ley: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana; c) Velar en todos sus actos por los intereses del Estado, orientados a la satisfacción del bienestar general, privilegiando de esa manera el interés público sobre el particular; d) No recibir ningún beneficio personal indebido vinculado a la realización, retardo u omisión de un acto inherente a sus funciones, ni imponer condiciones especiales que deriven en ello; e) Fundar sus actos y mostrar la mayor transparencia en las decisiones adoptadas sin restringir información, a menos que una norma o el interés público claramente lo exijan; f) Proteger y conservar la propiedad del Estado y sólo emplear sus bienes con los fines autorizados. Abstenerse de utilizar información adquirida en el cumplimiento de sus funciones para realizar actividades no relacionadas con sus tareas oficiales o de permitir su uso en beneficio de intereses privados; g) Abstenerse de usar las instalaciones y servicios del Estado para su beneficio particular o para el de sus familiares, allegados o personas ajenas a la función oficial, a fin de avalar o promover algún producto, servicio o empresa; h) Observar en los procedimientos de contrataciones públicas en los que intervengan los principios de publicidad, igualdad, concurrencia y razonabilidad; i) Abstenerse de intervenir en todo asunto respecto al cual se encuentre comprendido en alguna de las causas de excusación previstas en la ley procesal civil.

Todos los sujetos alcanzados por dicha ley deberán observar como requisito de permanencia en el cargo, una conducta acorde con la ética pública en el ejercicio de sus funciones. Si así no lo hicieren serán sancionados o removidos por los procedimientos establecidos en el régimen propio de su función.

