

## Novedades del Centro de Innovación Social Julio - Diciembre 2011

v. 20-12-2011

### Contenidos

- I. [Actividades de Capacitación y Extensión para Organizaciones Sociales](#)
- II. [Actividades de Capacitación y Extensión para Empresas](#)
- III. [Actividades de Apoyo a Iniciativas Sociales de Jóvenes](#)
- IV. [Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro \(POSFL\)](#)
- V. [Actividades de Investigación, Publicaciones y Presentaciones](#)
- VI. [Actividades de Diseminación](#)

### I. Actividades de Capacitación y Extensión para Organizaciones Sociales

#### Programa de Desarrollo de Organizaciones Sociales de Salud (PRODOS - Salud)

##### **Encuentros de Grupos de Fortalecimiento**

El miércoles 30 de noviembre culminaron los encuentros de los grupos de fortalecimiento del Programa de Desarrollo de Organizaciones Sociales de Salud (PRODOS - Salud) organizado por el CIS con el apoyo de Laboratorios Roche.

Estos grupos, coordinados por Mercedes Jones, desarrollaron dos ejes temáticos: la gestión de recursos humanos voluntarios, y la función de gobierno y el liderazgo organizacional. La dinámica incorporada a estos espacios de intercambio fue similar a la de las comunidades de práctica (CoP) y de aprendizaje organizacional, una experiencia innovadora para los integrantes. Como parte de la iniciativa, los mismos grupos seleccionaron los temas relacionados con su realidad y establecieron los objetivos de mejora institucional. Se realizaron tareas de presentación de casos concretos, dificultades y buenas prácticas. Al mismo tiempo, los testimonios y reflexiones quedaron registrados de manera colaborativa en una página Wiki habilitada a tal efecto.



Participaron 16 personas de organizaciones que trabajan en el área de la salud, como ACIAPO, Articular, CEMIC, Concebir, Huésped, LALCEC, Linfomas, MACMA, PSFDE, Principios y Sostén, entre otras.

#### **Programa de Desarrollo de Organizaciones Sociales de Salud: Gestión de Procesos de Incidencia y Trabajo Articulado en el Área Salud**

El miércoles 19 de octubre culminó el seminario de capacitación Gestión de Procesos de Incidencia y Trabajo Articulado en el Área Salud. Mercedes Jones, coordinadora del programa, junto con Gabriel Berger y

Mariana Lomé y representantes de Laboratorios Roche participaron en la ceremonia de cierre, en la que se realizó la entrega de diplomas a los participantes.

En esta tercera edición del PRODOS-Salud, el programa estuvo orientado a fortalecer a las asociaciones que trabajan en el campo de la salud y mejorar su capacidad de incidencia. La decisión de enfrentar situaciones problemáticas en el área salud requiere que las organizaciones de la sociedad civil sean escuchadas y aumenten su capacidad de generar impacto en el contexto. Para esto se promovió que las entidades participantes incorporen herramientas eficaces de incidencia institucional al mismo tiempo que trabajen en colaboración e interdependencia con otras entidades.

El programa contó con la asistencia de 42 participantes y se desarrolló a lo largo de seis módulos que abordaron temas como el fortalecimiento institucional en las organizaciones sociales; el marco de los procesos de incidencia; las estrategias de incidencia colaborativa y la agenda del sistema de salud.



### **Seminario Abierto Ciudadanía Saludable: Estrategias de la Sociedad Civil para un Enfoque Integral y Articulado en el Campo de la Salud**

El martes 8 de noviembre se desarrolló el Seminario de Extensión Ciudadanía Saludable: Estrategias de la Sociedad Civil para un Enfoque Integral y Articulado en el Campo de la Salud. El objetivo del seminario fue reflexionar sobre el desarrollo de relaciones exitosas entre los distintos sectores del campo de la salud y poner en valor alternativas implementadas en otros países.

El caso de España fue analizado por Joaquín Cayón de las Cuevas (doctor en Derecho y profesor asociado de Derecho Mercantil de la Universidad de Cantabria y de la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo).

Luego, se desarrolló una mesa redonda, con la coordinación de Mercedes Jones, en la que se reflexionó sobre la experiencia argentina. Las presentaciones estuvieron a cargo de Carlos Niccolini (Responsable del Área Salud de la Defensoría del Pueblo – CABA); Elena Perich (Secretaria General de la Federación Argentina de Enfermería); Álvaro Herrero (Asociación por los Derechos Civiles - ADC) y de Kurt Frieder, (Director Ejecutivo de la Fundación Huésped y miembro fundador de Paradigma XXI).

Posteriormente, con la colaboración de Marisa Aizenberg (Directora Académica del Observatorio de Salud de la UBA) se abrió un espacio de intercambio. Las palabras de apertura y la síntesis de los puntos principales de la jornada estuvieron a cargo de Gabriel Berger (Director del CIS).

El seminario contó con la asistencia de 53 personas integrantes de organizaciones de la sociedad civil del área salud, profesionales que trabajan en entidades públicas y privadas, integrantes de equipos de salud, empresarios, periodistas especializados y otros referentes del sistema sanitario.



### **Programa Escala en Negocios Sociales (Prodos - Escala)**

#### **Programa de Capacitación Escala en Negocios Sociales**

El jueves 8 de septiembre culminó la primera edición del Programa de Capacitación Escala en Negocios Sociales: Cómo liderar el crecimiento y multiplicar el impacto, organizado por el Centro de Innovación Social con la colaboración de Ashoka y el apoyo del BBVA-Banco Francés. La actividad formó parte de la iniciativa global de la Red Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

La propuesta de formación que se inició a fin de junio, incluyó un seminario de capacitación; reuniones de asesoramiento y orientación de especialistas y una jornada final de intercambio donde cada participante presentó su plan de desarrollo para escalar ante una ronda de referentes en la temática especialmente convocados para su devolución. Como cierre del Programa se realizó un panel abierto donde representantes de cuatro iniciativas que ya han conseguido escalar compartieron logros y aprendizajes.

El Programa contó con la participación de 29 personas pertenecientes a 15 negocios sociales que trabajan en sectores diversos (microcréditos, agro-informática, empleo e inclusión, apoyo a la comercialización de queso de cabra o productos textiles) tanto de Buenos Aires como del interior del país.

Como docentes o asesores del programa participaron Gabriel Berger, Sergio Postigo, Roberto Dvoskin, Isabel Friz, Luis Karpf, Mariana Jasper y Guillermo Arboleya. También asistieron como invitados a la Jornada Final, Gonzalo Verdomar (BBVA), Paula Cardenau (Ashoka), Guillermina Lázaro (Ashoka), Gonzalo Roque (Avina), Fernando Chuit (Equitas) y Santiago Mazzeo (Nesst).



### **Seminario Abierto Cómo Liderar el Crecimiento y Multiplicar el Impacto de los Negocios Sociales**

El 8 de septiembre, casi 100 personas participaron del Seminario Abierto Cómo Liderar el Crecimiento y Multiplicar el Impacto de los Negocios Sociales, que se llevó a cabo en la Sede Capital de la UdeSA y que sirvió de cierre al Programa Escala en Negocios Sociales.

El Panel tuvo como expositores a Jorge Gronda (co-fundador del Sistema SER, que provee servicios de salud de calidad a 100.000 socias de bajos ingresos en Jujuy), Leandro Martelletti (director de Interrupción, que comercializa más de 20 productos orgánicos y certificados por el comercio justo), Ernesto Tocker (director del Servicio de Empleo de la AMIA, que hace posible que 1.200 personas al año consigan trabajo) y Raúl Zavalía Lagos (director ejecutivo de la Fundación Pro Vivienda Social, que gestiona programas de mejoramiento de vivienda y acceso a servicios básicos que alcanzan a 15.000 familias del Gran Buenos Aires). El Panel fue moderado por Paula Cardenau (responsable de Negocios Sociales para América Latina de Ashoka) y Gabriel Berger (director del CIS –UdeSA).

Los panelistas compartieron sus aprendizajes en la gestión de negocios sociales. Entre otros puntos, sugirieron tener claro el horizonte de crecimiento y mantener el foco a pesar de las oportunidades que siempre aparecen, animarse al cambio organizacional que genera el crecimiento en escala de operación, y asegurarse el financiamiento adecuado para poder gestionar el proceso de escalamiento de los negocios sociales.

A través de este seminario se buscó dar visibilidad a iniciativas que utilizan mecanismos de mercado para resolver un problema social y facilitar el diálogo de los distintos actores involucrados en el desarrollo de negocios sociales: los emprendedores, los financiadores, los promotores y quienes participan en las cadenas de valor de estos emprendimientos.



### **Seminario Abierto La Institución Educativa (Universidad o Escuela) y su Relación con Actores Clave**

El miércoles 12 de octubre, Daniel Yoffe (miembro del Consejo de CASE América Latina) realizó la presentación La Institución Educativa (Universidad o Escuela) y su Relación con Actores Clave.

CASE (Council for Advancement and Support of Education) promueve el desarrollo de las mejores prácticas en las áreas de marketing, comunicación, relación con graduados y recaudación de fondos para la educación.

Daniel Yoffe compartió con los participantes -representantes de diversas entidades educativas- el concepto y las estrategias del avance institucional para la educación y de qué manera CASE contribuye con ese

desarrollo, así como los desafíos que enfrenta en América Latina el campo del desarrollo institucional de las entidades educativas.



## **II. Actividades de Capacitación y Extensión para Empresas**

### **Programa de Capacitación Ejecutiva en Responsabilidad Social Empresaria (PROCARSE) – Cuarta Edición**

El jueves 27 de octubre culminó la cuarta edición del Programa de Capacitación Ejecutiva en Responsabilidad Social Empresaria (PROCARSE) dictado por el Centro de Innovación Social, con el apoyo del Centro de Educación Empresaria de la UdeSA y con el auspicio de AmCham.

Como docentes del programa participaron Gabriel Berger, Fernando Esnaola, Carlos Garaventa, Roberto Gutiérrez, Mariana Lomé, Mercedes Occhi, Ezequiel Reficco, Florencia Roitstein y Mario Roitter. También asistieron como invitados especiales Sebastián Bigorito (Director del CEADS), Hugo Cucarese (Ex DirCom de Nestlé), Paola Del Bosco (IAE, Universidad Austral), Constanza Gorleri (Banco Galicia), Alejandro Langlois (Director de ComunicaRSE), Cecilia Rena (Grupo Arcor) y Luis Ulla (Director del IARSE).

Durante el desarrollo del programa (con módulos quincenales durante 6 meses) los participantes recibieron todas las presentaciones conceptuales de los docentes y varios casos pedagógicos que fueron discutidos en clase. Además, tuvieron acceso al campus virtual del programa que contiene más de trescientos documentos ofrecidos como referencias bibliográficas sobre los distintos temas tratados.

Este año, el PROCARSE contó con 38 participantes de las siguientes organizaciones: Acerbrag, Alta Tecnología Alimentaria, Banco Columbia, Banco Macro Bansud, Benito Roggio Ambiental, Business Network Builders, Cargill, Cerámica Quilmes, Chevron Argentina, Coaching Argentina, Coca-Cola, Constructora Oderbretch, DirecTV Argentina, Dow Agrosociencias Argentina, Est. Las Marías, Fen Hoteles, Forestal Argentina, Fundación Avon, Fundación Pepsico, Genzyme Argentina, Graciela Adán & Asoc., Lotería Nacional, Mercado Libre, Nextel Communications Argentina, Novartis Argentina, Pan American Energy, Pramer TV, Tarjeta Automática, Tecpetrol, Ternium Siderar, Total Austral y Walmart Argentina.



**Encuentro de Actualización e Intercambio de Egresados - PROCARSE**

El miércoles 14 de septiembre se realizó en Sede Capital el encuentro anual de actualización e intercambio para los egresados del PROCARSE. En esta ocasión, el tema propuesto surgió de una inquietud común a las distintas ediciones del programa y tuvo que ver con los desafíos que se les presentan a los gestores de la RSE para involucrar y comprometer a otros miembros de sus empresas, en los procesos de cambio cultural hacia una gestión responsable y sustentable de la organización.

La reunión se inició con la presentación de Luis Karpf, que disertó sobre “Cambio organizacional: hacia una cultura de sustentabilidad”. Posteriormente, se realizó un panel para presentar experiencias sobre cómo fue encarado el trabajo de cambio cultural en tres empresas, qué desafíos y dificultades se presentaron, qué procesos, recursos y herramientas implementaron y que resultados han sido obtenidos. Expusieron: Cinthya Giolito, de Telecom (egresada PROCARSE 2008), Verónica Zampa, de Petrobras (egresada PROCARSE 2010) y Eduardo Kronberg, de Toyota (egresado PROCARSE 2009).

**Seminario Nuevos Modelos de Involucramiento de las Empresas en Iniciativas Sociales**

El lunes 21 de noviembre se realizó el seminario Nuevos Modelos de Involucramiento de las Empresas en Iniciativas Sociales, dictado por el Dr. Maximilian Martin. Esta actividad fue organizada por AmCham junto con el CIS y Ashoka y contó con la participación de 30 personas aproximadamente.

El Dr. Martin habló sobre estrategias de negocios y cadenas de valor para abordar desafíos y oportunidades de inclusión y preservación medioambiental, formas de financiamiento de iniciativas sociales en sus diversas etapas y modelos de crecimiento de proyectos sociales que generan impacto con escala, tomando como ejemplo casos de todo el mundo.

Maximilian Martin es fundador de la consultora internacional Impact Economy, fue Director de los Servicios de Filantropía del UBS, Jefe de Investigación de Fundación Schwab y Consultor Senior de McKinsey. También fue el creador del primer concurso universitario sobre emprendedorismo social en Europa, en la Universidad de Ginebra.



**San Andrés** **AMCHAM ARGENTINA** **ASHOKA**

Lunes  
**21**  
de Noviembre  
9-10hs

Hotel Foramericano,  
Buenos Aires  
Carlos Pellegrini 651 - CABA

**NUEVOS MODELOS DE INVOLUCRAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN INICIATIVAS SOCIALES**

- Estrategias de negocios y cadenas de valor para abordar desafíos y oportunidades de inclusión y preservación del medio ambiente
- Formas de financiamiento de iniciativas sociales en sus etapas de consolidación, crecimiento y replicación
- Modelos de crecimiento para proyectos sociales que generan impacto con escala: evidencia de casos ejemplares a nivel internacional.

**EXPOSITOR INTERNACIONAL**  
**Dr. Maximilian Martin**

- Ex Director Global de los Servicios de Filantropía de UBS
- Creador del primer curso universitario sobre emprendedorismo social en Europa, en la Universidad de Ginebra.
- Fue Jefe de Investigación de la Fundación Schwab y consultor Senior en McKinsey & Company
- Se desempeña como profesor de Ashoka University (USA) y es miembro del Centro para el Liderazgo Público en la Escuela Kennedy de Harvard.

Confirmaciones: [vsande@amchamar.com.ar](mailto:vsande@amchamar.com.ar)

### **III. Actividades de Apoyo a Iniciativas Sociales de Jóvenes**

#### **Programa Avancemos en San Andrés – Cuarta Edición**

En dos encuentros realizados durante el mes de noviembre, los 9 proyectos sociales liderados e implementados por alumnos de la UdeSA, alumnos de la Escuela Escocesa San Andrés y jóvenes de la Iglesia Presbiteriana San Andrés presentaron los logros, aprendizajes y vivencias que tuvieron a lo largo del año.

Los proyectos, que nacieron como ideas en el mes de marzo, se convirtieron en acciones concretas durante el año: un programa de radio para la comunidad de la UdeSA; una serie de encuentros de educación sexual y conferencias sobre género y sexualidad; una investigación sobre mecanismos para viviendas sustentables; actividades compartidas entre jóvenes y ancianos; acciones de sensibilización ambiental para la conservación de recursos en la UdeSA; talleres de arte con niños; y experiencias piloto en edificios para un consumo eficiente del agua.

Con estos proyectos, ya son 21 los equipos liderados por jóvenes que a través del Programa Avancemos en San Andrés desarrollaron e implementaron desde 2007 proyectos sociales, ambientales, educativos, artísticos, de comunicación, culturales y de participación de la ciudadanía.



#### **Conferencia Solidaridad y Participación – Julián Weich**

El lunes 17 de octubre Julián Weich visitó la UdeSA para dar una conferencia sobre solidaridad y Participación. Julián Weich tiene más de 20 años de trayectoria como Embajador de UNICEF y como activo promotor de varias ONGs y causas de bien público. En la conferencia compartió sus experiencias de trabajo con distintas organizaciones y su visión de la realidad social e importancia del compromiso solidario. También resaltó la relevancia de la responsabilidad social empresarial y el valor que tienen actualmente las herramientas de comunicación.

Al término de la presentación, se proyectó un [video](#) que presentó a Compromiso Joven, Proyecto Gaia, Minkai, Grupo de Género y Sexualidad, y la Semana de la Shoá, todas iniciativas lideradas y gestionadas por

los alumnos de la UdeSA, que forman parte de la Mesa de Iniciativas Sociales de Jóvenes, facilitada por el CIS.



### Feria de Iniciativas Sociales de Jóvenes - Tercera Edición

El martes 18 de octubre, por tercer año consecutivo, se realizó la Feria de Iniciativas Sociales de Jóvenes en el Campus de la UdeSA.

Participaron 18 organizaciones sociales: Asociación ACER, Asociación Conciencia, Caritas San Isidro, Cascos Verdes, Crear Vale la Pena, Banco de Alimentos, RECIDUCA, La Casa de Ronald Mc Donald, Poder Ciudadano, Red Comunidades Rurales, Cruzada Patagónica, Asociación Civil Grupo Puentes, Greenpeace, AIESEC, Fundación Hillel, Hábitat para la Humanidad, Cruzada por la Vida Asociación Civil y Ashoka. También se presentaron las iniciativas sociales de los alumnos de la UdeSA: Compromiso Joven, GAIA; Minkai, Grupo de Género y Sexualidad, Semana de la Shoá, Grupo de Alfabetización, Bosque San Andrés y el proyecto UdeSA en la Radio que realizó su primera transmisión en vivo durante la feria. El Centro de Innovación Social, la oficina de Graduados de UdeSA, Actividades Extracurriculares y RedSA (Red San Andrés) también tuvieron su stand.

Como cierre de la Feria un grupo de artistas de la organización Crear Vale la Pena marcó el ritmo con sus instrumentos de percusión; y dijeron unas palabras Carlos Rosenkrantz (Rector de la UdeSA) y Axel McCallum (Coordinador de Compromiso Joven).



### Mesa de Iniciativas Sociales

La Mesa de Iniciativas Sociales nació como un impulso para facilitar que los alumnos de la UdeSA que lideran y son parte de distintas iniciativas sociales puedan compartir un espacio en común, intercambiar ideas, planificar actividades en conjunto, o simplemente encontrarse e informarse mejor de qué se trata cada una de las iniciativas. Al apoyo institucional que la Mesa recibía desde el CIS, se sumó la Oficina de Orientación al Alumno de la UdeSA, a través de Roxana Pozzuoli.

Durante 2011 se realizaron 4 reuniones. Por el lado de las iniciativas de los alumnos, se sumaron la Semana de la Shoá y los voluntarios de la UdeSA en Un Techo Para Mi País, a las ya afianzadas participaciones de Compromiso Joven, Gaia, Minkai, Centro de Estudiantes, y los cuatro equipos que participaron este año del Programa Avancemos.

Como primera meta en conjunto, los miembros de la Mesa prepararon un video de presentación de sus iniciativas que se proyectó al finalizar la conferencia de Julián Weich en UdeSA y organizaron una actividad el miércoles 19 de octubre, en el marco de la Semana de Iniciativas Sociales de Jóvenes organizada por el CIS.



### Prácticas de Verano en Organizaciones Sociales

El CIS, en colaboración con la Oficina de Graduados de la UdeSA, generó y difundió 22 vacantes para que los alumnos puedan realizar prácticas de verano en distintas organizaciones sociales (entre 4 y 8 semanas durante los meses de enero y febrero) con el objetivo de que los jóvenes tengan la oportunidad de estar más cerca de las organizaciones sociales para fortalecer su formación humana y profesional.

Las organizaciones que ofrecieron vacantes para el verano 2011-12 son: AIESEC, Asociación HACER, Banco de Alimentos, Crear Vale la Pena, Red Comunidades Rurales, Cruzada Patagónica, Greenpeace, Puentes, RECIDUCA.

Cada organización debía definir si la práctica era voluntaria o si otorgaba algún incentivo, la duración y designar una persona que acompañó al alumno durante toda la experiencia, para que la misma sea constructiva tanto para el alumno como para la organización.



**PRÁCTICAS EN ORGANIZACIONES SOCIALES**

- \* Para alumnos de todas las carreras de la UdeSA
- \* En diciembre, enero y/o febrero
- \* Más información en [www.udesa.edu.ar/cis](http://www.udesa.edu.ar/cis)

Más de 25 vacantes en...

<p>AIESEC Asociación ACER Banco de Alimentos Crear Vale la Pena Red Comunidades Rurales</p>	<p>Cruzada Patagónica Greenpeace Puentes Reciduca</p>
---	---

Centro de Innovación Social - Oficina de Graduados y Desarrollo Profesional  
[iniciativassociales@udesa.edu.ar](mailto:iniciativassociales@udesa.edu.ar) / 4725-7023 / [www.udesa.edu.ar/cis](http://www.udesa.edu.ar/cis)

#### **IV. Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro (POSFL)<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>El Posgrado en OSFL es parte de la oferta académica del Departamento de Administración de UdeSA, articulando sus actividades y recibiendo apoyo del CIS.

##### **Cierre de Año - POSFL Promo XV**

El miércoles 7 de diciembre finalizaron las clases del tercer trimestre de la XV promoción de la Carrera de Especialización en Organizaciones sin Fines de Lucro. Luego de la última clase se realizó un brindis para celebrar la culminación del ciclo lectivo, lo que permitió compartir algunas reflexiones sobre la importancia de la experiencia realizada durante el año de trabajo y la expectativa de continuar aplicando lo aprendido en el programa en las organizaciones de pertenencia.

En el tercer trimestre finalizaron de cursar las materias del plan de estudio los 41 alumnos que integraron la Promoción XV, a los que se sumaron dos alumnos con materias pendientes del año anterior.

Durante el resto del mes los alumnos debieron presentar los trabajos de evaluación de las tres materias cursadas y sus propuestas para la realización del Trabajo de Integración Final, último requisito del plan de estudios del programa. Dichos trabajos deberán ser presentados a fines del mes de abril de 2012 y su evaluación se realizará durante el mes de mayo.



##### **Seminario Abierto Las Organizaciones e Iniciativas Sociales en la Argentina del Siglo XXI: Una Mirada Reflexiva sobre la Experiencia Recorrida y los Desafíos Futuros**

El viernes 4 de noviembre se desarrolló, con la asistencia de más de 60 participantes, el seminario abierto Las Organizaciones e Iniciativas Sociales en la Argentina del Siglo XXI: una mirada reflexiva sobre la experiencia recorrida y los desafíos futuros.

Durante el seminario se realizaron dos paneles sucesivos: uno integrado por especialistas, docentes del Posgrado –Mario Roitter, Fernando Frydman y Gabriel Berger-; y otro integrado por líderes de organizaciones e iniciativas sociales, egresados del Posgrado –Cecilia Barbón (Fundación Acindar), Marcela Benítez (Responde), Guillermina Lázzaro (Ashoka) y Daniel Ryan (FARN)-.

En cada panel se analizaron los desafíos que plantea la realidad social e institucional y el contexto global a estas entidades e iniciativas, sean organizaciones ya formalizadas, organizaciones de la sociedad civil que defienden derechos, entidades que brindan servicios o agrupan a otras, nuevos

emprendimientos, o programas empresarios.



### **Graduación de la XIV Promoción del POSFL**

El sábado 29 de octubre se llevó a cabo la Ceremonia de Graduación de Posgrados de la UdeSA, en la cual recibieron sus diplomas los nuevos egresados del Posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro. Así, la Promoción XIV, que cursó durante el año 2010, sumó 36 graduados a la red del Posgrado en OSFL, integrada por 561 egresados.



### **Seminario de Actualización Pensamiento Estratégico y Teoría del Cambio**

El martes 11 de octubre se desarrolló el seminario de actualización Pensamiento Estratégico y Teoría del Cambio dictado por Roberto Gutiérrez (Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Colombia).

Participaron del evento 22 egresados y donantes del POSFL y directivos de organizaciones líderes del país. Los objetivos del seminario fueron: i) comprender la articulación de los distintos elementos del pensamiento estratégico, ii) plantear distintas posibilidades sobre cómo responder al entorno y iii) diseñar sistemas de aprendizaje organizacional. A partir de la discusión de un caso breve los participantes pudieron aprehender conceptos fundamentales para el pensamiento estratégico en una OSC, impulsando, de este modo, futuras aplicaciones del mismo en las propias organizaciones.



### **Seminario de Actualización Mejorando la Eficiencia de las Organizaciones Sociales**

El 22 de septiembre, y con la asistencia de 22 egresados y alumnos del POSFL, Fernando Dobrusky dictó el Seminario de Actualización Mejorando la eficiencia de las Organizaciones Sociales.

Durante el seminario se brindaron herramientas de la ingeniería industrial para que no-especialistas puedan aplicarlas en las organizaciones y de esta manera logren definir y describir procesos, estipular las formas de controlarlos, elaborar estrategias de mejora e implementarlas. Se hizo foco en los principales procesos de las organizaciones, trabajando sobre ejemplos de entidades con diversidad de misiones.



### **Reuniones de Evaluación de la Promoción XV del POSFL**

El 2 de julio y el 17 de septiembre se realizaron reuniones de evaluación del año de la XV Promoción del Posgrado en OSFL, con el objetivo de generar un espacio informal de intercambio entre los alumnos y el equipo de coordinación del Posgrado.

Las reuniones además, buscan revisar y reflexionar sobre los vínculos y conexiones entre las materias y seminarios del POSFL, y el funcionamiento de las OSFL y el Tercer Sector; conversar sobre la dinámica del grupo y sobre las experiencias de la cursada; y recibir sugerencias y aportes.



### **Revista +San Andrés: El Oficio de Ser Líder Social**

En la edición número 7 de la revista +San Andrés, editada por la Universidad en agosto, se publicó la nota El Oficio de Ser Líder Social.

En la nota fueron entrevistados cuatro egresados del Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro. Rodrigo Kon (Fundación Trabajo y Desarrollo Humano), Guillermina Lázzaro (Ashoka), Juan Lapetini (Fundación Huerta Niño) y Marcela Benítez (Responde) son profesionales egresados del POSFL que ocupan cargos directivos en organizaciones del sector social. La nota los reunió junto a Gabriel Berger, para que compartieran sus experiencias de liderazgo social.



### Seminario de Actualización Diseñando Evaluaciones para Proyectos Sociales

El viernes 8 de julio se desarrolló el seminario de actualización Diseñando Evaluaciones para Proyectos Sociales, dictado por Olga Nirenberg (Doctora en Ciencias Sociales, diplomada en Salud Pública y miembro fundador y directiva del Centro de Apoyo al Desarrollo Local - CEADEL).

En el seminario participaron 35 egresados y alumnos del POSFL y de las Maestrías de Estudios Organizacionales y de Educación de la UdeSA.

Los objetivos del seminario fueron: i) revisar estrategias y herramientas evaluativas de trabajo y ii) reflexionar sobre el significado y utilidad de la evaluación como instancia de aprendizaje y de promoción de transparencia en la gestión de las organizaciones sociales. Para cumplirlos, se presentaron diversos tipos de evaluación, se exploraron las técnicas usuales, el diseño de los modelos evaluativos - la determinación de dimensiones, variables e indicadores; las preguntas orientadoras; la matriz síntesis- y los procesos de evaluación - programación, ejecución (obtención de información), análisis e informes; socialización de conclusiones y recomendaciones. Y, por último, se discutió sobre la incidencia de la participación de los actores en dichos procesos.

## V. Actividades de Investigación, Publicaciones y Presentaciones

### Coordinación General de la Red SEKN

A fin de diciembre la Coordinación General y Operativa de la Red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) deja la Universidad de San Andrés y pasa luego de 3 años a la Universidad del Pacífico en Perú.

Durante estos tres años, Gabriel Berger compartió las tareas de Coordinación General con Alfred Vernis, decano de programas académicos de ESADE Business School, mientras que la Coordinación Operativa fue realizada por el CIS, brindándose apoyo a las actividades de la red, entre ellas la difusión del libro Negocios

Inclusivos, preparación del boletín de novedades de la red, gestión del archivo de documentos y materiales de trabajo, seguimiento de coordinadores de proyectos, y gestión de los fondos generales de la Red. Durante los últimos meses, Noel Zemborain se incorporó al CIS para realizar las tareas de Coordinación Operativa.

SEKN ha cumplido 10 años desde su creación, y a fines de marzo realizará su reunión anual en la Universidad del Pacífico (Perú) donde se espera realizar una evaluación del trabajo de estos años y renovar el compromiso de las universidades que la integran para el trabajo colectivo.

### **Finalizó el Proyecto Escala e Impacto en Emprendimientos Sociales de Iberoamérica junto al Grupo BBVA**

En septiembre finalizó el proyecto Escala e Impacto en Emprendimientos Sociales desarrollado por 6 integrantes de la red SEKN (EGADE – México, ESADE – España, IESA – Venezuela, Uniandes – Colombia, UP – Perú, UdeSA - Argentina) con el apoyo del Grupo BBVA de España y la coordinación de Gabriel Berger. El objetivo general del proyecto era avanzar en la comprensión del proceso por el cual las iniciativas sociales que utilizan mecanismos de mercado (negocios sociales) logran escala e impacto social.

En el marco del proyecto, se realizaron las siguientes actividades: 1) preparación de seis estudios analíticos sobre negocios sociales que hubieran alcanzado volumen de cierta escala o sido replicados logrando escala en forma indirecta; 2) realización de un seminario interno de discusión de los estudios de casos; 3) desarrollo y dictado de curso/laboratorio para apoyar a emprendedores sociales que están trabajando con negocios sociales en 6 países de Iberoamérica (Argentina, Colombia, España, México, Perú y Venezuela).

El proyecto ha permitido avanzar en el conocimiento de los procesos de escala de los negocios sociales, ha contribuido a fortalecer la capacidad de las universidades para apoyar procesos de escalamiento de negocios sociales, ha potenciado el trabajo de promoción de los emprendimientos sociales sustentables en la región, y ha generado modelos de trabajo que podrían ser replicadas por otras universidades.

### **Caso Pedagógico Asociación Civil Andar: El Desafío de Equilibrar una Cartera de Negocios Sociales**

Durante la segunda parte del año se ha retomado el trabajo de elaboración del caso pedagógico centrado en la experiencia de la Asociación Civil Andar, que se había iniciado en el año 2010 pero que por distintos motivos fue suspendido durante varios meses. El caso está centrado en la experiencia de esta entidad que desarrolla distintos emprendimientos para lograr la inclusión social y laboral de personas con discapacidad mental: panadería, servicio de catering, Liga de Fútbol Especial, Centro de Día, visitas educativas a la Granja Andar, entre otros. El caso está siendo elaborado por Adrián Darmohraj y Gabriel Berger en el marco del Programa de Desarrollo de Casos del Departamento Académico de Administración y se ha enriquecido con la experiencia de trabajo del CIS en el apoyo a negocios sociales. El caso se encuentra en la fase de terminación y será publicado a comienzos del 2012.

## **VI. Actividades de Diseminación**

### **Biblioteca Virtual Gestión Social**

En la primera mitad de 2011 se evaluaron y presupuestaron cambios en el *look and feel* de la Biblioteca Virtual Gestión Social. En la segunda mitad



del año, habiéndose seleccionado el proveedor, se trabajó en el rediseño del sitio.

Los cambios apuntan a darle a la biblioteca más modernidad, una navegabilidad más amigable y sencilla y alineación de estilo con el sitio institucional de la Universidad de San Andrés. Además, se eliminó el requerimiento de registración para bajar documentos, lo que permitirá que Gestión Social sea indexada por los buscadores web, atrayendo, así, más visitantes. También se está rediseñando el newsletter. La nueva propuesta estará on line los últimos días de diciembre.

La biblioteca Virtual Gestión Social es actualmente una colección de 608 materiales disponibles, distribuidos en ocho secciones temáticas: Dirección y Estrategia; Gobierno y Rendición de Cuentas; Recursos Humanos; Desarrollo de Recursos, Marketing, Colaboración Inter-organizacional, Incidencia, Formulación, Implementación y Evaluación, Casos del Programa Alianzas para la Reducción de la Pobreza del Banco Mundial y Otros Temas.

### **III World Young Leaders Forum**

Gabriel Berger expuso sobre el tema “Reflexions on Social Innovation” en el III World Young Leaders Forum: New technologies, financial models and collaboration for social innovation, que se realizó en Buenos Aires el sábado 19 de noviembre, organizado por BMW Stiftung de Alemania.

En el Forum participaron más de 250 líderes empresariales, académicos y sociales involucrados en los programas internacionales de la Fundación.

### **World Entrepreneurship Forum 2011 – Capítulo Argentina**

El 6 de septiembre Gabriel Berger participó de la segunda edición del World Entrepreneurship Forum 2011 – Capítulo Argentina, organizado por KPMG, como moderador del panel sobre “Emprendedorismo y Negocios Inclusivos”.

El panel permitió debatir sobre la diferencia entre negocios en la base de la pirámide y los negocios inclusivos, el rol del emprendedor en los negocios inclusivos, y los ecosistemas de apoyo a los emprendedores y a las empresas innovadoras en el campo de los negocios inclusivos.

Gabriel también participó como integrante del panel de cierre del Forum.



### **Conferencia y Taller sobre Negocios Inclusivos - Montevideo, Uruguay**

El 22 de agosto Gabriel Berger dictó una conferencia sobre Negocios Inclusivos en Iberoamérica: Aprendizajes y Conclusiones de la Investigación de la red SEKN en la sede de la Universidad ORT en Montevideo, Uruguay. La conferencia fue organizada por el Centro de Innovación y Emprendedorismo de dicha Universidad junto con la Fundación Avina.

El mismo día, coordinó un taller sobre negocios inclusivos en la sede del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de la misma ciudad, invitado por la Fundación Avina en el marco de la Red de Negocios Inclusivos del Uruguay (Fundación Avina, Ashoka, PNUD). En el taller participaron representantes de empresas, universidades, organismos públicos y ONGs que trabajan en la temática.

### **Programa de Formación de Voluntarios de la Fundación Aportes de Gestión para el Tercer Sector**

El 11 de agosto el CIS fue invitado a desarrollar el tema “El rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil: rasgos distintivos y esfuerzos de comprensión del propósito de estas entidades”, en el marco del Primer Encuentro de Inducción del marco del Programa de Formación de Voluntarios organizado por la Fundación Aportes y liderado por Peter Hall.

Mercedes Jones estuvo a cargo de reflexionar sobre la dinámica actual, en que las empresas están realizando un corrimiento hacia el campo social que puede verificarse en los programas de responsabilidad social, el Estado está generando un movimiento de apertura permitiendo la participación de las organizaciones de la sociedad civil y la propia sociedad civil está explorando una nueva dimensión, vinculada a la producción económica.

### **VIII Conferencia de América Latina y el Caribe de la Sociedad Internacional para la Investigación del Tercer Sector (ISTR) - Buenos Aires**

Mariana Lomé y Gabriel Berger participaron de la VIII Conferencia de la International Society for Third Sector Research (ISTR), realizada entre el 12 y el 14 de julio.

Mariana Lomé moderó el panel “Aportes desde la sociedad civil a situaciones de violencia y de vulnerabilidad social” y, además, presentó el documento “La calidad del vínculo donantes – donatarios en la Argentina: De la simple interacción a la alianza estratégica” cuya autoría comparte con Guillermo Correa (RACI), Agustina Cavanagh (Cimientos) y Carlos March (Avina).



Gabriel Berger moderó el panel “Legitimidad y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil” e integró el Comité Académico Internacional de la Conferencia.

### **Congreso El Psicoanálisis Vincular de Latinoamérica - Lo Singular - Lo Múltiple: Modelos de Gestión e Intervención en Acción Comunitaria**

El día 1 de julio, en el marco del XIX Congreso Latinoamericano FLAPAG, se realizó el Encuentro de Relaciones con la Comunidad en las temáticas de Discriminación, Población en Riesgo y Gestión de Proyectos Auto-sustentables.

Mercedes Jones fue invitada a desarrollar el tema “Modelos de Gestión e Intervención en Acción Comunitaria - Factores claves para generar vínculos y articulaciones de colaboración en red” donde presentó la experiencia de Paradigma XXI, alianza que amplía las bases y la mirada de la intervención social hacia nuevos procesos de articulación y colaboración incorporando metodologías participativas, herramientas de cooperación y diálogo.