



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
Y GESTIÓN SOCIAL.  
CASO: ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO  
FOMENTO A LA INSERCIÓN LABORAL (FOMILAB)**

Trabajo de Investigación

POR

María Alejandra Lucero Estrada  
E-mail: mluceroestrada@yahoo.com.ar

Profesora Tutora  
MSc. María Lamattina de Ferrari

M e n d o z a - 2013

# INDICE

Introducción .....	1
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO SOBRE GERENCIA SOCIAL .....	3
1. Definición de Gerencia Social.....	3
2. Requisitos a cumplir por los gerentes sociales.....	5
3. Herramientas de la Gerencia Social.....	7
4. Gerencia Social y ONGs.....	13
5. Principios de acción de la Gerencia Social.....	14
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO SOBRE FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC).....	16
1. Formulación de proyectos.....	16
1.1. Definición de proyecto.....	16
1.2. Fases de un proyecto.....	17
1.3. Marco lógico.....	23
2. Planificación, estrategias comunicacionales y fundraising.....	30
2.1. Definición de estrategia e implicancias de la misma en la gestión social y cultural. Tipos de estrategia.....	30
2.2. Planificación estratégica .....	32
2.3. Definición de comunicación.....	32
2.4. Imagen corporativa.....	32
2.5. Posicionamiento.....	33
2.6. Público, segmentos, grupos de consumidores y público cautivo.....	33
2.7. Fundraising o generación de fondos.....	34
CAPÍTULO III– GESTIÓN SOCIAL DE FOMILAB.....	38.
1. Origen de FOMILAB.....	38
2. Programa matriz en desarrollo de FOMILAB, su fundamentación y resultados obtenidos hasta la fecha.....	38
2.1. Programa matriz en desarrollo de FOMILAB.....	38
2.2. Fundamentación del programa matriz de FOMILAB.....	40

2.3. Resultados obtenidos hasta la fecha del mencionado programa.....	41
CAPÍTULO IV – CASO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ASOCIACIÓN FOMENTO A LA INSERCIÓN LABORAL (FOMILAB).....	46
1. Marco socio-económico y legal en que se inserta FOMILAB.....	46
1.1. Conceptos generales sobre aspectos legales y formalización de organizaciones sociales y comunitarias.....	47
1.2. Régimen legal de exención impositiva de las asociaciones civiles sin fines de lucro.....	51
1.3. Régimen legal de beneficios fiscales para las empresas que donen a asociaciones civiles sin fines de lucro dedicadas a actividades socio-culturales.....	54
1.4. Régimen legal del voluntariado social.....	55
2. Misión, visión, políticas, objetivos y estructura organizacional de FOMILAB	56
2.1. Misión, visión, políticas y objetivos de FOMILAB.....	56
2.2. Estructura organizacional, organigramas y distribución de tareas.....	59
CAPÍTULO V - MEDICIÓN DE LA EFICACIA A TRAVÉS DE LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS COMO PROCESO DE GENERACIÓN DE RECURSOS EN FOMILAB.....	65
1. Medición de la eficacia.....	65
1.1. Indicadores de efectividad.....	65
1.2. Indicadores de eficiencia.....	76
2. Formulación de proyectos como proceso de generación de recursos en dicha OSC .....	79
CAPÍTULO VI – RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE FONDOS Y COMUNICACIÓN PARA FOMILAB.....	80
Conclusiones.....	83
Referencias bibliográficas.....	85
Anexos.....	93



## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más exigente y competitivo, estudiar y capacitarse marca la diferencia. El desarrollo que impone este presente define la necesidad de formar expertos en oficios y/o actividades artesanales, con marcada idoneidad, y capaces de construir su propio conocimiento a través del desarrollo de sus habilidades y creatividad, para que en el contexto social afronten con éxito los cambios constantes que se presentan.

Dado los altos índices de desempleo que se observan en nuestra Provincia, que también inciden en la inseguridad de la población, es completamente pertinente la labor que realiza la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), cuya fundadora es la autora del presente Trabajo de Investigación. La misión de esta organización consiste en “fomentar el empleo”, contribuyendo a combatir las consecuencias nefastas que trae aparejadas la desocupación.

Para ello, FOMILAB capacita gratuitamente a desocupados, incluyendo a personas con discapacidad, en oficios, artesanías regionales y formación para micro emprendedores, procurando insertar laboralmente a los desempleados ya sea mediante el autoempleo, gestionándoles microcréditos o subsidios para que puedan concretar sus emprendimientos, o bien mediante la inserción laboral en empresas del medio, a través de pasantías rentadas, si son estudiantes, o contratos a prueba, si no lo son. Por eso, es de vital importancia tratar de conferirle eficacia a la gestión de esta organización, para que pueda optimizar su accionar y alcanzar mejor sus fines.

En este trabajo se presenta el desarrollo organizacional y la gestión social de la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB).

La metodología a utilizar es de investigación aplicada observacional. Se centra en la descripción y explicación de fenómenos tal como se presentan en la realidad, en un estudio de caso para una organización, realizando la evaluación, con técnicas cuantitativas y cualitativas, indicadores de gestión organizacional, etc.

El Trabajo de Investigación está diagramado del siguiente modo: en el Capítulo I, se considerará el marco teórico sobre gerencia social. En el Capítulo II, se incluirán nociones teóricas sobre fuentes de financiación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), suministrando, en primer lugar, teoría sobre formulación de proyectos y en segundo lugar, conceptos básicos sobre planificación, estrategias comunicacionales y fundraising. El Capítulo III se refiere a la gestión social de FOMILAB, abordando la siguiente temática: en primer término, el origen de esta institución, en segundo término, el programa matriz en desarrollo de FOMILAB, del cual se tratará su fundamentación y los resultados obtenidos hasta la fecha. En el Capítulo IV se hará un análisis de la entidad, considerando, los siguientes temas: en primer lugar, el marco socio-económico y legal en el que se encuentra inserta FOMILAB; y en segundo lugar, su misión, visión, políticas, objetivos, y la estructura organizacional de dicha OSC, considerando los organigramas y la distribución de tareas en la misma. En el Capítulo V se efectuará la demostración de la hipótesis planteada en este Trabajo de

Investigación, o sea, la formulación de proyectos en FOMILAB estaría relacionada con un proceso óptimo de generación de recursos en la mencionada organización, en base a una investigación que incluye la medición de la eficacia de la administración llevada a cabo en esta OSC a través de la formulación de indicadores de gestión y la consideración de la formulación de proyectos como proceso de generación de recursos en esa institución. En el Capítulo VI, se expondrá una serie de recomendaciones para el diseño de un plan de desarrollo de fondos y de comunicación para FOMILAB a fin de optimizar el cumplimiento de su misión y objetivos. Y, finalmente, a la luz de los enfoques teóricos y los resultados prácticos, se presentarán las conclusiones. Adicionalmente, en los Anexos, se incluirán los organigramas de FOMILAB, el folleto institucional de esta OSC y fotocopias de artículos periodísticos en diarios y revistas referidos a dicha Entidad.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO SOBRE GERENCIA SOCIAL

### 1. DEFINICIÓN DE GERENCIA SOCIAL

Es completamente pertinente tratar el tema de la Gerencia Social, en el presente trabajo, ya que el caso de gestión social que se plantea, referido a la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), es un caso típico de aplicación, de lo que constituye la Gerencia Social.

Según lo explica Teodoro Pérez, María Eugenia Martínez y Ana Luz Rodríguez (2006: 36) la Gerencia Social puede ser considerada como:

*“...la dirección, administración y gestión de las complejidades sistémicas de las organizaciones productoras de bienes y servicios dentro de una conciencia de responsabilidad social en cuanto a hacerse cargo de las consecuencias que en los otros componentes de los sistemas vivientes tienen las propias acciones, para prevenir, mitigar o resarcir tales efectos –de manera que promuevan y generen condiciones para que equitativamente todas las personas puedan disfrutar de una calidad de vida digna y les sea factible desplegar sus capacidades y potencialidades en el marco del desarrollo social”*

Según Karen Mokate y José Jorge Saavedra (2006: 2) quienes citan al INDES (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social) (1996), los fines del ejercicio de la Gerencia Social en América Latina y el Caribe al comienzo del siglo XXI son:

“Reducir la desigualdad  
Reducir la pobreza  
Fortalecer el estado democrático  
Fortalecer una ciudadanía plena incluyente y responsable”

Según la síntesis efectuada de Bernardo Kliksberg (1983: 1-2), el denominado “Padre de la Gerencia Social”, existen cuatro tipos de capital en una sociedad: los activos naturales integrados por la dotación de recursos geográficos originarios de la misma, los activos producidos por la acción humana desde infraestructura hasta medios financieros, el capital humano conformado por la población y el capital social integrado por los valores, las instituciones, la capacidad de asociacionismo, el clima de confianza entre los actores sociales y las pautas culturales entre otros aspectos. Él señala que el capital humano y el social deben revalorizarse, dado que en el siglo XXI,

que será de “conocimiento intensivo”, la calidad de los recursos humanos de un país y la “inteligencia” de sus organizaciones, es lo que definirá su posición en este mundo globalizado. De allí surge la necesidad de invertir en educación, lo cual no constituye un gasto sino una “inversión social”, pues estimula el crecimiento, la competitividad y el desarrollo sostenido de las naciones.

Esto es válido, sobre todo, en América Latina, que si bien tiene amplias potencialidades de desarrollo, posee importantes déficits sociales, por ejemplo, se estima que casi el 50% de la población latinoamericana está por debajo de la línea de pobreza, hay elevados índices de deserción escolar, repitencia, limitada calidad de la educación, una tasa de escolaridad de solo 5,2 años por habitante, el 41% de la población padece algún grado de desnutrición, y otras graves carencias. La región se ha convertido en la más desigual del mundo entero. Pobreza e inequidad obstruyen el desarrollo, atentan contra la gobernabilidad democrática y producen sufrimiento en la población. Hay que realizar inversiones sociales con eficiencia. Ante esto surge el planteo de cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social.

Según Bernardo Kliksberg (1983: 3), la Gerencia Social eficiente, está relacionada con:

“optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social”.

A modo de síntesis de lo expresado por Kliksberg (1983: 4-8), los programas sociales son por naturaleza inter organizacionales. Los actores participantes son interdependientes entre sí, afectando los resultados de los programas. Los gerentes sociales deben alcanzar los objetivos en un ambiente complejo y variable, muchas veces no transparente, donde son sometidos a diversas presiones, tanto de variables externas como de modificaciones de la comunidad. Los programas se llevan a cabo en medio de condiciones de turbulencia e incertidumbre. Por esto, se requiere que los gerentes sociales tengan amplia capacidad de respuesta y flexibilidad. Para ello, deben realizar un análisis multidimensional en los planos político, cultural, social y económico-financiero, utilizando herramientas como la confección de mapas de actores y el análisis de stakeholders.

Asimismo, se debe reemplazar el enfoque sectorial por el abordaje integral para la solución de los problemas y se han de desarrollar capacidades para hacer “gerencia sinérgica”, que excede a la coordinación formal, se trata de aprovechar las potencialidades de complementación, integración y “externalidades organizacionales” que surgen del accionar conjunto de las organizaciones, optimizando las sinergias. Como esto implica problemas de compatibilización de autonomías organizacionales, políticas y metodologías de instituciones con su propia trayectoria y estilo, se hace necesario establecer mecanismos gerenciales de concertación, monitoreo y reajuste sobre la marcha y de negociación en términos de cooperación “ganar-ganar”.

Conforme a lo expresado por Kliksberg, para mejorar la gestión social cabe valerse de la descentralización, pero para hacerlo con efectividad es necesario producir las transformaciones

necesarias en los niveles en que se delegan facultades y recursos y establecer puntos de coordinación operativos, teniendo en cuenta los riesgos de la descentralización señalados por Henry Mintzberg (1996), citado por Kliksberg, en el sentido que, si descentralizar se sustancia en la imposición de metas cuantitativas fijas y rígidas a los niveles descentralizados y en presionar para que se cumplan, esa dinámica lleva a un efecto "recentralizador".

También resulta imprescindible para perfeccionar la gestión social, alentar la participación comunitaria, en la formulación, implementación y evaluación de la misma, ya que esto redundará luego, en la auto sustentabilidad de los programas sociales.

A efectos de lograr los objetivos planteados, es vital el diseño de meta redes, realizar una labor de verdadera "ingeniería social", articulando sistemáticamente las posibilidades de aporte de los actores involucrados de la sociedad, tales como Estado, ONGs, sectores empresariales, laborales, iglesias, universidades, etc. a fin de producir impactos en gran escala.

Y por último, según el resumen efectuado de Kliksberg, se debe impulsar el control comunitario sobre la marcha de los programas sociales, para lo cual se requiere la utilización de indicadores precisos y claros de cumplimiento real de las metas y la participación activa de los beneficiarios de los programas y de la sociedad en general, en la evaluación continua de dichos programas.

Finalmente, el mencionado autor, concluye con lo siguiente:

“Probablemente uno de los mayores desafíos abiertos ante América Latina a fin de este milenio, es movilizar para el enfrentamiento de esta problemática crucial una inversión social sostenida manejada con modelos de gerencia social de avanzada” (p. 8).

## **2. REQUISITOS A CUMPLIR POR LOS GERENTES SOCIALES**

De acuerdo con lo mencionado por Bernardo Kliksberg (1983: 8), los requisitos que deben reunir los gerentes sociales, son:

*Entre otros aspectos: tener orientación hacia el desarrollo de las capacidades de la comunidad, excelentes capacidades de concertación y negociación, aptitudes para la gestión inter organizacional, actitud de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia, vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos a lograr.*

A modo de resumen de lo señalado por Kliksberg (1995: 1-2), en otra obra de su autoría: "Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social eficiente", un primer punto es que, el gerente social tiene que estar formado para su tarea. Los administradores profesionales han

sido con frecuencia entrenados sólo para manejar estructuras burocrático-formales. Ello no habilita para lidiar con un programa social, donde están presionando los lobbies, los políticos, la población asistida y cotidianamente se producen variaciones y situaciones impredecibles. Entonces, se requiere una gerencia totalmente adaptativa. Por otra parte, en materia de gerencia social, dado la celeridad de los cambios, es cuestionable la proyección de datos históricos, basados en el pasado, sino que hay que trabajar con métodos de prospectiva, focalizándose en el futuro, y teniendo en cuenta múltiples escenarios. Y por último, Kliksberg señala que, se necesita un gerente social con altísima sensibilidad hacia la comunidad, que esté sintonizado con la gente.

A manera de síntesis de lo mencionado por Heloísa Primavera (2000: 4), los gerentes sociales tienen que cultivar las habilidades, denominadas “Meso”, de:

- *administrar la incertidumbre;*
- *articular los recursos existentes en redes de ayuda;*
- *ejercitar permanentemente la capacidad de concertación;*
- *utilizar la tecnología apropiada a cada contexto;*
- *actuar hacia el compromiso con los resultados deseados.*

Cabe destacar, el ejemplo brindado por la mencionada autora, respecto del ejercicio permanente de la capacidad de concertación, y dice así:

*Cuando un programa social debe atender a una situación de brindar alimento para que un alumno pueda estudiar ¿cómo definir a qué institución le toca la mayor responsabilidad ? ¿ a la Escuela ? ¿ a Salud ? ¿ a Acción Social ? Es en esta situación que se plantean las grandes dificultades del gerenciamiento inter-institucional, fuentes de la ineficiencia antiética a la cual nos hemos referido anteriormente y que se traduce en más desnutrición y analfabetismo hoy, y desempleo, violencia, criminalidad y exclusión social mañana, en nuestras sociedades que hoy parecen definitivamente dualizadas (p. 7)*

Respecto de utilizar la tecnología apropiada en cada contexto, dicha autora, expresa lo siguiente:

*El resultado es una flexibilización permanente del estilo de gestión, con la adopción de modelos de organización de tipo matricial o por proyectos, que permite la rotación de los recursos humanos según las variaciones de la realidad y metas cambiantes que conocemos como parte de la rutina de ese campo. Hemos podido verificar que, frecuentemente, el modo de hacer las cosas no necesita ser homogéneo y que, cuando se homogeneiza, puede hacerlo por emulación de líderes naturales que saben ganarse el lugar entre sus*

*pares. Lograr, entonces, una gerencia de frontera tecnológica puede ser la oportunidad de incorporar la creatividad y responsabilidad de elección del grupo, al servicio de la obtención de los mejores resultados. Ello implica una “liberación” del factor tecnología - en lugar de una sujeción a él - y produce equipos de trabajo competentes en utilizar paloma mensajera o comunicación satelital, en distintas posibilidades de arreglos organizacionales, en función de los requerimientos de cada caso (p. 8).*

De acuerdo con la síntesis realizada de Heloísa Primavera (2000: 8) respecto del último punto de la enunciación de las habilidades “Meso”, se requiere, por parte del gerente social, un alto grado de identificación con los objetivos del programa/organización, lo cual redundará en la disposición a hacer lo necesario - y no simplemente lo planificado o lo “debido” - para llegar a los resultados deseados.

Según la misma autora, los Indicadores Micro se conforman a partir de la evaluación de las habilidades individuales de generar visión compartida en la coordinación de acciones en el grupo, organización o proyecto y se expresan en cuatro habilidades:

- ✓ establecer relaciones interpersonales;
- ✓ escuchar al otro como legítimo;
- ✓ construir consenso para definir la acción y
- ✓ acompañar sostenida y responsablemente los procesos acordados (p. 9).

### **3. HERRAMIENTAS DE LA GERENCIA SOCIAL**

Conforme a lo señalado por Isabel Licha (2002: 3-4), que cita al INDES (Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social) (1999), vinculado con una “Caja de herramientas” para la Gerencia Social, destaca dos cualidades básicas de la misma: su enfoque adaptativo y su carácter estratégico. A continuación, se describen los componentes de la caja de herramientas que propone el INDES, para luego examinar la manera que facilita una gestión adaptativa y estratégica:

**Tabla 1: Caja de herramientas de la Gerencia Social**

Tipo de Herramienta	Descripción
Análisis del entorno	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante

	<p>acciones innovadores. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias adecuadas a tales condiciones.</p>
Análisis de los involucrados	<p>Permite analizar el comportamiento de los actores que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.</p>
Construcción de escenarios	<p>Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores</p>
Planificación estratégica	<p>Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio y lograr su desarrollo y consolidación. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de</p>

	la misma.
Análisis de problemas	Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable.
Instrumentos de preparación de programas y proyectos	Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos más relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
Seguimiento y evaluación	Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de las mismas, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También, abarcan los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo. El proceso de seguimiento y

	<p>evaluación educa o informa a la gerencia social guiando los procesos necesarios para entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.</p>
Técnicas de manejo de conflictos	<p>Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.</p>
Metodologías para promover y facilitar la Participación	<p>Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto en lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como en lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión y evaluación de las políticas). La planificación estratégica, el marco lógico, la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la gerencia social participativa. En el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión, la investigación acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades más carenciadas</p>
Diseño y coordinación de redes inter organizacionales	<p>El diseño de redes (que forma parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la gerencia social que apunta a crear patrones definidos de</p>

	<p>relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas. Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.</p>
<p>Diseño y gestión de la descentralización</p>	<p>Los instrumentos de diseño, implementación y evaluación de programas sociales descentralizados son los instrumentos básicos ya descritos en este cuadro, con inclusión de las metodologías para la participación ciudadana en los programas y proyectos. Adicionalmente, están los instrumentos de diseño organizacional y de elaboración de matrices de funciones. Se trata con ellos de apuntalar un proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar y la movilización y participación ciudadana en las políticas públicas</p>

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales” INDES 2002

## LA “CAJA DE HERRAMIENTAS” Y EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Se continúa con la síntesis de lo explicado por Isabel Licha (2002: 6-8), según esto, la gerencia social es también una gerencia estratégica, porque elabora visiones de largo plazo, impulsando ideas transformadoras. Las herramientas de la gerencia social apoyan la construcción de escenarios, esto es, la elaboración de visiones de largo plazo que ayudan a comprender el origen, evolución y tendencias de un determinado fenómeno y a generar ideas innovadoras, como propuestas transformadoras de la realidad. Estas visiones impulsan a las organizaciones a transformarse a sí mismas para realizar su misión.

Asimismo, la gerencia social estratégica busca adaptar la organización a los cambios del entorno. A la vez, busca generar cambios contextuales. Se tiende al logro del desarrollo y bienestar social, a través de un proceso participativo interno y con los distintos involucrados.

Esta dimensión participativa de la gerencia social estratégica contribuye al aprendizaje organizacional. De este modo, el gerente social es un auténtico estratega por cuanto crea condiciones para desarrollar una cultura abierta al cambio y al compromiso con el cambio, fortaleciendo el sentido de propósito y el desarrollo de la visión de los miembros de la organización, y el despliegue del conocimiento y la creatividad para la acción transformadora.

Desde la perspectiva de la gerencia social, las estrategias pueden ser promovidas no sólo desde los niveles directivos, sino de todos los miembros de la organización y de los grupos de interesados activos. El papel del gerente social en dicho proceso es eminentemente el de facilitador del proceso de aprendizaje y cambio organizacional (6-8).

Cabe considerar aquí, los conceptos de misión, visión, políticas y objetivos, desde el punto de vista de la Gerencia Social:

**Misión**, según la definición otorgada por Karen Mokate y José Jorge Saavedra (2006: 21), es:

*la ideología central de una entidad, la que define su propósito y sus valores centrales. La misión define la razón de ser de la entidad y los valores fundamentales que guían su actuar. Define de manera amplia y ambigua una transformación que se propone lograr*

En tanto que, según Collins y Porras (1996), citados por Karen Mokate y José Jorge Saavedra (2006: 21), la **visión** consiste en:

*Una proyección de un futuro deseable; es una declaración de lo que se desea conseguir en un plazo específico. La visión define aquello que aspiramos ser y aquello que se quiere crear; está compuesta por una meta gigante y audaz que se propone lograr en un determinado tiempo y una descripción vívida de cómo será lograda*

Según lo explicado por Karen Mokate y José Jorge Saavedra (2006: 22), cabe señalar que, por una parte, la misión define la razón de ser, explica por qué o para qué se hacen ciertas cosas y la visión

pone el desafío que quiere conquistarse al frente. Este conjunto de misión/visión define un “norte” en relación con los procesos de formación de políticas y programas sociales, define, los beneficios que se proponen generar para la sociedad o sea, el “valor público” que se generará.

En lo que se refiere a las **políticas**, cabe sintetizar lo expresado por Álvarez, H. (1999: 41-42), quien afirma que las políticas son guías de acción y canales por los cuales fluye el pensamiento de la alta dirección de la organización, las que algunas veces se formalizan y otras no. Son las guías que permiten llevar a cabo la acción, expresan y determinan la visión del entorno, la identidad de la organización, la inteligencia del problema, la concepción de las estrategias y la estructura y control social.

En relación con los **objetivos**, resumiendo lo expresado por Neugovsen (2006: 23-24), los objetivos orientan, estimulan y ayudan a organizar las decisiones y las acciones. Son los enunciados y propósitos de aquello para lo cual estamos trabajando, describe lo que queremos lograr y enuncian los motivos.

#### **4. GERENCIA SOCIAL Y ONGS**

Según la síntesis efectuada de Teodoro Pérez, María Eugenia Martínez y Ana Luz Rodríguez (2006: 36), se puede aseverar que la Gerencia Social no queda, pues, circunscripta a la esfera de las organizaciones de carácter privado sin ánimo de lucro, las denominadas Organizaciones No Gubernamentales u OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil), sino que es un imperativo ético de todas las organizaciones, tanto de las del Estado, que por su propia naturaleza pública deben orientar todas sus actuaciones dentro de la búsqueda del bien común, como de las organizaciones privadas con ánimo de lucro, cuyas actuaciones pueden ser altamente impactantes para el ambiente y para la sociedad humana.

Las ONGs carecen de ánimo de lucro, cuentan con estructura legal y una infraestructura mínima y actúan como intermediarias de los intereses de terceras personas.

Surgen las ONGs como una de las formas de organización de la sociedad civil ante la necesidad de dar respuesta a múltiples demandas sociales, de expresión política, cultural, que no son cubiertas por el Estado. Son ejecutoras de programas de desarrollo o de acción humanitaria o prestadoras de servicios públicos y con capacidad para ejercer una influencia en la definición de las políticas públicas. En este contexto, mientras el Estado es responsable frente a los ciudadanos, las ONGs empiezan a ser responsables ante sus financiadores, generalmente procedentes de la cooperación internacional (Pérez et al, 2006, 57-58).

## 5. PRINCIPIOS DE ACCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL

Conforme a lo dicho por Teodoro Pérez, María Eugenia Martínez y Ana Luz Rodríguez (2006: 88), se entenderá por Principios a las proposiciones que fundamentan, orientan y dan sentido al conjunto de finalidades, estrategias y acciones que constituyen el quehacer de la Gerencia Social Integral e Incluyente.

Estos principios son cinco: Inclusión, Integralidad, Corresponsabilidad, Comunicabilidad, e Incertidumbre. Considerando su marcada importancia, cabe detenerse a analizar solamente el Principio de Inclusión.

### PRINCIPIO DE INCLUSIÓN

Este principio se refiere a la inclusión social de todas las personas –pero de manera especial de aquellas que han sufrido ancestralmente cualquier forma de exclusión y por tanto existen en situación de vulneración de sus derechos humanos- para que puedan vivir el ejercicio pleno de su ciudadanía en una perspectiva de derechos. Pero es la postulación de una inclusión a partir del concepto de nuevo sujeto social como agente activo, con capacidad de desplegar sus potencialidades. No es ya el objeto de la acción social, sino un sujeto de derechos y también de deberes.

Es alguien cuya participación activa debe motivarse al máximo y que debe estar presente en todo el proceso, desde la elaboración del diagnóstico hasta la evaluación de los resultados del proyecto del cual es parte. El sujeto social es alguien capaz de transformarse y de transformar el medio generando sus propios medios de sobrevivencia y aportando al desarrollo de la localidad y de la región a la que pertenece (Pérez et al, 2006: 88).

Según conceptos brindados expresamente por los autores mencionados:

*La inclusión tiene como condición adicional el respeto, en el sentido de reconocer y aceptar a los otros en su legitimidad de diferentes y con los mismos derechos que los propios. No es posible practicar la inclusión desde posiciones hegemónicas y/o discriminatorias, sino desde el pluralismo que visibiliza a los múltiples actores sociales en sus historias, culturas, identidades, etnias, géneros, clases sociales y proyectos de vida para construir tejido social en la diferencia, el debate y la concertación de intereses (p. 89).*

Se proseguirá con la síntesis de los citados autores: otro componente indispensable en la implementación de este principio es la participación activa de las personas en las decisiones y en los procesos que las afectan, así como en el usufructo de los beneficios, mediante estrategias que garanticen la auto sustentabilidad de los logros y avances obtenidos en los proyectos de desarrollo social y económico.

Por otra parte, el desarrollo social debe transitar por la entrega de responsabilidades a los agentes sociales sobre la proyección de su futuro, empoderando a los colectivos en su capacidad planificadora, ejecutora y de control de acuerdo con las necesidades locales y específicas, es decir, con la aplicación de una política de descentralización estratégica en la promoción humana y política de la ciudadanía.

Y, por último, el control social es otra forma relevante de propiciar la inclusión, al reconocerle facultades a los sujetos sociales para efectuar los contralores de las acciones de la Gerencia Social (Pérez et al, 2006: 90).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO SOBRE FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)**

Entre las fuentes de financiación de las OSC, cabe mencionar, por una parte, la formulación de proyectos y por otra parte, otras estrategias de recaudación de fondos, que se encuadran dentro de lo que constituye el “fundraising” (Proceso y estrategias de captación de fondos), tales como: donaciones, ya sea individuales o de empresas, sponsors, “crowdfunding” (Financiación en masa o por suscripción, también denominada micromecenazgo), venta de servicios o productos, etc.

En primer término, se analizarán nociones teóricas sobre formulación de proyectos y en segundo lugar, teoría general sobre planificación, estrategias comunicacionales y fundraising.

#### **1. FORMULACIÓN DE PROYECTOS**

##### **1.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO**

J.Gido y J.P. Clements (1999: 3), escribieron:

“Un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un grupo único de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos. Tiene un propósito bien definido, expresado en términos de alcance, programa y costo”.

A modo de síntesis de lo explicado por Neugovsen (2006: 3-12), un proyecto es un método probado que posibilita la modificación de una realidad inicial existente en otra realidad deseada que se habrá de crear gracias a la intervención a través del proyecto. Que es la armonización de diversos procesos ocurriendo simultáneamente que se combinan para producir un determinado efecto o resultado. Que surge a partir de una idea, una inspiración creativa, una observación de la realidad, un deseo o necesidad de cambio o de mejora. Y que debe cumplir los siguientes requisitos: Debe ser realizable, gerencial, vendible, formativo, pasible de ser continuado, rentable, estimulante, eficiente, efectivo, evaluable, necesario, susceptible de ser monitoreado, seductor y modificable.

A manera de resumen de lo expresado en el libro de PMI (Project Management Institute) (2004: 5-6) titulado la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBok), un

proyecto es un esfuerzo **1) temporal** que se lleva a cabo **2) para crear un producto, servicio o resultado único**, que es **3) de elaboración gradual**.

- 1) Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado.
- 2) Los proyectos pueden crear:
  - Un producto o artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente
  - La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución
  - Un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos. Por ejemplo, de un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad.
- 3) “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables.

La elaboración gradual de las especificaciones de un proyecto debe ser coordinada cuidadosamente con la definición adecuada del alcance del proyecto, particularmente si el proyecto se ejecuta en virtud de un contrato. Una vez definido correctamente, el alcance del proyecto —el trabajo a realizar— deberá controlarse a medida que se elaboran gradualmente las especificaciones del proyecto y del producto. Por ejemplo: El producto de un proyecto de desarrollo económico puede definirse inicialmente como: “Mejorar la calidad de vida de los residentes con ingresos más bajos de la comunidad X”. A medida que el proyecto avanza, los productos pueden describirse más específicamente como, por ejemplo: “Proporcionar acceso al agua y comida a 500 residentes de bajos ingresos de la comunidad X”. La siguiente etapa de elaboración gradual podría centrarse exclusivamente en mejorar la producción y comercialización agrícola, considerando la provisión de agua como una segunda prioridad, a ser iniciada una vez que el componente agrícola esté en una etapa avanzada.

## 1.2. FASES DE UN PROYECTO

Conforme a síntesis practicada de Neugovsen (2006: 7-8), las **Fases de un Proyecto** son las siguientes:

**1) Fase inicial:** consiste en manifestar, poner en papel la idea, lo cual permite crear objetividad y un documento de discusión con otras personas que pueden o no sumarse al proyecto. Este primer escrito se denomina: Documento Inicial y nos permite enunciar a nosotros mismos y a otros aquello que queremos realizar.

En este documento se encuentran los análisis objetivos de la realidad o diagnósticos, obtenidos a través de instrumentos de investigación de la realidad. Este documento justifica con datos objetivos la factibilidad del proyecto, cuantificando de manera global, las inversiones, los riesgos y las posibilidades existentes, es decir, los potenciales que deseamos extraer. Esta es la mirada objetiva de la realidad que da lugar a la Misión y a la Visión y que permite la búsqueda de aliados.

**2) Fase de preparación:** una vez aprobado el Documento Inicial se procederá a especificar más en detalle aquello que queremos lograr. Es el momento de iniciar la Fase Preparatoria. El documento que debería surgir de esta fase se denomina Plan de Proyecto y enuncia en detalle las fases del proyecto mismo, el presupuesto detallado, los recursos necesarios, etc. Elaborar este documento significa estar trabajando en el proyecto mismo.

**3) Fase de diseño:** una vez conseguidos los apoyos necesarios y la certidumbre de que esto es lo que queremos hacer, pasamos a la tercera fase o fase de diseño, en donde serán detallados con precisión los pasos a seguir, los presupuestos serán ajustados, los tiempos, las comunicaciones, los recursos humanos, ingresos, etc. De esta fase surge el Programa de Producción. Este documento permitirá a cualquier persona involucrada comprender la totalidad y los detalles. Este último documento preparatorio marca el momento de comienzo de realización de las actividades. Una vez puesto en marcha no será posible detenerlo sin consecuencias financieras o jurídicas.

**4) Fase de realización:** es la fase siguiente, en donde se ponen en marcha los planes. Al finalizar esta fase se debería haber logrado el objetivo o producto del proyecto. Se han realizado todas las tareas preparatorias y se ha puesto en funcionamiento. Dependiendo de la clase de proyecto este habrá de concluir (la presentación de una obra de teatro) o dará lugar a un nuevo proyecto (de mantenimiento en el caso de una vivienda)

**5) Fase de evaluación y seguimiento:** una vez concluidas las fases anteriores y luego de realizado el proyecto se procede a la fase de evaluación con la consiguiente medición de los resultados oral o escrita. La evaluación genera conocimiento permitiendo aprovechar la experiencia. Esta experiencia acumulada y convenientemente procesada permite abordar nuevos proyectos con mayor certidumbre y autoconfianza. Para realizar las evaluaciones se determinan de antemano qué indicadores se habrán de utilizar.

De acuerdo con un resumen de lo explicado por Neugovsen (2006: 3-24), respecto de las tres primeras fases, cabe señalar lo siguiente:

### **1.2.1 Primera fase: inicial**

Esta es la fase en donde la idea se traduce a palabras, se diagnostica, se cuantifica globalmente, se analiza su factibilidad y se hace comprensible para otros.

**El diagnóstico o la identificación de necesidades, problemas u oportunidades:** el primer paso para la elaboración de un proyecto comienza con la identificación del potencial existente para dar respuesta a una necesidad, resolver un problema o crear las condiciones para realizar una determinada acción (innovar, mejorar, transformar, crear, etc.). Esta sería la situación inicial sobre la que deseamos intervenir. Identificar el potencial existente, así como las probabilidades de éxito (factibilidad) ocurren en esta fase.

**¿Cómo se relevan e interpretan los datos para un diagnóstico?:** existen dos enfoques básicos no excluyentes: el cuantitativo y el cualitativo.

**El análisis cuantitativo** aborda la realidad desde una perspectiva experimental y analítica utilizando variables mensurables que pueden ser convertidas en estadísticas. Esta información nos ofrece datos que permiten analizar tendencias ocultas y manifiestas, preferencias, gustos, etc.

**El análisis cualitativo** aborda la realidad desde una óptica descriptiva e intentando comprenderla, no utiliza cifras y estadísticas, pero puede apoyarse en ellas para su justificación. Por el contrario se centra en el análisis analítico de la información surgida de entrevistas personales, preguntas en profundidad, y similares. Por este método se intenta conocer la calidad de lo evaluado.

Los métodos para recabar datos pueden ser: por escrito sobre la base de preguntas seleccionadas, entrevista telefónica, entrevista personal, vía internet, otros.

**Análisis FODA (de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):** el punto de inicio de la aplicación del método de proyectos es cuando a partir de una idea o percepción decidimos que es conveniente intervenir sobre una determinada realidad. Entonces comienza un proceso que inicialmente se basa en el análisis de los datos a nuestro alcance, lo que habremos de denominar el diagnóstico. Un primer análisis cualitativo se centra en los siguientes factores:

- **Las amenazas** que pueden surgir y que pongan en peligro nuestra acción.
- **Las oportunidades** previstas e imprevistas que puedan acelerar o cambiar el rumbo de nuestra acción.
- **Las fortalezas** con las que contamos, tanto individualmente, grupalmente y las que conciernen al proyecto mismo.
- **Las debilidades**, cuáles son los eslabones más débiles en las personas y en los procesos que pueden afectar la marcha del proyecto.

Es común comenzar un proyecto reflexionando acerca de estos parámetros. Es importante focalizar en determinados aspectos.

**Elementos para el diagnóstico:** en el caso de intentar diagnosticar el comportamiento de un determinado público, en general se busca conocer:

- las necesidades, deseos y exigencias manifiestas y latentes, primarias y secundarias;
- las percepciones y consideraciones respecto de la organización, la actitud, imagen, opinión, valoración afectiva;

- preferencias;
- grado de satisfacción;
- aspectos socio-económicos y culturales.

Estos datos permiten la elaboración de perfiles que nos ayudarán a que los objetivos del proyecto sean acordes a los intereses y necesidades de los destinatarios.

**El guión de proyecto:** generalmente abordamos un proyecto con cierta idea acerca de lo que queremos realizar, ya sea que identificamos la problemática o porque tenemos una imagen del hecho creativo que deseamos realizar. Este es el potencial latente en la situación que trataremos de desarrollar con nuestra intervención.

**Recabando información:** los métodos de diagnóstico utilizan instrumentos que permiten capturar, procesar y utilizar los datos necesarios.

Las preguntas fundamentales son:

**¿Qué clase de información se necesita?** El contenido de los datos determinará la manera de tener acceso a ellos. Unos se pueden recopilar por observación pasiva. Otros requieren de procedimientos reactivos – provocadores de respuestas – o interactivos – vinculando al diagnosticador y diagnosticado. Unos y otros se pueden analizar de manera cualitativa o cuantitativa.

**¿Por qué y para qué?** La finalidad y los destinatarios también condicionan los instrumentos de medición.

**¿De qué medios se dispone?** Realizar una encuesta a través de cuestionarios depende, entre otros factores, de los recursos humanos y materiales disponibles.

**¿Con cuánto tiempo se cuenta?** Una entrevista individual lleva bastante más tiempo que el auto llenado de una encuesta escrita.

**¿Cuándo ha de llevarse a cabo?** La recogida de información habrá de llevarse a cabo en uno u otro momento de manera que los datos no lleguen a destiempo.

**¿Quiénes van a recoger la información?** La formación, competencia y experiencia de las personas que realizan el trabajo condiciona la utilización de los instrumentos.

Algunas recomendaciones para la elaboración de un informe inicial: para cumplir con su cometido de convencer, estimular y crear consenso, se ofrece aquí una guía para la elaboración del informe:

1. **Contenidos y condiciones del informe:** se debe estipular claramente y de antemano qué se busca con el informe de acuerdo a quien sea el destinatario y en qué forma habrán de ser presentados (informes estadísticos, opiniones, presupuestos, etc.)
2. **Misión. La motivación:** ¿por qué y para qué se realizará el proyecto? Definir en términos concretos los objetivos generales (la Misión).
3. **Visión:** ¿cómo se realizará el proyecto? se describe de forma global el proyecto, sin detallar pero enunciando claramente las acciones globales. Esta no es una descripción de

actividades, sino del tipo de acciones que deberá realizar para alcanzar sus objetivos (Visión).

4. **Los requisitos:** ¿cuáles son las condiciones a las que debe responder el proyecto? Relatar convincentemente los alcances y límites globales.
5. **Destinatarios:** ¿quiénes serán los destinatarios del proyecto? Describir globalmente los beneficiarios directos e indirectos.
6. **Comunicación:** ¿cómo se va a comunicar con los destinatarios del proyecto?
7. **Finanzas. Plan económico:** esbozar en términos generales los alcances económicos del proyecto, posibles beneficios, riesgos, fuentes de financiamiento y afines. Tan importante como concebir y explicitar una buena idea o la propuesta de resolución de un problema, es la cuantificación de los resultados esperados en términos de inversiones estimadas, costos y posibles retornos. En el informe inicial es importante identificar los mismos y determinar los posibles rubros.
8. **Recursos:** enunciar de manera global qué clase de recursos serán necesarios (humanos, materiales, información, financieros, etc.)
9. **Actividades:** ¿cuáles serán las actividades? Descríbalas someramente.
10. **Datos:** aporte de datos (reales o ficticios) que puedan provenir de diagnósticos cualitativos y cuantitativos.
11. **Aprobaciones requeridas:** tener en cuenta qué personas o instancias están habilitadas para autorizar la aprobación y continuación del proceso.
12. **Tiempos. Fechas:** tener en cuenta las fechas de evaluaciones y de entregas. En muchos casos existen fechas límites para la entrega de propuestas.
13. **Antecedentes:** indicar antecedentes que puedan ser relevantes para el proyecto.
14. **Conclusiones generales:** argumentar, en síntesis, los motivos por los cuales las personas que lean la propuesta deben considerar la realización del proyecto como una oportunidad importante.

Debe quedar claro que no siempre es necesario elaborar un informe inicial formal y detallado, ya que hasta es posible presentarlo de manera informal y oral. Pero la elaboración de este informe, oral e informal o escrito y detallado constituye un primer paso vital que permite esclarecer y descubrir aquellos eventuales espacios de poca claridad o falta de definiciones que son comunes en los inicios de los proyectos.

### 1.2.2. Segunda fase: preparatoria

Una vez aprobada la idea, se realizan los cálculos imprescindibles de los recursos necesarios, tanto materiales, financieros como humanos. Esta fase concluye con un presupuesto detallado, cálculos de materiales, cantidad de personas, tareas y sus secuencias, etc. Incluye estudios de terreno, condiciones climáticas posibilidades de venta y afines. Posibilidades de financiamiento, promoción y ventas, amortizaciones, etc.

Cuando se ha elaborado un programa de proyecto, su aprobación permite el paso a la fase siguiente.

- a) **Preparación del Proyecto:** sobre la base del informe inicial comienza la fase de preparación. Los enunciados generales y fundamentos de la fase anterior serán procesados hasta lograr un plan o diseño del mismo.

Es en esta fase donde los requerimientos y necesidades enunciadas en la primera fase, se convierten en el diseño definitivo, sin que aún estén especificados los materiales, cálculos y afines.

Se enuncian aquí también las acciones que se realizarán para recaudar fondos y el plan de comunicación hacia los diversos sectores.

**Presupuesto:** la presentación de datos económicos es de vital importancia para la consideración de la viabilidad del proyecto. Así como se planifican las actividades, se debe asignar a cada una de estas la correspondiente cuantificación en términos de dinero.

- b) Esta fase concluye con un **Plan de Proyecto**, que contiene:

1. **Datos centrales:** provenientes del Informe Inicial.

2. **Introducción:** referencia a las conclusiones del Informe Inicial y detalles relevantes para esta fase.

3. **Contenido del proyecto:** descripción detallada de los resultados esperados, descripción de tareas, responsabilidades, tiempos, insumos, eventuales subproyectos. Utilizar diagramas, matrices y todas las herramientas de gestión de proyectos necesarias.

4. **Plan de comunicación y de generación de recursos:** detallar las actividades resultantes de las estrategias formuladas en el informe inicial. Mix de herramientas de marketing, es decir, promoción y publicidad, distribución, precios y productos y/o servicios etc. Cómo se habrá de recaudar fondos para este proyecto: patrocinantes, entradas, merchandising, etc.

5. **Actividades de gestión:**

- De tiempo: planificar y detallar los tiempos necesarios para cada fase y actividad.
- De dinero: cálculo de presupuesto final.
- Infraestructura: lugar, equipos, permisos, etc.
- De calidad: referencias referidas a la calidad del total y de las partes del proceso.
- De información: estipular y detallar canales de información interna.
- De organización: propuesta de diseño de organización para las fases siguientes.

El **Plan de Proyecto** incluye el desarrollo del cómo se habrá de realizar el proyecto, atendiendo a cada uno de los aspectos principales que hacen a la gestión del mismo (tiempo, dinero, calidad, organización, comunicación e infraestructura)

### 1.2.3. Tercera fase: diseño

Esta etapa, en síntesis, supone el desarrollo, en detalle, de las respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Para satisfacer qué idea o para solucionar qué problemas?
- ¿Cómo lo queremos hacer?
- ¿Dónde lo realizaremos?
- ¿Con qué medios materiales?
- ¿Quiénes lo habrán de hacer?
- ¿Cuándo?
- ¿Quiénes serán los beneficiarios?
- ¿De cuánto tiempo disponemos para hacerlo?
- ¿Cuánto puede o debe costar?
- ¿Cómo lo financiaremos?
- ¿Qué haremos primero? ¿Y luego?
- ¿Cómo evaluaremos si lo que hemos hecho es lo que deseábamos?

Las respuestas a estas preguntas, obligatorias al comenzar un proceso de planificación, pueden encontrarse en muchas fuentes, las cuales deben vincularse con la misión de la organización, aprovechando la experiencia acumulada. La manera en que se realizan las tareas debe guardar estrecha relación con los recursos materiales, financieros y humanos con que se cuenta.

Seguidamente, se procede a la programación, esto es, la secuencia lógica y eficiente de actividades organizadas en el tiempo y necesarias para llegar a cumplir con los objetivos en el tiempo estipulado.

El **diseño del proyecto** será el producto resultante de esta tercera fase e incluirá:

- La programación en el tiempo de las tareas.
- La asignación de responsabilidades
- La subdivisión en proyectos parciales (eventual) y tareas afines
- El presupuesto
- La asignación de recursos y afines
- Se pautan y estipulan momentos de control y evaluación

Este es el diseño del proyecto y deberá considerar también los márgenes de error y de demora.

### 1.3. MARCO LÓGICO

En la formulación y evaluación de proyectos sociales se aplica la metodología del marco lógico, el cual, resumiendo lo explicado por Sabaté (2012) se puede definir de la siguiente manera:

El marco lógico es el enfoque metodológico de mayor uso en diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo. Concebido, a fines de los años sesenta, el marco lógico facilita las siguientes acciones durante la gestión del ciclo de los proyectos:

- Identificación y priorización, sobre la base de un análisis de los problemas de la población y sus posibles alternativas de solución.

- Formulación y evaluación ex-ante, mediante la especificación y estimación cuantitativa de los beneficios y costos involucrados en un proyecto.

- Planificación operativa, especificando de modo preciso las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto.

- Monitoreo y evaluación, sobre la base de un conjunto de indicadores de desempeño.

- Evaluación ex-post y análisis del impacto social de un proyecto, a fin de determinar su contribución al desarrollo.

Al estudiar el marco lógico, debe establecerse claramente la diferencia entre el marco lógico como "matriz" y el marco lógico como "enfoque" para la gestión del ciclo de proyectos, en particular para el diseño de un proyecto, proceso que abarca fases diversas de análisis, tales como la identificación de problemas, el análisis de involucrados, problemas, objetivos y alternativas, y que, finalmente, concluye en la matriz del marco lógico.

Como enfoque, el concepto de marco lógico está íntimamente vinculado con el ciclo de proyecto.

El enfoque del marco lógico no ofrece respuestas, pero organiza la información de tal manera que puedan formularse las preguntas apropiadas.

### **1.3.1. Análisis de los problemas**

El análisis de los problemas identifica los aspectos negativos de una situación existente. Permite establecer las relaciones causa-efecto entre los problemas existentes.

Este procedimiento se divide en tres etapas:

1. Definir con precisión el marco y el tema del análisis.

2. Identificar los problemas mayores de los grupos metas y de los beneficiarios (¿cuál es el problema o ¿cuáles son los problemas?).

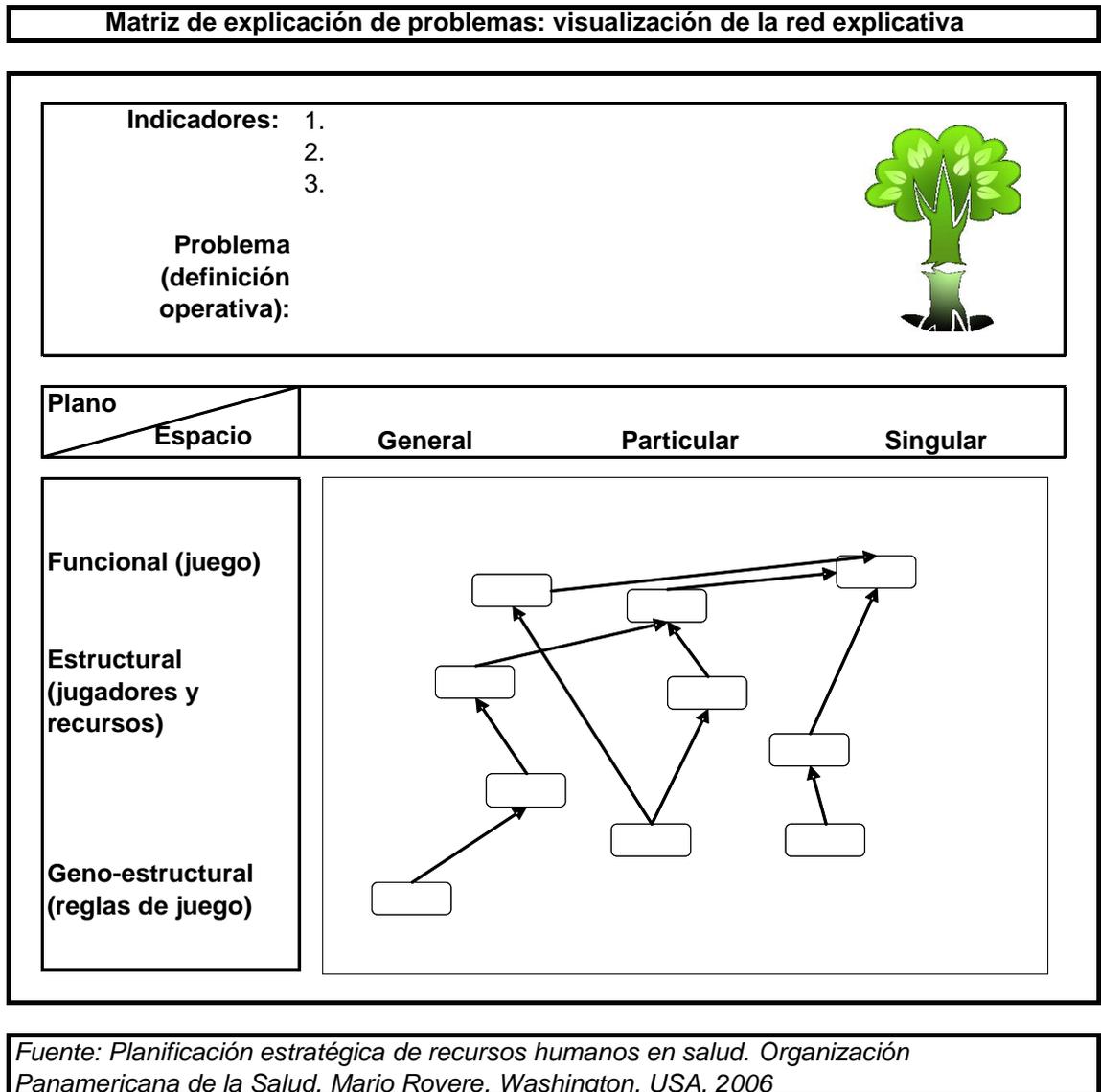
3. Visualizar los problemas en un diagrama, llamado «árbol de problemas » para establecer las relaciones causa-efecto.

El análisis se presenta en forma de diagrama, en el cual por un problema dado los efectos se sitúan en la parte superior y sus causas en la inferior

Referido a esto, se considerará, en forma sintética, lo expuesto por la Asociación Fraga en un taller de fortalecimiento institucional para las OSC, que dictó en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Asociación Fraga, 2011, inédito)

A tal efecto, cabe tener presente la siguiente matriz:

**Cuadro 1: Matriz de explicación de problemas: Visualización de la red explicativa**



**Analogía con un árbol:**

✚ Plano fenoménico o funcional - follaje: hechos fácticos (ej.: manifestación callejera); mundo visible para nuestros sentidos (juego).

✚ Plano estructural, de acumulaciones o de “actores sociales” - tronco: problema propiamente dicho (ej: huelga, falta de pago a trabajadores); (jugadores y recursos; poder, relaciones de poder).

✚ Plano geno-estructural - raíces: explicaciones del problema (ej.: leyes que rigen el mundo laboral, leyes laborales, mala administración empresarial, falta de créditos para empresas, déficit en los controles a empresas); (reglas de juego).

### Explicaciones de un problema: espacios

- **Particular:** está definido por el alcance de las decisiones del actor que planifica. Las decisiones del actor que planifica son parte explicativa del problema.
- **Singular:** contiene al espacio singular y excede el alcance de las decisiones del actor. Es de la misma naturaleza del campo del problema en cuestión. Ej. Salud, educación, trabajo, vivienda, etc.
- **General:** es distinto del campo del problema en cuestión. Si el problema se circunscribe al ámbito de la salud, una explicación general podría estar vinculada al ámbito de la educación.

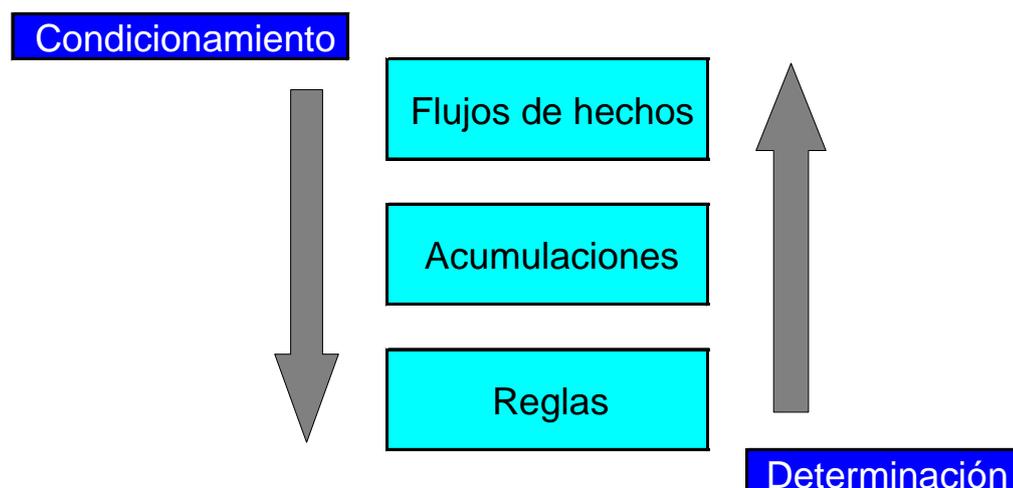
### Explicaciones de un problema: planos (diferentes profundidades)

**Red explicativa de un problema:** cuando trabajamos con problemas sociales no podemos hablar de “causa – efecto” sino de otros fenómenos - entrelazados, conectados – que explican la existencia de esos problemas. En ese sentido, esas explicaciones pueden determinar o condicionar un problema.

- **Determinación:** se presenta cuando un hecho (explicación) determina el espacio posible de otro hecho (problema) como un barrilete que está atado a una cuerda; el barrilete tiene cierto grado de libertad dentro de la determinación de la extensión del hilo que lo sostiene. No se habla de “si A entonces B”.
- **Condicionamiento:** es un hecho que limita o restringe la aparición o eficacia de otro hecho.

Esto se puede graficar de la siguiente manera:

**Determinación y Condicionamiento:      Figura 1: Determinación y Condicionamiento**



*Fuente: Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Organización Panamericana de la Salud. Mario Rovere. Washington, USA. 2006*

### 1.3.2. Análisis de los Objetivos:

Para Sabaté (2012) el análisis de los objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas, con la participación de las partes interesadas;

- Verificar la jerarquía de los objetivos;
- Visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.

Los “estados negativos” del árbol de los problemas se convierten en soluciones, expresadas en forma de “estados positivos”. Por ejemplo, “la producción agrícola es baja” se convierte en “la producción agrícola es mejorada”.

En el diagrama suelen aparecer algunos objetivos que no pueden ser realizados por medio del proyecto previsto. Dichos objetivos deben formar parte de otros proyectos.

Por otro lado, algunos objetivos podrían resultar poco realistas, por lo que sería necesario encontrar otras soluciones al problema planteado, o bien renunciar a encontrar una alternativa.

### 1.3.3. Análisis de estrategias

Este análisis consiste en la selección de la (o las) estrategia(s) que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados.

Durante el análisis de estrategias, conviene determinar los objetivos “**dentro**” del proyecto y de los objetivos que quedarán “**fuera**” del proyecto. También se necesita definir el objetivo específico y los objetivos globales del proyecto. Este análisis requiere:

- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- La selección de la estrategia aplicable al proyecto.

### 1.3.4. Elaboración de la matriz de marco lógico

En principio, el marco lógico se presenta como una matriz cuatro por cuatro: una tabla de cuatro columnas y cuatro filas. Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Los indicadores o expresión cuantitativa de los objetivos.
- Los medios de verificación de los indicadores.
- Los supuestos o factores externos que plantean riesgos u oportunidades al proyecto.

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes de la vida prevista del proyecto:

- La primera fila contiene el **objetivo de desarrollo o fin** al cual el proyecto contribuirá de manera significativa, luego de que haya estado en funcionamiento por un período razonable.
- La segunda contiene el **propósito** logrado cuando la ejecución del proyecto haya concluido.
- La tercera contiene a los **productos / resultados** completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.

- La última fila contiene a las **actividades** requeridas para producir los productos o resultados

### **1.3.5. Niveles de objetivos:**

La lógica de intervención es:

- 1) Medios (medios materiales y no materiales necesarios para ejecutar las actividades)
- 2) Actividades (tareas ejecutadas como parte integrante del proyecto para producir los resultados)
- 3) Resultados (productos de las actividades emprendidas)
- 4) Objetivo específico (objetivo central del proyecto en términos de beneficios sostenibles para los grupos metas)
- 5) Objetivos globales (objetivos de nivel alto a los que contribuye el proyecto)

#### **Objetivo general (fin) del proyecto**

Es la descripción de cómo el proyecto contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado.

No implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el fin, pudiendo existir otros proyectos que también contribuyen a su logro

#### **Objetivo específico (propósito) del proyecto**

Es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el proyecto.

Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. Es la contribución específica a la solución del problema (o problemas) diagnosticado (s).

El marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un propósito

#### **Resultados del proyecto**

Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el proyecto para cumplir su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc.).

El conjunto de los resultados permite el logro del objetivo específico.

Un resultado es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del resultado

#### **Actividades del proyecto**

Son las principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes del proyecto.

Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente.

Las actividades deben presentarse agrupadas por resultados

### **1.3.6. Indicadores**

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un proyecto, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su eficacia, calidad, eficiencia y efectividad.

A través de los indicadores se puede obtener información de diferentes ámbitos de control en la implementación de programas públicos: proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o impacto

**Enunciado:** es la expresión conceptual (escrita) de lo que se desea medir a través de un indicador.

**Fórmula de cálculo:** es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto período de tiempo, considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.

**Medios de verificación:** señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc.

**Supuestos:** son los factores externos, que están fuera del control de la institución responsable de un proyecto, que inciden en el éxito (fracaso) del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del proyecto

### **1.3.7. Lógica horizontal y vertical del marco lógico**

La matriz de marco lógico de un proyecto presenta un diseño coherente cuando se cumple su lógica horizontal y vertical.

#### **Lógica horizontal de la matriz de marco lógico**

Se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) con la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y con los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales).

#### **Lógica vertical de la matriz de marco lógico**

Se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivos de la matriz de marco lógico y postula lo siguiente:

Si se realizan las actividades se producen los resultados, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del proyecto.

Las actividades necesarias y suficientes para producir un resultado, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo.

Si se producen estos resultados y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el objetivo específico.

Si se logra el objetivo específico, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el objetivo general.

El objetivo específico, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el objetivo general. (Sabaté, 2012, inédito)

## **2. PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y FUNDRAISING**

En función de una síntesis de lo desarrollado por Neugovsen (2006: 4), se puede afirmar lo siguiente:

En su permanente búsqueda por alcanzar los objetivos que se ha propuesto, el ser humano utiliza todo su ingenio y creatividad para adaptarse a los cambios y desafíos que el entorno le presenta de manera constante. Una manera de lograrlo es a través de sumar esfuerzos individuales y canalizarlos a través de una organización.

Armonizar la situación interna de la misma con los movimientos externos desarrollando y manteniendo las cualidades de la organización es lo que se conoce como management o gestión estratégica de la misma.

### **2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA E IMPLICANCIAS DE LA MISMA EN LA GESTIÓN SOCIAL Y CULTURAL. TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Juan C. Fresco (1991: 6), define la estrategia así:

*Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la Organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En pocas palabras estrategia sería básicamente la forma o el camino que la Organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.*

En tanto que, M. Menguzzato y J.J. Renau (1984: 6), afirman que la estrategia:

“Explicita los objetivos generales de la Organización y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la Organización, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socio-económico”.

Conforme con el resumen efectuado de Neugovsen (2006: 11-12), el responsable en gestión social y cultural en su faceta de estrategia:

- Observa y analiza un hecho específico en relación con los otros factores que lo pueden afectar directa o indirectamente.

- Busca que la organización se adapte a entornos cambiantes para continuar desarrollándose
- Intenta proteger a la organización de las amenazas provocadas por cambios en el entorno para garantizar su continuidad
- Desea aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece.
- Anticipa y prevé el cambio, mantiene una actitud abierta y crítica de la propia concepción y estilo de gerencia. Busca salir del marco de la rutina.
- Pretende poder determinar el grado de cambio del entorno

Según lo resumido de Neugovsen (2006: 21-23), el uso de la estrategia permite abordar entornos inciertos con un cierto grado de certidumbre. Para esto es necesario:

- Tener claros los objetivos y las metas a alcanzar, los cuales pueden variar a medida que las situaciones evolucionan
- Definir la visión y la misión de la organización a fin de orientar la acción, generar cohesión interna y garantizar el rumbo
- Conocer las características de los medios y recursos que forman parte de la situación, recabar la mayor cantidad de información posible que pueda influir de manera directa o indirecta en el curso de los acontecimientos y cotejarlas con las experiencias acumuladas del pasado, propias o ajenas
- Hacer uso de la experiencia, el sentido común, la creatividad y la intuición para imaginar posibles grados de interacción entre todos estos elementos. Esta interacción la habremos de plasmar en posibles escenarios
- Es necesario elaborar como mínimo tres tipos de **escenarios**, en los que se analizarán fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

1) **Probable o normal:** es la alternativa que menos niveles de cambio tendrá respecto a lo conocido

2) **Pesimista o de mínima:** es cuando el comportamiento puede llegar al mínimo factible

3) **Optimista o de máxima:** es cuando se llega al máximo aspirado o imaginado, la situación más que ideal

- Una vez valoradas al menos tres posibilidades, es necesario considerar las consecuencias de cada situación evaluándolas en equipo.

### **Tipos de estrategia**

En los niveles funcionales y operativos de la organización, se manifiestan las estrategias funcionales, que se refieren a cómo utilizar y aplicar los recursos existentes.

Dentro de esta categoría se encuentran, por ejemplo, las estrategias de: marketing, comunicación, operaciones, finanzas, recursos humanos e investigación y desarrollo.

## 2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

M Menguzzato y J. J. Renau (1984: 28), definen a la planificación estratégica como:

“El análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles frente a este entorno, y la selección de un compromiso “estratégico” entre estos dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

Si la estrategia es el método que permite armonizar a la organización a los cambios del entorno, la planificación estratégica permite ordenar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y las metas propuestos. Es la hoja de ruta que permite que las tareas a realizar por los colaboradores se unan en un esfuerzo productivo organizado, coordinado y lógico en el correr del tiempo. La planificación permitirá decidir acerca de las prioridades, su orden y su ejecución (Menguzzato y Renau, 1984: 29)

## 2.3. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Para interiorizarnos del tema referido a las estrategias comunicacionales en relación con la recaudación de fondos, previamente se definirá qué es **comunicación**, para ello haciendo una síntesis de lo mencionado por Neugovsen (2006: 14-17), se puede aseverar lo siguiente:

Según Ferrée H. Samsom (1989), citado por Neugovsen (2006: 14), comunicación:

“Es la transferencia de información e ideas, a veces de forma persona pero generalmente a través de un medio (semi) masivo, con la clara intención por parte del emisor de generar determinados tipos de cambios en los conocimientos, opinión, actitud y/o conducta del receptor”.

En este orden de ideas, también es necesario incorporar las definiciones de imagen corporativa y la de posicionamiento.

## 2.4. IMAGEN CORPORATIVA

Según Justo Villafañe (1993: 16), la imagen corporativa es:

“La imagen de la empresa (organización) que se forma en la mente de los públicos”.

La imagen corporativa se asocia con **la identidad de la organización** y ésta, según Justo Villafañe (1993: 17), se define como:

“El conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no. La identidad de una organización es lo que, básicamente, determinará su imagen”.

Pero, es a través del **tratamiento** que se haga de la imagen que será posible destacar uno u otro aspecto de la identidad, los que sean considerados estratégicamente como los más apropiados.

Es posible trabajar sobre la calidad de la imagen que la organización proyecta, suponiendo que ésta habrá de interesar a cierto sector del público. Las empresas trabajan esto, a partir de estudios de mercado, intentando detectar cuáles son las tendencias y gustos de determinados públicos y así adecuar su oferta a la demanda.

## 2.5. POSICIONAMIENTO

A continuación se proseguirá con el resumen realizado de Neugovsen (2006: 18), la valorización que se haga de la organización por parte de un público determinado, habrá de determinar su posicionamiento, es decir cuál es el lugar relativo en la sociedad, que el público y las otras organizaciones le otorgan a nuestra organización.

El conjunto de factores objetivos y subjetivos, que abarca también a la transparencia en la gestión, los idearios políticos, las posturas ideológicas, el tratamiento de la imagen en los medios, etc. determina a su posicionamiento. El posicionamiento es comparable a un ranking que podrá servir de referencia para mejorar la calidad de la imagen corporativa. Es posible, por ejemplo, medir estadísticamente la cantidad de personas que conocen hoy a la organización en un determinado sector poblacional. Éste sería un indicador del grado de conocimiento público de la organización. A partir de un trabajo de promoción general y de prensa, renovación de ofertas, mejoras edilicias, aplicación de gestión de excelencia y otras variables es posible mejorar el grado de conocimiento del público en un tiempo determinado y así su posicionamiento.

El registro sensorial que el público tenga de la organización, o mejor dicho, de su imagen, habrá de influir entonces en su posicionamiento.

Trabajar para lograr la mejora permanente del posicionamiento de la organización en la sociedad es parte de la tarea del responsable en gestión social y cultural y se logra a través de hacer un uso adecuado de las posibilidades comunicacionales

## 2.6. PÚBLICO, SEGMENTOS, GRUPOS DE CONSUMIDORES Y PÚBLICO CAUTIVO

P. Kotler y K. Fox (1995), citados por Neugovsen (2006: 18), definen el concepto de **público** como:

“Personas o grupos que tienen un interés manifiesto o potencial en la organización”.

De acuerdo con la síntesis realizada de Neugovsen (2006: 18-19), una organización desearía, en general, poder tener una buena imagen corporativa en un amplio sector de público. En la práctica, esto complica la tarea de posicionamiento dada la gran diversidad de gustos, intereses, deseos y necesidades existentes.

Para esto, **se segmenta el público**, siguiendo determinados criterios, por edad, por geografía, por patrones de consumo, por afinidades culturales, por situación socio-económica, etc.

La segmentación del público da lugar a la creación de **grupos de consumidores** que compartirán determinadas características propias, como las supra mencionadas. Esta categorización hará más simple la tarea de comunicación.

Finalmente, definimos al **público cautivo** como el público que pertenece a una determinada organización, identificándose con su propuesta y que le es mínimamente leal.

## **2.7. FUNDRAISING O GENERACIÓN DE FONDOS**

Conforme a lo sintetizado de Neugovsen (2006:7-8), se puede mencionar lo siguiente:

El **fundraising o generación de fondos** forma parte de las estrategias comunicacionales que elabora una institución con el objetivo de crecer y mantener un desarrollo sostenido. Estas estrategias se basan en planificaciones a mediano y largo plazo que buscan realizar objetivos y alcanzar metas previamente definidos por medio de diversas actividades que tienen como eje central la comunicación tanto interna como externa.

Todos los recursos que necesita la organización para poder realizar su tarea y crecer institucionalmente, provienen de segmentos específicos de público y de organizaciones de la sociedad con las cuales mantiene un constante y permanente proceso de comunicación.

Cada uno de estos segmentos posee sus propios códigos comunicacionales, intereses y particularidades que deben ser interpretados adecuadamente a fin de lograr que el proceso de comunicación sea efectivo y responda a los intereses y necesidades de las partes.

### **2.7.1. Razones por las que donan las empresas**

Se continuará con el resumen de Neugovsen (2006: 10-13), para interesar a empresas que estén dispuestas a financiar proyectos, hay que comprender de qué manera piensa y siente el empresario. Según informes estadísticos en base a encuestas los empresarios están anuentes a colaborar y aliarse con instituciones que sean confiables, con buena imagen corporativa. Quieren asociar la imagen de su empresa a una buena causa que aumente su prestigio; les resulta importante la cantidad y la calidad de público al cual ellos puedan acceder con el patrocinio así como también poder comunicarse con ellos de manera fluida. Quieren apoyar proyectos concretos, puntuales, que empiezan y terminan, que sean interesantes y rentables en conjunto. Desean saber que el monto o los productos que les piden están acordes a sus posibilidades y saber también que se les ofrece a cambio. Quieren sentir que forman parte del proyecto, teniendo constante información acerca de su marcha. Y desean estar seguros que los fondos van a ser correctamente utilizados, es decir, que evalúan la transparencia de gestión y seriedad de la organización.

En síntesis, con el patrocinio se persigue un doble beneficio: allegar fondos a una causa de bien público y simultáneamente, incentivar de manera medible los negocios de la empresa que se asocia a la iniciativa.

### 2.7.2. ¿Qué se le ofrece a una empresa cuando se habla de patrocinio?

Para Neugovsen (2006: 14), la razón por la cual se afirma que el patrocinio está directamente vinculado con las estrategias comunicacionales, es debido a que en general las empresas pretenden a cambio poder tener presencia y contacto con el público cautivo que posee la organización.

Un camino para lograrlo es presentando a la empresa en los medios y espacios a través de los cuales la organización se contacta con su público: el logo, la publicidad, un texto, los carteles, etc. de la empresa.

En general, se consideran como válidas las siguientes alternativas:

- **Difusión del nombre de la empresa:** A través de una actividad de patrocinio, la empresa logra dar a conocer su producto en un público específico.
- **Transferencia de la imagen:** Al asociar su nombre con una causa noble, la empresa logra que el público asocie su imagen con esta causa, estimulando la simpatía del público hacia la empresa.
- **Llegar a determinados grupos de interés:** A la empresa le interesa posicionarse dentro de cierto grupo de personas.

### 2.7.3. Tipos de Patrocinio

Según lo resumido de Neugovsen (2006: 15), las clases de patrocinio existentes, son:

- **Incidental:** es cuando la empresa aporta recursos para una actividad específica limitada en el tiempo. Es el más común y los términos de uso del recurso entregado por la empresa son muy acotados. Se estipula claramente que un monto de dinero puede ser utilizado solamente para una actividad determinada y ninguna otra.
- **Estructural:** es cuando la empresa realiza aportes de recursos por un período extenso de tiempo y ofrece mayor libertad de uso de los recursos donados. Esto ocurre cuando existe una gran confianza entre las partes o en el caso de fundaciones con fines socio-culturales creadas por empresas. En general, es más complicado acceder a esta clase de patrocinios.
- **Donaciones:** Pueden ser sumas de dinero, pero proviniendo de las empresas, la mayor parte de las veces, es entrega de productos (computadoras, muebles, etc.) Los particulares suelen hacer donaciones de dinero.

### 2.7.4. ¿Es conveniente firmar un contrato de patrocinio?

Acorde con lo resumido de Neugovsen (2006: 15-18), un patrocinio implica un convenio entre dos partes que se ponen de acuerdo para realizar una tarea en común en las cuales ambas partes habrán de invertir alguna clase de valor (dinero, trabajo, recursos) y habrán de recibir (o no) alguna clase de beneficio. Es entonces una transacción comercial.

Cuando estos acuerdos no se realizan por escrito, pueden surgir, con el transcurso del tiempo, malos entendidos que pueden hacer peligrar gravemente tanto el patrocinio como la relación entre ambas partes, con posibles consecuencias jurídicas y económicas.

Para la empresa, el patrocinio es una forma particular de la promoción, en donde la empresa llega de una manera mucho más directa y controlada al público que está buscando. Por lo tanto, el valor del patrocinio para la empresa, no está en relación directa con la cantidad de dinero que la organización necesita para financiar el proyecto o parte de éste, sino que está determinado por el valor de mercado publicitario de la acción, es decir, el potencial de venta que puede tener para la empresa basado en las características socio-económicas del público, la cantidad del mismo, sus hábitos de consumo, etc.

El patrocinio, constituye entonces una transacción comercial, se trata de canjear algo de valor (el valor de consumo potencial del público cautivo, su peso socio-cultural, etc.) por dinero. La actividad de patrocinio, entonces, se abona y es conveniente firmar un contrato indicando todos los detalles de esta transacción y firmado por ambas partes.

Es verdad, también, que en la práctica, el valor del patrocinio estará fuertemente determinado por los vínculos personales, el peso y las necesidades de la organización, y las posibilidades e intereses de la empresa. Esto no quita que la organización debería encarar el tema de patrocinio como la prestación de un servicio.

#### **2.7.5. Elaboración de un plan estratégico de generación de fondos**

De acuerdo con lo resumido de Neugovsen (2006: 21-26), para el diseño de un plan estratégico de generación de recursos se debe analizar en primera instancia los actores involucrados y sus vínculos internos, armando un círculo de relaciones de la organización con el entorno.

Para cada segmento poblacional se desarrolla una o varias estrategias de comunicación, de acuerdo con las metas y objetivos a largo plazo. Esto permite realizar evaluaciones permanentes y optimizar los resultados en el tiempo, de acuerdo al ciclo de mejora continua.

**Diez puntos a considerar en el armado de un plan de marketing y de búsqueda de patrocinantes o sponsors:**

- 1. Realizar estudios de mercado:** permite generar la información necesaria para una correcta toma de decisiones
- 2. Diseñar una planificación de marketing:** improvisar en temas de marketing puede producir un efecto negativo
- 3. Desarrollar nuevos servicios y productos:** frente a una demanda cambiante y exigente, es necesario diferenciarse con una oferta de servicios y productos ajustados a las necesidades de la población.
- 4. Implementar una política efectiva de recaudación de fondos:** el temor al rechazo o la valoración inadecuada de la propia función social, lleva muchas veces a no hacer uso de recursos legítimos que diversas instancias y personas están dispuestas a dar, si se les pide convenientemente.

5. **Establecer alianzas estratégicas:** la alianza con gran diversidad de instituciones nacionales y extranjeras, puede expandir el horizonte de la propia organización, manteniendo los costos acotados.

6. **Publicar anuncios no sólo en la sección cultural de los medios:** una gestión promocional eficiente indica que se debe determinar a priori qué medios de comunicación se acercan más al perfil del grupo de interés.

7. **Consolidar los públicos existentes:** antes de intentar alcanzar nuevos públicos, es necesario consolidar los actuales, manteniendo sus datos actualizados y manteniendo el vínculo en el tiempo por medio de actividades diseñadas para estos grupos.

8. **Optimizar el marketing directo (envío de correo, telemarketing):** las actividades de comunicación por vía epistolar ofrecen una gran cantidad de posibilidades siempre y cuando se realicen los seguimientos adecuados.

9. **Involucrar a los colaboradores de la organización en las tareas de marketing:** los colaboradores son también promotores espontáneos y se hace necesario unir esfuerzos con los directivos para obtener resultados de la gestión de marketing.

10. **Integrar a los empresarios en la organización:** los empresarios son individuos que agradecen sentirse partícipes e involucrados no sólo de la actividad puntual que han patrocinado.

## **CAPÍTULO III**

### **GESTIÓN SOCIAL DE FOMILAB**

#### **1. ORIGEN DE FOMILAB**

El proyecto institucional de FOMILAB fue diseñado por la ex Presidente y actual Vicepresidente de FOMILAB: María Alejandra Lucero Estrada, en oportunidad de cumplir los requerimientos de la carrera de Diplomado en Gestión Social y Cultural en la Fundación Coppla y Tikal Ideas, con el auspicio de la Universidad de Valparaíso (Chile) y la Universidad de Holanda. Posteriormente, a fin de poder implementar dicho proyecto, formó la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), luego, se obtuvo la Personería Jurídica de esta entidad y se comenzó a presentar proyectos ante diversos organismos.

#### **2. PROGRAMA MATRIZ EN DESARROLLO DE FOMILAB, SU FUNDAMENTACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS HASTA LA FECHA**

##### **2.1. PROGRAMA MATRIZ EN DESARROLLO DE FOMILAB**

El programa matriz que desarrolla FOMILAB se denomina: **“Fomento a la inserción laboral, a la formación cívica y a la promoción de la salud y prevención de enfermedades, para desocupados en el Gran Mendoza”**

Este programa, que tiene varios enfoques y subprogramas, se encuentra en vías de desarrollo y se ha ejecutado en parte, con la participación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo en asociación con FOMILAB, ha contado con el aval del Decano de la mencionada Facultad: Magister Jorge Antonio López y el aval académico de Profesores de esa Alta Casa de Estudios, tales como: la MSc y Licenciada en Administración María Lamattina de Ferrari, el Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales y Contador Público Nacional Germán Eduardo Dueñas Ramia y el Contador Público Nacional y Licenciado en Administración Ramiro Noussan Letry, así como también el aval de un docente de la Facultad de Artes y Diseño, como el Magister Roberto Luis Tomassiello. También cabe considerar, el aval brindado por el anterior Vicedecano Licenciado en

Economía y Profesor de la Casa Alejandro Trapé, quien en su momento, avaló la postulación de la Vicepresidente de FOMILAB al Premio Nacional Arturo Jauretche.

Dicho programa, se dirige a personas desocupadas, subocupadas u ocupadas con riesgo de pérdida de empleo, en condiciones de vulnerabilidad social, ya sea personas comunes o con discapacidad, de 16 años de edad en adelante, de las zonas rurales, semi-urbanas o urbanas marginales de la Provincia de Mendoza.

El objetivo es brindarles capacitación laboral para que desarrollen sus propios micro emprendimientos o para que se inserten en empresas existentes, previa determinación del perfil de la persona, si tiene un perfil emprendedor o para trabajar en relación de dependencia.

En el primer caso se los forma en oficios y actividades artesanales con salida laboral, administración de empresas, marketing y cooperativismo y se les posibilita el acceso al financiamiento a través de la gestión de subsidios y microcréditos. En el segundo caso, se los capacita conforme con los perfiles requeridos por la demanda laboral.

La labor que lleva a cabo FOMILAB es altamente replicable, sustentable y pertinente para la resolución de problemas críticos de la población vulnerable.

Complementariamente, al dictado de los oficios propiamente dichos, se proyecta desarrollar un curso de “Formación ética y ciudadana y de legislación laboral propia de cada oficio y actividad con salida laboral”. Los desempleados serán derivados al curso de “Apoyo a la búsqueda de empleo” que dos días por mes organiza el Servicio de Empleo AMIA- FEM. Se reiterará el dictado del curso de “Orientación y formación para micro emprendedores”, por parte de Docentes de las UN Cuyo y de “Higiene y seguridad laboral e impacto ambiental”, a cargo de Técnicos en Higiene y Seguridad. Para los beneficiarios de los talleres de “Artesanías regionales orientados al turismo”, también se enseñará inglés y portugués.

En materia de prevención y promoción de la salud, especialmente de los más vulnerables, se darán conferencias, destinadas a los asistentes a los cursos de capacitación laboral mencionados y al público en general, a cargo de una especialista en el tema: Dra. Gineco-obstetra Sara Miriam Massutti. Los temas que desarrollará la Doctora en sus exposiciones versan sobre: “Sexualidad y afectividad”; “Concientización de valores”, “Asesoramiento en anticoncepción”, “Prevención de enfermedades infectocontagiosas de transmisión sexual”, entre ellas SIDA y HPV, “Lucha contra el flagelo de las adicciones”, en especial: alcoholismo, tabaquismo y drogadicción, “Prevención de enfermedades endémicas y pandémicas”, como el dengue, tuberculosis, gripe porcina y el mal de chagas, y de otras enfermedades como el cáncer de útero, de próstata y de mamas, etc. Además, se distribuirán 5.000 folletos de “Educación para la salud”, referidos a estos temas, entre la población objeto de las capacitaciones, sus allegados y personas de sectores marginales.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA MATRIZ DE FOMILAB

Dada la crisis socio-económica que atraviesa nuestro país por el desempleo y la marginación existente, es imperante darle a esto una pronta solución, dinamizando la economía a través de la generación de empleo genuino de la gente empobrecida, de modo que éstos no tengan que depender de planes de ayuda del Gobierno, sino que experimenten la dignidad que por el trabajo experimenta el hombre, y se concrete una verdadera **revolución productiva**.

Este proyecto se justifica plenamente por sus características de sustentabilidad, pertinencia, actualidad y vigencia.

El proyecto es sustentable, ya que están dadas todas las condiciones para poder replicarlo en el futuro.

Es pertinente, ya que posibilita fomentar el pleno empleo, en un momento en que esto constituye una necesidad real de la sociedad mendocina, en virtud de la alta tasa de desocupación y de vulnerabilidad social existentes.

Así, también se contribuye a combatir un flagelo que arremete contra la sociedad argentina actual, que es el problema de la delincuencia, sobre todo, juvenil que ocasiona inseguridad en la población, de lo cual en Mendoza se registra uno de los más altos índices.

Las causas de la delincuencia juvenil se atribuyen a que la situación de extrema pobreza junto con el ocio y la pérdida de los valores y la virtud los lleva a delinquir para subsistir, además de arrastrarlos al submundo de las drogas y la perdición.

Es sabido, lo beneficiosa que es la laborterapia, que no solo sana psíquicamente, sino que además confiere un sentido de dignidad humana y de incremento de la autoestima personal, aparte de los beneficios socio-económicos-culturales que de por sí reporta.

Asimismo el proyecto es actual y vigente, ya que la problemática socio-económica-cultural que deviene del desempleo, es contemporánea en nuestra Provincia.

La necesidad/demanda comunitaria ha sido diagnosticada por la observación objetiva de la realidad, así como por los estudios estadísticos llevados a cabo a través de censos de población y económicos, encuestas sociales, estudios sectoriales de la economía, investigaciones de mercados, etc., elaborados por organismos oficiales del Gobierno de Mendoza, como la Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas (DEIE) y otras consultoras de reconocida labor como el IDITS y el IDR, el Instituto de Trabajo y Producción (ITP) de los Institutos Multidisciplinarios de la UN Cuyo, del cual la Vicepresidente de FOMILAB es miembro pleno, y otras consultoras privadas.

A través de todos estos estudios se han determinado: índices y tasas de desempleo, índices y tasas de inseguridad producto del desempleo, demandas de mano de obra calificada y especializada por parte de las empresas del medio, actividades económicas demandadas por el creciente turismo en Mendoza, etc.

### 2.3. RESULTADOS OBTENIDOS HASTA LA FECHA DEL MENCIONADO PROGRAMA

Pueden destacarse los siguientes resultados:

Como primera instancia del programa comunitario de FOMILAB, desde el 27 de octubre de 2007 hasta el 22 de diciembre de 2007, se desarrolló, con la intervención de: la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo (entidad que extendió los certificados de asistencia y de aprobación con su aval) y la Secretaría de Bienestar del Rectorado de la UN Cuyo (la cual cedió las instalaciones del Comedor Universitario y el equipamiento necesario para llevarlo a cabo) un curso gratuito de "Orientación y formación para micro emprendedores". Se desarrolló los días sábados de dicho período, luego de haber ganado un concurso de proyectos de extensión del Rectorado de la UN Cuyo, actuando la Universidad de Mar del Plata como evaluadora externa.

El curso aludido se desarrolló en 80 horas cátedra (60 horas reloj), a cargo de tres docentes de la UN Cuyo: Mgter. Roberto Luis Tomassiello, Dr. Germán Eduardo Dueñas Ramia y MSc. María Lamattina de Ferrari. Y, en calidad de colaboración ad-honorem: un funcionario de la Dirección de Cooperativas y Mutuales del Gobierno de Mendoza: Técnico en Gestión de Empresas, Cooperativas y Mutuales: Juan Gerónimo Ramiro y el Director de una ONG internacional: JCI (Junior Chamber Internacional Mendoza: Federación Mundial de Jóvenes Líderes y Emprendedores) Sr. Juan Francisco Retali.

En el curso de "Orientación y formación para micro emprendedores", participaron 60 inscriptos, de los cuales, 30 personas cumplieron con el 75 % de asistencia, obteniendo por tal motivo, el certificado de asistencia pertinente, emitido por el Departamento de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo. Y, adicionalmente, tras la elaboración de una monografía final, obtuvieron el certificado de aprobación.

Estos micro emprendedores, reales o potenciales, han podido adquirir conocimientos de: "Diseño industrial en la PYME: investigación y desarrollo de nuevos productos", lo cual fue desarrollado por el Magister Roberto Luis Tomassiello; "Costos para toma de decisiones", a cargo del Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales Germán Eduardo Dueñas Ramia; "Plan de negocios". "Marketing y atención al cliente", lo cual fue dictado por la MSc María Lamattina de Ferrari; "Introducción al cooperativismo, orientado a las Cooperativas de Trabajo", a cargo del Técnico en Gestión de Empresas, Cooperativas y Mutuales: Juan Gerónimo Ramiro, capacitador de la Dirección de Cooperativas y Mutuales, del Gobierno de Mendoza y "Liderazgo y habilidades gerenciales", a cargo del Sr. Juan Francisco Retali, Presidente de JCI (Junior Chamber International Mendoza) Federación Mundial de Jóvenes Líderes y Emprendedores.

Además de la formación educativa recibida, con la consecuente adquisición de herramientas útiles y valiosas para aplicar en sus microempresas presentes o futuras, estas personas en altas

condiciones de vulnerabilidad social, van a poder acceder a microcréditos o subsidios del Estado, a través de la gestión para obtener el financiamiento, realizada por FOMILAB, para llevar a cabo su micro emprendimiento. Como la OSC: FOMILAB, está inscrita en la Dirección de Acreditaciones de Organizaciones del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, comenzará a trabajar con el Plan Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a fin de tramitar subsidios para los micro emprendedores. Y, a nivel provincial, comenzará a trabajar con el Consorcio de Gestión para el Desarrollo Local, financiado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a fin de conceder microcréditos a quienes deseen hacer un emprendimiento productivo o comercial, asociativo o unipersonal y con PRODER del Banco Nación.

Cabe destacar, que el accionar de FOMILAB ha sido declarado de “Interés Legislativo Provincial” por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza, en el año 2007.

Por otra parte, la Vicepresidente de FOMILAB: María Alejandra Lucero Estrada ha ganado el Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Con este premio se financió la compra de herramientas y maquinarias de los talleres de “Peluquería”, “Corte y confección” y “Refrigeración”, las cuales fueron donadas por ella, mediante Acta de Comisión Directiva, a esta OSC. Con el primero y segundo desembolsos se adquirieron las maquinarias, herramientas y elementos de protección personal del oficio de “Refrigeración”, las cuales fueron utilizadas cuando FOMILAB dictó el curso de “Refrigeración Nivel I” en 2010. Y con el tercero y cuarto desembolsos se compraron las maquinarias y herramientas de “Peluquería” y “Corte y confección industrializada”.

En otro orden de ideas, ya se ha obtenido la aprobación por parte de la Dirección de Educación Técnica y Trabajo, perteneciente a la DGE (Dirección General de Escuelas), de los PEI (Proyectos Educativos Institucionales) de los cursos de: “Tejido en telar indígena (huarpe y mapuche) y tradicional” y el de “Encuadernación artesanal de libros” mediante la Resolución 0015/2012, tras haber formalizado FOMILAB la inscripción en la DGE como Instituto Privado de Capacitación Laboral, lo cual habilita a esta institución para emitir los certificado de los cursos mencionados, con el aval oficial de la DGE.

Según la Resolución Nº 06/09 de la Dirección de Educación Privada de la DGE, de fecha del 10 de marzo de 2009 se resuelve inscribir al Instituto de Capacitación Laboral “FOMILAB”, propiedad de la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), el cual tendrá sede en calle General Alvear 754, Barrio City Father’s, Villa Hipódromo, Godoy Cruz, Mendoza, en el Registro de Institutos No Formales de Capacitación Laboral de la Dirección de Educación Privada de la Dirección General de Escuelas de Mendoza, como Instituto Privado No Formal de Capacitación Laboral: I.P.C.L. Nº 3.150. Dicho Instituto depende ahora también del INET.

El Instituto FOMILAB, funciona en la sede de la Unión Vecinal City Father’s, la cual, gentilmente ha cedido sus instalaciones tras haberse firmado un Convenio Marco de Colaboración Institucional entre FOMILAB y dicha entidad. Para efectivizar esto se tuvo que tramitar la habilitación

municipal correspondiente en la Municipalidad de Godoy Cruz. La inscripción de FOMILAB como I.P.C.L. (Instituto Privado de Capacitación Laboral), se efectuó para poder acceder a la certificación oficial de la DGE para los cursos gratuitos que dicta la institución.

Además, esta OSC ha ganado un subsidio en la Convocatoria 2008 del Fondo Provincial de la Cultura, con el proyecto: “Talleres de arte regional orientados al turismo, para desocupados”, que se destinó a la compra de los materiales e insumos de los talleres.

Asimismo, el proyecto de FOMILAB sobre “Inserción laboral e inclusión social para desocupados, a través de talleres de arte regional orientados al turismo” también resultó ganador en la Convocatoria 2008, del Programa de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Cultura, de Presidencia de la Nación.

Mediante estos dos últimos Proyectos, se desarrollaron los siguientes talleres: “Tejido en telar indígena y tradicional”, “Artesanías en cuero y marroquinería”, y “Pintura en tela y porcelana en frío”, destinados a 95 desempleados. Es necesario remarcar, que se cuenta actualmente con una cadena de distribución que le comprará la producción a los artesanos una vez capacitados. Además, se instalarán gazebos de FOMILAB en plazas y paseos públicos, como puntos de venta de los artesanos ya formados en su especialidad.

Por otra parte, la mencionada OSC se postuló para el Premio de Gestión Solidaria de la Fundación del Banco Galicia y de la Revista Chacra, por lo cual salió publicado un artículo referente a la organización en dicha revista, en febrero de 2009. La Vicepresidente de FOMILAB, viajó a Buenos Aires, a la Rural Predio Ferial de Buenos Aires, en Palermo, donde tuvo lugar la entrega de premios correspondiente a la Tercera y Cuarta y Quinta Edición del Premio Banco Galicia – Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo, el 30 de julio de 2009, el 28 de julio de 2010 y el 20 de julio de 2011, en la cual FOMILAB recibió como distinción tres Cuadros de Honor por la labor de capacitación laboral que desarrolla en la zona rural.

Además, se le hizo a la Vicepresidente de esta Entidad un reportaje sobre responsabilidad social empresaria en Agrositio.com.

FOMILAB se presentó en la Licitación Pública de Mendoza Productiva con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el Sector de Metalmecánica, en la Zona Centro-Norte (en la cual la Institución resultó ser tercera en el orden de méritos, pero como los cursos que se licitaban eran pocos, no pudo ser adjudicataria).

A partir del 27 de setiembre de 2010 y hasta el 18 de diciembre de 2010, esta Asociación Civil dictó un curso gratuito de “Refrigeración Nivel I, referido a reparación de heladeras familiares”, a 110 desocupados, el cual se desarrolló en la sede de la Unión Vecinal Buenos Vecinos de la Ciudad de Maipú, en la Unión Vecinal City Father’s, Godoy Cruz, en la Unión Vecinal Barrio Urquiza, Luján de Cuyo, y en Colonia Bombal, Rodeo del Medio, Maipú.

El cupo era de 110 vacantes. El curso se dictó a cinco grupos, un día de la semana cada grupo.

Todo esto se logró con el financiamiento del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación a través del Programa Más y Mejor Trabajo, contando con la certificación oficial de la DGE. Las maquinarias, herramientas y elementos de protección personal se obtuvieron a través del Premio Nacional Arturo Jauretche.

Cabe destacar, la valiosa colaboración de Vendimia Solidaria en la Navidad 2009, en este proyecto, que otorgó a FOMILAB una donación que permitió adquirir los insumos del curso y el equipamiento tecnológico didáctico necesario para desarrollar las clases.

El mencionado curso se desarrollará en tres niveles, de cuatro meses de duración cada uno: el Nivel I, referido a Reparación de heladeras familiares; el Nivel II, referido a Reparación de heladeras comerciales; y el Nivel III, referido a Reparación de aires acondicionados. Al finalizar los tres niveles, tras rendir un examen global, se otorgará un certificado oficial de la DGE con el título de Técnico Mecánico Reparador de heladeras familiares y comerciales y aires acondicionados. Al finalizar cada nivel se les otorgará un certificado de asistencia a dicho nivel. En el futuro, se dictará el Nivel II y el Nivel III de Refrigeración.

El día 22 de diciembre de 2010, con mucha alegría y emoción, se hizo entrega de los certificados de asistencia al curso de “Refrigeración Nivel I”, en la Unión Vecinal City Father’s, Godoy Cruz, a los 101 alumnos que cumplieron con el 75 % de la asistencia mínima requerida.

Los resultados del test de perfil laboral que se aplicó a los beneficiarios para determinar qué perfil tenían si un perfil emprendedor o para trabajar en relación de dependencia, fueron los siguientes: el 80 % tenía un perfil adecuado para llevar a cabo un micro emprendimiento, el 6,32 % registraba un perfil marcadamente adecuado para llevar a cabo un micro emprendimiento y el 13,68 % poseía un perfil adecuado para trabajos en relación de dependencia.

Cabe enfatizar, que también se han incluido en este proyecto a personas sordas e hipo acúsicas, para que recibiesen la capacitación mencionada, a través de una Intérprete del lenguaje de señas de AMILSA. A tal punto que existe la intención por parte de la Dirección General de Escuelas, de que una vez que FOMILAB dicte el Nivel II y el Nivel III del curso de Refrigeración, formar una aula satélite en la enseñanza del oficio de Refrigeración, destinada a los jóvenes sordos e hipo acúsicos, tras la firma de un convenio tripartito entre la DGE que pagaría a los docentes, FOMILAB que cedería las maquinarias y herramientas de Refrigeración en comodato para tal fin y la Asociación de Sordos que cedería las instalaciones para establecer esta aula satélite.

Y también, es digno de mencionar, que esta capacitación se ha brindado en la zona rural de Colonia Bombal, donde los jóvenes después de una intensa jornada de trabajo en la cosecha de la cebolla, asistían a la capacitación, denotando un verdadero esfuerzo.

A partir del 4 de abril de 2011 y hasta el 30 de julio de 2011, durante 4 meses, en la sede de la Unión Vecinal City Father’s, sito in: Gral. Alvear 754, Villa Hipódromo, Godoy Cruz, FOMILAB, desarrolló los siguientes talleres gratuitos: “Peluquería (Nivel I: cortes y peinados)”; “Corte y

confección”; “Pintura en tela y porcelana en frío”; “Tejido en telar indígena y tradicional”; y “Artesanías en cuero y marroquinería”, con asistencia de 161 personas en total.

Los resultados de los test de perfil laboral son los siguientes: sobre un total de 130 test de perfil laboral practicados a los beneficiarios del proyecto comunitario, el 74,62 % tenía un perfil adecuado para llevar a cabo un micro emprendimiento; el 20 % tenía un perfil adecuado para trabajos en relación de dependencia; y el 5,38 % restante, tenía un perfil marcadamente adecuado para llevar a cabo un micro emprendimiento. Se practicaron sólo 130 test de perfil laboral ya que hubo personas que realizaron 2 y hasta 3 cursos-talleres.

Cabe mencionar que, a partir del 19 de diciembre de 2011, FOMILAB forma parte del Nodo Audiovisual Tecnológico Mendoza-Centro de la UN Cuyo, perteneciente al Polo de Desarrollo y Promoción de Contenidos Audiovisuales Digitales – Región Cuyo, de la UN Cuyo, lo cual constituye un paso trascendental, para que se puedan difundir a través de la TV digital, los cursos de capacitación laboral gratuita a desocupados, en oficios, artesanías y actividades con salida laboral, que imparte FOMILAB.

Y, finalmente, la mencionada Institución, desde el 11 de julio de 2012 hasta el 29 de diciembre de 2012 desarrolló un curso de “Electricidad domiciliaria” y un curso de “Orientación y formación para micro emprendedores”, a los que asistieron 30 beneficiarios, a través del proyecto: “Iluminando el rumbo hacia el trabajo para desocupados, incluyendo a personas con discapacidad, en situación de vulnerabilidad social”, ganado conjuntamente con la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo, en el marco de la Convocatoria 2012, del Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent. Como producto de esto, se filmaron en formato full HD y se editaron, dos videos educativos sobre el oficio de “Electricidad domiciliaria”, a ser transmitidos vía Internet y la TV digital, a fin de llevar a cabo educación popular.

Para facilitar la toma de decisiones de FOMILAB respecto de la orientación de la inserción laboral de los asistentes a estos cursos, cabe considerar que del total de las personas que aprobaron los cursos (30 promovidos), el 16,67 % (5 personas) mostraron un perfil marcadamente adecuado para llevar a cabo un micro emprendimiento, el 76,67 % (23 personas) tenían un perfil adecuado para llevar a cabo un micro emprendimiento, y el 10,66 % (2 personas) poseían un perfil adecuado para trabajos en relación de dependencia.

Por último, cabe mencionar que desde el 3 de junio de 2013 FOMILAB forma parte del Consejo Asesor de la UN Cuyo, en calidad de miembro pleno.

En síntesis, FOMILAB ha capacitado laboralmente en forma gratuita a más de 360 personas desempleadas en total.

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ASOCIACIÓN FOMENTO A LA INSERCIÓN LABORAL (FOMILAB)**

#### **1. MARCO SOCIO-ECONÓMICO Y LEGAL EN QUE SE INSERTA FOMILAB**

La Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) se funda el 27 de mayo de 2006 adquiriendo su Personería Jurídica N° 1942/2006 el 18 de octubre de 2006.

Esto sucede en respuesta, y para contribuir a darle pronta solución a los problemas socio-económicos y culturales derivados de la falta de empleo, que se planteaban en ese momento en la Provincia de Mendoza. En parte, como un proceso de acompañamiento y apoyo a la labor del gobierno, que según fuentes oficiales ha tendido a mejorar la crisis del desempleo, que tuvo como momento pico el año 2001.

Según resumen de lo explicado por el IERAL (Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana), Fundación Mediterránea (2013: 23-25) en su Informe Anual del año 2012 y de las Perspectivas del 2013 de la Economía de Mendoza, afirma que, tomando como base la información suministrada por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en los tres primeros trimestres del 2012 la tasa de desempleo promedio de Mendoza se mantuvo prácticamente constante y nuevamente por debajo de los niveles promedio de Argentina.

De esta forma, durante los tres primeros trimestres de 2012, la creación de empleo alcanzó los 11.1 mil puestos de trabajo, que más que compensaron los 9.6 mil personas que se incorporaron a la oferta laboral determinando una reducción cercana a los 1.4 mil en el total de desocupados. Más allá de este crecimiento del nivel de empleo (1 % anual), la dinámica del empleo evidenció una clara desaceleración respecto a 2011.

Con respecto de los salarios formales, tanto en Mendoza como en Argentina, volvieron a crecer en 2012 por encima de la inflación produciendo una mejora en el poder adquisitivo por parte del sector asalariado (formal).

En lo que se refiere a los asalariados en el mercado informal, la participación de los mismos cambió la tendencia en 2012, ya que venía cayendo sostenidamente desde 2006, y en 2012 nuevamente comenzó a crecer ubicándose en niveles muy cercanos al promedio nacional.

A modo de síntesis, el mercado laboral mendocino, durante 2012, resultó expansivo, en términos del nivel de actividad, ya que tanto el empleo como los salarios reales (netos de inflación) crecieron, aunque el dinamismo de este motor resultó claramente más débil que en 2011.

Al analizar el aspecto legal, se puede afirmar que la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral, adquiere su Personería Jurídica N° 1942/2006 para funcionar como tal, en la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza, en el marco de lo que expresa la Resolución N° 1.524/2004 de la Dirección de Personas Jurídicas, la cual se establece a fin de fijar con claridad los requisitos a cumplir a fin de obtener la personería jurídica por parte de asociaciones y fundaciones. Es digno de mencionar que, a nivel provincial no existe una ley que regule el funcionamiento de las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil), en general. Si existe legislación únicamente para las cooperativas y mutuales, en particular. El número total de asociaciones y fundaciones en Mendoza es de: 5.804, de las cuales sólo están en actividad o funcionamiento: 5.775.

El organismo de control de las asociaciones civiles a nivel nacional, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es la Inspección General de Justicia (IGJ) mientras que en las provincias rigen las respectivas Direcciones Provinciales de Personas Jurídicas.

En Mendoza, el organismo de control de las asociaciones civiles y fundaciones es la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza, ante quien, en primer lugar, se tramita la personería jurídica de las asociaciones civiles y fundaciones y por otro lado, en todos los ejercicios contables, generalmente anuales, se presentan los balances, memorias, informe de los revisores de cuentas, actas de asambleas ordinarias y extraordinarias, estatuto modificado en caso de haber procedido a la reforma del estatuto en asamblea extraordinaria, nómina de autoridades en caso de elección de nuevas autoridades en asamblea ordinaria, publicación del Boletín Oficial en donde figura la convocatoria a asamblea ordinaria y/o extraordinaria, etc.

## 1.1. CONCEPTOS GENERALES SOBRE ASPECTOS LEGALES Y FORMALIZACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y COMUNITARIAS

Cabe aclarar una serie de conceptos generales respecto de los aspectos legales y cuestiones relativas a la formalización de organizaciones sociales y comunitarias, en base a información detallada en la Página Web del CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (<http://www.cenoc.gov.ar/documentos/claveorgcom.pdf>)

El régimen legal argentino reconoce dos tipos de agrupaciones:

1. las orientadas al lucro o la ganancia económica, denominada **sociedades**
2. las orientadas a la satisfacción de necesidades sociales (propias o ajenas), definidas como **no lucrativas** y denominadas en general, **asociaciones**.

Entre las no lucrativas, también conocidas como instituciones intermedias, civiles o ciudadanas, se reconocen:

1. Los partidos políticos
2. Los sindicatos
3. Los colegios profesionales
4. Las cooperativas y mutuales
5. Las fundaciones
6. Las asociaciones civiles: es el caso de las bibliotecas, cooperadoras, bomberos voluntarios, cámaras, clubes, instituciones de defensa de derechos, etc.

Los tipos jurídicos más comunes en la integración de organizaciones sociales o comunitarias son:

- 1) Asociación de hecho
- 2) Simple asociación civil
- 3) Asociación civil
- 4) Fundación
- 5) Cooperativas y mutuales

En general, los primeros cuatro tipos o figuras comparten las siguientes características:

- No persiguen fines de lucro (y de allí la denominación ‘Organizaciones Sin Fines de Lucro’).

Por el contrario, sus miembros persiguen una finalidad de bien común, muchas veces bajo valores humanos predominantes, la práctica solidaria y la búsqueda del mejoramiento de la comunidad.

- Deben ser de asociación voluntaria. Este carácter implica que se trata de organizaciones integradas por asociados que, unidos bajo una finalidad común, actúan a favor, desde y para la organización.

Pasemos ahora a ver en detalle cada una:

**1) Las asociaciones de hecho** carecen de elementos formalizantes. Grupos comunitarios, redes de vecinos, etc. No tienen reconocimiento del Estado ni están sujetas a regulaciones. Su nacimiento responde a un estricto acto privado de un grupo de personas que, unidas bajo un proyecto o necesidad común deciden crear un ente capaz de llevarlo a adelante. Pueden redactar sus estatutos y elegir sus autoridades. Normalmente se trata de grupos informales, juveniles, proyectos barriales o espontáneos. En estos casos, toda responsabilidad pública, civil o penal recae a título individual.

**2) Las simples asociaciones civiles** están reguladas por el artículo 46 del Código Civil y son aquellas que, habiéndose constituido privadamente por un grupo de personas denominados asociados, deben formalizarse mediante instrumento público o instrumento privado. Necesitan obligatoriamente la intervención de un escribano público que da fe de la existencia de las personas y de la designación de autoridades, protocoliza el estatuto social y, en fin, dota de mayor formalidad al acto constitutivo. Este tipo de organizaciones debe llevar los libros obligatorios, y está sujeta a la propia reglamentación determinada por su estatuto social.

Estas organizaciones no son personas jurídicas, pero pueden presentarse ante el Estado. Por ejemplo la IGJ (Inspección General de Justicia) de la Ciudad de Buenos Aires tiene un registro por el

cual reconoce la conformación de una “simple asociación”. Es por esto que cuentan con personalidad jurídica. Es decir mientras se cumplan con los recaudos previstos para su constitución (intervención de un escribano, etc.) son “sujetos de derecho”, pues son capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Por ejemplo: pueden firmar convenios, realizar eventos públicos, recibir donaciones, etc.

En los hechos una simple asociación civil encuentra una serie de limitaciones:

- ✓ No tiene capacidad para tributar ni, por ende, para obtener exenciones,
- ✓ No pueden contratar empleados,
- ✓ En la mayoría de los casos no puede recibir fondos del Estado ni de organismos

privados. Pero si donaciones en especie, o en efectivo mediante una garantía individual.

**3) Las asociaciones civiles** están definidas por el Código Civil de la República Argentina en su artículo 33, aunque carecen de Ley propia. Allí se enumeran sus características principales (similares a los de una fundación):

➤ Son personas jurídicas de carácter privado. A diferencia de las simples asociaciones civiles, el rasgo diferencial de las asociaciones civiles es que, para funcionar como tales, deben solicitar la persona jurídica al Estado (Dirección Provincial de Personas Jurídicas).

- Tienen por objeto principal el bien común
- Deben ser capaces, por sus estatutos, de adquirir bienes.
- No deben subsistir exclusivamente de asignaciones del Estado.

Al igual que toda persona concebida como **sujeto de derecho**, las asociaciones civiles también tienen **obligaciones**:

Entre las obligaciones de las asociaciones civiles figuran:

- La de realizar asambleas. Lo que significa reuniones periódicas de todos los asociados para tomar decisiones sobre la marcha de la organización.
- Cumplir con los requisitos y regulaciones establecidas por los entes de control y fiscalización creados en el Estado (Direcciones Generales de Personas Jurídicas.)
- La inscripción en los organismos fiscales y previsionales AFIP-ANSES.

Todas y cada una de estas obligaciones implican costo económico y trabajo adicional para los integrantes de la organización social.

**4) Las fundaciones** tienen su propia regulación a partir de la ley 19.836. La misma define sus rasgos distintivos:

- Se forman a partir del aporte económico o la enajenación patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines (de bien común).
- No tienen asociados, pues sus fundadores pueden reservarse el derecho de administrar y dirigir para siempre los destinos de la institución. Mientras que en las asociaciones civiles lo central es

la asociatividad y el cumplimiento de los objetivos de bien común, en las fundaciones tiene un peso superior el aporte económico para el cumplimiento del fin de bien común.

Por su parte, las cooperativas y mutuales están encuadradas en la corriente que a fines del siglo XIX, en nuestro país se conoció como movimiento cooperativista y hoy se promueve desde la perspectiva de la economía social o solidaria.

La economía social implica el establecimiento de relaciones económicas que, además de producir bienes económicos, lo que intentan es reproducir una sociedad más participativa, priorizando los lazos sociales sobre la acumulación de capital.

Los principios de la **economía social** se pueden resumir en:

- La supremacía del trabajo sobre el capital,
- La finalidad de servicio más que de lucro,
- La autonomía de gestión respecto del Estado y
- Los procesos de gestión democrática.

Por todo esto, la mayoría de los grupos comunitarios o barriales que intentan superar las limitaciones y carencias en su vida cotidiana (vivienda, trabajo, consumos básicos sea de alimentos, limpieza, estudio, etc.) formalizan cooperativas y mutuales. Puesto que estas figuras son las más cercanas a las prácticas de tradición comunitaria: la minga, colectivización o ayuda mutua.

**5) Las cooperativas** son asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas. Se rigen por la Ley Nacional 20.337.

**Las mutuales** son entidades sin fines de lucro, prestadores de servicios, sostenidos por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes.

Por ejemplo la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina), o el Hospital Italiano de Buenos Aires.

La personería jurídica de las cooperativas y mutuales las otorga el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social - I.N.A.E.S. Es el organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, que ejerce las funciones que le competen al Estado en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual.

La personería jurídica de los **sindicatos** la otorga el Ministerio de Trabajo, mientras que los **colegios profesionales** son creados por las legislaturas en cada jurisdicción.

Para finalizar, entonces **¿Qué es la personería jurídica?**

De acuerdo con nuestra legislación vigente son consideradas personas todos los entes susceptibles de adquirir derechos o contraer obligaciones (Art. 30 Código Civil). Pero en el concepto de persona existen dos tipos de categorías:

- Personas físicas o de existencia visible

- Personas jurídicas o de existencia ideal

Asociaciones civiles, cooperativas, mutuales o fundaciones, son personas jurídicas de carácter privado en la medida que tengan por objeto el bien común.

Las personas jurídicas de carácter público son:

- 1° El Estado Nacional, las provincias y los municipios.
- 2° Las entidades autárquicas.
- 3° La Iglesia Católica.

Razón por la cual, mientras las iglesias y cultos no católicos cuentan con personería de asociación civil, Caritas Argentina depende en forma directa de la autoridad eclesial.

Se entiende por **persona jurídica** al ente que, para la realización de determinados fines colectivos, las normas jurídicas le reconocen capacidad para ser titular de derechos y contraer obligaciones.

## 1.2. RÉGIMEN LEGAL DE EXENCIÓN IMPOSITIVA DE LAS ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO

En el Artículo 20, inciso f, de la Ley 20.628 (T.O 1997) de Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado, se menciona expresamente lo siguiente:

*Quedarán exentas: Las ganancias que obtengan las asociaciones, fundaciones y entidades civiles de asistencia social, salud pública, caridad, beneficencia, educación e instrucción, científicas, literarias, artísticas, gremiales y las de cultura física o intelectual, siempre que tales ganancias y el patrimonio social se destinen a los fines de su creación y en ningún caso se distribuyan, directa o indirectamente, entre los socios. Se excluyen de esta exención aquellas entidades que obtienen sus recursos, en todo o en parte, de la explotación de espectáculos públicos, juegos de azar, carreras de caballos y actividades similares. La exención a que se refiere el primer párrafo no será de aplicación en el caso de fundaciones y asociaciones o entidades civiles de carácter gremial que desarrollen actividades industriales y/o comerciales. (Ley de Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado, 1997, p. 50)*

En el ámbito de los impuestos nacionales, la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) está exenta del IVA y del Impuesto a las Ganancias, según Resolución General N° 2.681 de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).

En lo que se refiere a la exención de los impuestos provinciales, el Código Fiscal de la Provincia de Mendoza, en sus artículos 74, 75 y 76 expresa lo siguiente:

*Artículo 74 - Están exentos de impuestos, salvo disposición expresa en contrario: a) La Nación, las provincias, los municipios y los entes autárquicos, salvo lo previsto en el artículo 75. b) Las congregaciones religiosas reconocidas oficialmente y los institutos de vida consagrada y sociedades de vida apostólica que gocen de personalidad jurídica en la Iglesia Católica conforme a los términos de la ley 24.483. (texto según Ley N° 6648, art.55, pto.7) c) Los clubes deportivos con personería jurídica. d) Entes con personería jurídica constituidos como entidades sin fines de lucro que se dediquen exclusivamente al cumplimiento de funciones dirigidas a discapacitados, minusválidos, jubilados, pensionados y dependientes a la droga, alcohol y similares, en lo referente a su educación, ayuda y/o rehabilitación y entidades no gubernamentales cuya actividad sea la atención a sectores en desamparo, niños, adolescentes, ancianos y mujer cabeza de familia. En caso de no haberse constituido de conformidad con el artículo 33 del Código Civil, deberán ser sujeto de derecho de acuerdo a los requisitos establecidos por el artículo 46 del citado Código. e) Las asociaciones cooperadoras de establecimientos educacionales oficiales o autorizadas. f) Los partidos políticos reconocidos como tales por la autoridad jurisdiccional correspondiente. g) Las uniones vecinales, con personería jurídica, que se dediquen exclusivamente al cumplimiento de sus fines, conforme a sus estatutos. h) Los estados extranjeros y las representaciones consulares debidamente acreditadas ante el gobierno de la Nación. (texto según Ley N° 6367, art. 43 pto.8.) i) Los cuerpos de bomberos voluntarios con personería jurídica (texto según Ley N° 6452, art.47 inc.3 - incorporado)*

*Artículo 75 - Las exenciones previstas en los incisos b), c), e), f), g), h), i), j) y k) del artículo anterior, no comprenden a las tasas ni a las contribuciones de mejoras; tampoco comprenden a los bienes, actos o actividades que por su destino o naturaleza no se correspondan directamente con los fines específicos de la institución beneficiada. Cuando la afectación o uso sea parcial, se otorgara en forma proporcional. (texto según Ley 6553, art.53 punto 4. Modificada según Ley 8535 publicada en el Boletín Oficial el 09/04/2013) La exención dispuesta en el inciso a) del artículo 74, no alcanza a las empresas y sociedades del estado, incluso instituciones financieras.*

*Artículo 76 - Las exenciones previstas por el artículo 74, incisos b) y siguientes deberán ser solicitadas expresamente por los interesados ante la Dirección General de Rentas. La petición deberá contener todos los requisitos que establezca la reglamentación que a propuesta de la citada repartición sea aprobada por el poder ejecutivo. La exención será otorgada por resolución de la Dirección General de Rentas una vez cumplimentados todos los requisitos exigidos en la pertinente reglamentación y comenzará a regir para la entidad peticionante a partir de la fecha de otorgamiento de la personería jurídica o del reconocimiento oficial en su caso. Sin perjuicio de ello, las entidades peticionantes que hubieren efectuado pagos por conceptos exceptuados en esta ley, no podrán repetir los mismos, los que quedarán irrevocablemente incorporados al fisco provincial. (texto según Ley 6553, art. 53, punto 5) (Código Fiscal de Mendoza, 2013, p. 29-30)*

A nivel de impuestos provinciales, la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) está exenta de los mismos, según Resolución N° 106 de la Dirección General de Rentas, de fecha del 5 de marzo de 2010, por estar comprendida en el Artículo 74, inc. d) del Código Fiscal de la Provincia de Mendoza. En virtud de la modificación que se le practicó al Código Fiscal en el Artículo 75, FOMILAB, comprendida en el Artículo 74, inc. d), también se encuentra exenta de las tasas y contribuciones de mejora. Dicha Reforma, impulsada por FOMILAB, a través de un Proyecto de Ley de la Diputada Silvia Cardozo del Partido Justicialista, que se aprobó mediante la Ley Provincial N° 8535, fue publicada en el Boletín Oficial de la Provincia de Mendoza, el 9 de abril de 2013. Este pedido de reforma a la Legislatura se basó en las abultadas tasas que debía pagar FOMILAB, cada vez que debía presentar un proyecto socio-cultural ante los organismos del Estado, en virtud de certificaciones de vigencia y de copia fiel del original que extiende la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza.

FOMILAB, también está exenta del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, según Resolución N° 140 de la Dirección General de Rentas, de fecha del 24 de abril de 2007, por estar comprendida en el Artículo 185, inc. e), que reza lo siguiente:

*Están exentos del pago de este gravamen: ... e) Las asociaciones, entidades o comisiones de beneficencia, de bien público, asistencia social, de educación e instrucción, científicas, artísticas, culturales y deportivas, instituciones religiosas, y asociaciones gremiales, siempre que los ingresos obtenidos sean destinados exclusivamente al objeto previsto en sus estatutos sociales, acta de constitución o documento similar y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre*

*los socios. En estos casos, se deberá contar con personería jurídica o gremial o el reconocimiento o autorización por autoridad competente (Código Fiscal de Mendoza, 2000, p. 63)*

### **1.3. RÉGIMEN LEGAL DE BENEFICIOS FISCALES PARA LAS EMPRESAS QUE DONEN A ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO DEDICADAS A ACTIVIDADES SOCIO-CULTURALES**

Si bien, en nuestro país, no se ha dictado todavía una Ley de Mecenazgo, sí existen beneficios fiscales para las empresas cuando hacen donaciones o patrocinan actividades socio- culturales. Las modificaciones hechas por la Ley 24.475 de Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado indican en el inciso 2) del Artículo 1º, que se sustituye el inciso c) del Artículo 81 de la Ley 20.628 (T.O 1986), por lo siguiente:

*c) Las donaciones a los fiscos nacional, provinciales y municipales y a las instituciones comprendidas en el inciso e) del artículo 20, realizadas en las condiciones que determine la reglamentación y hasta el límite del cinco por ciento (5 %) de la ganancia neta del ejercicio. La reglamentación establecerá asimismo el procedimiento a seguir cuando las donaciones las efectúen sociedades de personas.*

*Lo dispuesto precedentemente también será de aplicación para las instituciones comprendidas en el inciso f) del citado artículo 20, cuyo objetivo principal sea:*

*1) Realización de obra médica asistencial de beneficencia sin fines de lucro, incluidas las actividades de la infancia, la vejez, minusvalía y discapacitados;*

*2) La investigación científica y tecnológica, aún cuando la misma esté destinada a la actividad académica o docente y cuenten con una certificación de calificación respecto de los programas de apoyo que participen en los correspondientes programas, extendida por la Secretaría de Ciencias y Tecnología dependiente de la Presidencia de la Nación;*

*3) La investigación científica sobre cuestiones económicas, políticas y sociales, orientadas al desarrollo de los planes de los partidos políticos;*

*4) La actividad educativa sistemática y de grado, para el otorgamiento de títulos reconocidos por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, como asimismo la promoción de valores*

*culturales, mediante el auspicio, dictado o mantenimiento de cursos gratuitos prestados en establecimientos públicos o privados reconocidos por los Ministerios de Educación o similares de las respectivas jurisdicciones. (Ley de Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado, 1997, p. 64)*

Es decir, que las empresas donantes podrán desgravar hasta un 5 % de la ganancia neta del ejercicio siempre y cuando los objetivos principales de las instituciones beneficiarias sean los supra mencionados.

En este sentido, el reconocimiento de la exención del IVA y del Impuesto a las Ganancias a FOMILAB, validará para el donante la deducción en el Impuesto a las Ganancias de las donaciones efectuadas a esta entidad desde la fecha que conste en el certificado de exención.

#### **1.4. RÉGIMEN LEGAL DEL VOLUNTARIADO SOCIAL**

Dentro del marco legal, también cabe mencionar a la Ley Nacional de Voluntariado Social, que es la Ley 25.855 sancionada el 4 de diciembre de 2003 y promulgada parcialmente el 7 de enero de 2004.

Según el Artículo 3° de dicha Ley:

*Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna.*

*No estarán comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico. (Ley 25.855, 2003, p. 1)*

Tras hacer un resumen de lo señalado en el sitio web del CENOC (<http://www.cenoc.gov.ar/documentos/volsolcompro.pdf>), en relación con la Ley de Voluntariado Social, se puede aseverar lo siguiente:

En función de los **beneficios** y las **responsabilidades** establecidas por la Ley Nacional de Voluntariado Social N° 25.855, los instrumentos previstos y especificados en la reglamentación para la regulación de las relaciones de los voluntarios sociales y las instituciones donde se desarrolla dicha actividad son:

- La firma entre las partes de un acuerdo básico.
- La provisión por parte de la institución de una credencial que identifique al voluntario y la acción que realiza.

- El registro, en libros rubricados, de las altas y las bajas de cada voluntario

Los pasos a seguir para obtener el sello de rúbrica del libro de voluntariado social, son los siguientes:

**A. Para las organizaciones privadas**, sin ánimo de lucro y con existencia ideal, deberán cumplimentar los siguientes requisitos:

1. Estar inscriptas en el Registro Nacional administrado por el CENOC
2. Presentar una nota solicitud de rúbrica.
3. Enviar la nota solicitud a la siguiente dirección de correo electrónico: [actualizaciones@politicassociales.gov.ar](mailto:actualizaciones@politicassociales.gov.ar)

El Registro Nacional se reserva la posibilidad de solicitar documentación respaldatoria de los datos consignados por la organización.

**B. Para las personas ideales de carácter público** en las cuales se ejecutan programas de voluntariado social, deberán presentar la siguiente documentación:

1. Nota solicitud de rúbrica en papel membretado de la institución solicitante y firma de la autoridad competente.
2. Copia certificada de la designación de la autoridad firmante de la nota solicitud. Toda la documentación podrá ser enviada vía correo electrónico a la dirección de email de: [actualizaciones@politicassociales.gov.ar](mailto:actualizaciones@politicassociales.gov.ar)

En este momento, FOMILAB no cuenta con Voluntarios, excepto los miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas.

## **2. MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FOMILAB**

### **2.1. MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE FOMILAB:**

#### **2.1.1. Misión de FOMILAB**

A tal efecto, cabe tener en cuenta, el análisis de la definición de misión del presente Trabajo de Investigación (cf. supra, p. 12).

La misión de FOMILAB es:

**“Fomentar el pleno empleo y la inserción laboral de la población económicamente activa, y contribuir a erradicar las consecuencias nefastas que trae aparejado el desempleo”.**

Para ello, los **ejes estratégicos**, son los siguientes:

**1) Capacitación en oficios, artesanías regionales y formación para micro emprendedores**, de desocupados/as, subocupados/as u ocupados/as con riesgo de pérdida de empleo, ya sea personas comunes o personas con discapacidad, a partir de los 16 años y hasta la edad en que la persona se sienta en condiciones de trabajar.

2) **Desarrollo de micro emprendedores a quienes posean un perfil emprendedor**, para lo cual se les otorgarán las nociones básicas de administración de empresas.

3) **Suministro de acceso al financiamiento**, a través de microcréditos y subsidios.

4) **Incentivo del asociativismo** entre los micro emprendedores

5) **Inserción de los desempleados que posean un perfil para trabajar en relación de dependencia en las empresas** ya existentes, para lo cual se los habrá capacitado de acuerdo a los perfiles de personal requeridos por ellas.

### **2.1.2. Visión de FOMILAB**

En tal sentido, cabe considerar la definición brindada de visión en este Trabajo de Investigación (cf. supra, p. 12).

La visión de FOMILAB es: **“Ser los pioneros en materia de capacitación laboral gratuita a desocupados, incluyendo a personas con discapacidad, en oficios, artesanías regionales y actividades con salida laboral, y de su inserción laboral, en Mendoza. Y, en una proyección futura, extender y replicar este modelo a otras provincias de la Nación Argentina y a otros países de Latinoamérica, a través del establecimiento de filiales, mediante el nombramiento de apoderados.”**

### **2.1.3. Políticas de FOMILAB:**

En lo que respecta a la definición de políticas, es digno de tener en cuenta lo analizado con anterioridad en este Trabajo de Investigación (cf. supra, p. 13)

- Trabajar en red con otras organizaciones, tanto públicas como privadas, y realizar alianzas estratégicas con universidades, instituciones públicas y otras OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil).

- Contribuir al fortalecimiento de la relación sociedad y universidad, con particular énfasis en la mejora de la equidad, la igualdad de oportunidades, la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, el desarrollo sustentable, la articulación con el sector productivo, en la dimensión local de la Provincia de Mendoza y el fortalecimiento de la ciudadanía.

- Brindar capacitaciones, en lo posible, gratuitas a desocupados, subocupados u ocupados con riesgo de pérdida de empleo, de 16 años de edad en adelante.

- Incluir a personas con discapacidad en las capacitaciones de FOMILAB

- Formar en oficios y actividades artesanales y con salida laboral a poblaciones en situaciones de vulnerabilidad de las zonas rurales, semi-urbanas o urbanas marginales de la Provincia de Mendoza, procurando insertarlos laboralmente.

- Promover el asociativismo comercial entre los micro emprendedores capacitados en FOMILAB, mediante la formación de cooperativas de trabajo a fin de abastecer el mercado interno o de consorcios de exportación o en su caso cooperativas de trabajo para abastecer el mercado externo.

- Respetar el perfil laboral que tenga la persona desempleada, ya sea emprendedor o para trabajar en relación de dependencia, a fin de orientarla, para su inserción laboral posterior,
- Apoyar en la inserción laboral de quienes tienen un perfil emprendedor, a través del autoempleo, para ello FOMILAB les gestionará microcréditos o en su defecto subsidios para que puedan concretar el micro emprendimiento.
- Contribuir a insertar laboralmente a quienes tienen un perfil para trabajar en relación de dependencia, en las empresas del medio, ya sea mediante pasantías rentadas, contratos a término u otra modalidad.

#### **2.1.4. Objetivos de FOMILAB**

Relacionado con esto, es oportuno considerar la definición de objetivos suministrada anteriormente (cf. supra, 13).

##### **2.1.4.1. Objetivo general**

- Favorecer la transferencia de conocimientos, destrezas y habilidades para atender a la mejora de las condiciones sociales y económicas de la población en general y en particular de aquellos en situación de vulnerabilidad social, como son en este caso: las personas desocupadas, subocupadas u ocupadas con riesgo de pérdida de empleo, incluyendo a las personas con discapacidad.

##### **2.1.4.2. Objetivos específicos**

- Contribuir a que se reconozca el trabajo digno, estable y bien remunerado como un derecho de cada trabajador.
- Capacitar, brindando herramientas y estrategias concretas que promuevan la difusión y protección de los deberes y derechos humanos, económicos, sociales y culturales en el marco de la Constitución Nacional Argentina.
- Promover acciones que alienten la participación ciudadana, el acceso a la información, la modernización, fortalecimiento e integración de los gobiernos y sociedades locales en ámbitos regionales.
- Generar espacios participativos de discusión a fin de fomentar la aprehensión crítica y responsable de las temáticas brindadas.
- Profundizar el trabajo conjunto y coordinado con los distintos sectores sociales y productivos, de modo de formar una cadena de distribución que otorgue valor agregado a la producción artesanal regional.
- Impartir cultura cívica a la población objeto de las capacitaciones laborales, transmitiéndoles valores, creencias y prácticas que sustenten las relaciones de los ciudadanos entre sí, y entre ciudadanos/as e instituciones en la democracia existente en nuestro país. Esto incluye objetivos y prácticas vinculadas con el cumplimiento de las obligaciones inherentes al ciudadano, a las organizaciones de la sociedad y al gobierno, el ejercicio de los derechos, el respeto a las normas para

la convivencia social, la ejercitación social de valores comunitarios, el apoyo a la democracia y el accionar de las dirigencias y de las instituciones educativas en la construcción de ciudadanía.

- Brindar conocimientos de técnicas ocupacionales, como por ejemplo: la confección adecuada de un curriculum vitae, el saber enfrentarse a una entrevista laboral, el desarrollo del propio proyecto ocupacional, aplicando herramientas de apoyo psicológico para incrementar la autoestima de este sector vulnerable de la sociedad.

- Transmitir conocimientos de higiene y seguridad laboral e impacto ambiental relacionados con los oficios a personas desempleadas en condiciones de vulnerabilidad social, de modo que aprendan a trabajar en condiciones higiénicas y seguras sin perjudicar el medio ambiente.

- Promover la salud y prevención de enfermedades endémicas y pandémicas como el mal de chagas, dengue, gripe porcina, tuberculosis y otras enfermedades como el SIDA, HPV, cáncer de útero, de próstata y de mamas y encarar la lucha contra las adicciones, en especial: drogadicción, alcoholismo y tabaquismo.

- Favorecer líneas de acción que permitan trabajar sobre la exigibilidad de los derechos humanos, económicos, sociales, de salud y culturales en los diversos ámbitos laborales que se construirán a partir de los proyectos de FOMILAB.

- Trabajar en la promoción de valores democráticos difundiendo la importancia de la participación y el control de la gestión pública por parte de todos los participantes.

## 2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIGRAMAS Y DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

### 2.2.1. Análisis de la estructura organizacional

Respecto de la estructura organizacional de la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) se puede afirmar que es una configuración estructural de Estructura Simple con rasgos adhocráticos proyectada hacia el futuro. Actualmente funciona como una Estructura Simple con equipos de trabajo y rasgos de estructura en red.

FOMILAB es una Estructura Simple, ya que el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos de la Comisión Directiva de FOMILAB, en especial del Presidente de esta Asociación Civil: Raúl César Delgado, aunque para las decisiones críticas de la institución, el veredicto final lo otorga la Asamblea de Asociados. Así la cumbre estratégica emerge como la parte clave de la estructura y el núcleo operativo es orgánico.

La Estructura Simple se caracteriza por lo siguiente:

*Mecanismo coordinador principal: supervisión directa.*

*Parte clave de la organización: cumbre Estratégica.*

*Principales parámetros de diseño: centralización, estructura orgánica.*

*Factores situacionales: joven, pequeña; sistema técnico no sofisticado; ambiente simple, dinámico; posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general; fuera de moda* (Mintzberg, 1996, p.133).

FOMILAB profundizará sus rasgos adhocráticos hacia el futuro, ya que es una estructura orgánica y está basada en la formulación de proyectos. Por ello el organigrama se proyectó, como una estructura matricial, que es mucho más flexible e innovadora.

Lo mencionado en último lugar, es así, ya que las capacitaciones laborales gratuitas a desocupados, se llevan a cabo trabajando aunadamente y en conjunto con un amplio espectro de organizaciones, con quienes FOMILAB se ha vinculado a través de la celebración de convenios marco de colaboración institucional.

En tal sentido, FOMILAB trabaja conjuntamente con la Fundación FAVIM y con el Servicio de Empleo AMIA – FEM.

Además, se han contratado los servicios de los técnicos en higiene y seguridad de la empresa CQRITI (Centro Químico de Riesgos Industriales, Toxicología e Investigación) para el dictado de “Higiene y seguridad laboral e impacto ambiental”.

Se articula con docentes de la UN Cuyo (que forman parte del plantel de capacitadores de FOMILAB), funcionarios del Área de Capacitación de la Dirección de Cooperativas y Mutuales del Gobierno de Mendoza y la ONG Internacional JCI (Junior Chamber International Mendoza – Federación Mundial de Jóvenes Líderes Emprendedores Regional de Mendoza) con quienes FOMILAB dictó un curso de “Orientación y formación para micro emprendedores”.

Por otra parte, se trabaja en red con distintas uniones vecinales y centros comunitarios, tales como: Unión Vecinal City Father’s, de Villa Hipódromo, Godoy Cruz; Unión Vecinal Buenos Vecinos de Maipú, Maipú; Centro de Jubilados y Pensionados “Nuevo Amanecer de Villa Hipódromo”, Godoy Cruz; Centro Comunitario Crecer y Unión Vecinal Barrio Urquiza, de Luján de Cuyo; Agrupación Juvenil Corazones Solidarios, Rodeo del Medio, Maipú; y la Asociación Vecinal Villa Nueva, de Villa Nueva, Guaymallén. Todas ellas, ceden sus instalaciones para desarrollar los cursos de capacitación laboral gratuitos a desocupados, tras haber firmado un Convenio Marco de Colaboración Institucional.

Además, se lleva a cabo un trabajo conjunto con gremios, sindicatos y movimientos obreros, tales como: Movimiento Barrios de Pie, con quienes se ha celebrado un Convenio Marco de Colaboración Institucional; CTA, a través de su dirigente Claudio Armando Acetti y el Polo Obrero, a través de su dirigente: Gabriel Russo, los cuales facilitan la búsqueda de la gente desocupada a capacitar, ya que estos movimientos tienen coordinadores en cada barrio, de modo de poder llegar con estas capacitaciones a la gente que realmente lo necesita.

Asimismo, se realizan articulaciones con la Dirección de Empleo de la Subsecretaría de Trabajo del Gobierno de Mendoza, quienes aportan información de su base de datos respecto de los

desempleados para facilitar la inserción laboral de la gente una vez capacitada a través de contratos a prueba o pasantías rentadas en las distintas empresas del medio.

Y, finalmente, se trabaja en alianza estratégica con los distintos municipios, tales como el de: Godoy Cruz, Ciudad de Mendoza, Maipú, Luján de Cuyo, Guaymallén, San Martín, Tupungato, San Rafael, etc., quienes dan su aval institucional, suministran información de su base de datos respecto de la gente desocupada inscrita en los distintos planes sociales y proveen lugares para desarrollar las capacitaciones gratuitas a desocupados.

### **2.2.2. Organigramas de FOMILAB (Ver Anexos al final)**

### **2.2.3. Distribución de tareas en FOMILAB**

Asignación de tareas y formación de equipos de trabajo de la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB):

- **Asamblea de asociados:** para ejercer los derechos de votar en las asambleas, elegir y ser elegidos para integrar los órganos directivos y de fiscalización, los socios deben tener una antigüedad mínima de seis (6) meses como asociado activo o fundador y hallarse al día en sus cuotas sociales.

Las asambleas serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias, se celebrarán dentro de los cuatro (4) meses posteriores al cierre del ejercicio económico. Las extraordinarias, podrán celebrarse en cualquier momento. Las decisiones que se adopten tendrán fuerza de ley para todos los socios, siempre que se celebren de acuerdo con las disposiciones del estatuto o a las leyes vigentes. No podrán tratarse otros aspectos que los incluidos en el orden del día. En todos los casos se designarán dos (2) socios para revisar y firmar el acta junto con el Presidente y Secretario.

Corresponde a la asamblea ordinaria, considerar y resolver los siguientes asuntos: a) Balance general, estado de resultados, memoria e informe de la Comisión Revisora de Cuentas; b) Elección y remoción de miembros de la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas; c) Responsabilidad de miembros de la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas; d) Cualquier otro punto o asunto incluido en el orden del día, que no sea de competencia de la asamblea extraordinaria. Corresponde a la asamblea extraordinaria: a) La reforma del estatuto; b) Fusión, escisión y disolución de la entidad; c) Disposición, constitución de gravámenes y de derechos reales de bienes de la entidad.

- **Comisión Directiva:** está conformada de la siguiente manera:

Presidente: Raúl César Delgado

Vicepresidente: María Alejandra Lucero Estrada

Secretaria: Lidia Soledad Lo Moro

Pro-Secretaria: Luisa Antonia Romano

Tesorera: Irma Gladys Ríos

Pro-Tesorera: Natalia Daniela Muñoz

Primera Vocal Titular: Betiana Magalí Moreno

Primera Vocal Suplente: María Cristina Santos González

Segunda Vocal Titular: María Virginia Delgado

Segunda Vocal Suplente: Margarita Adriana Benard

La asociación será dirigida, administrada y representada en todos sus actos jurídicos por una Comisión Directiva integrada por cinco (5) miembros titulares, y cinco (5) miembros suplentes, elegidos por la asamblea por simple mayoría de votos presentes. Los miembros de la Comisión Directiva no podrán percibir sueldos ni emolumentos de ninguna especie. Los miembros de la Comisión Directiva serán elegidos por el término de tres (3) años, pudiendo ser reelectos. La elección se hará en forma nominal, cargo por cargo y entre los socios que se encuentren al día con su cuota mensual al momento de la asamblea. Para ser miembro de la Comisión Directiva se requiere ser socio activo o fundador, mayor de edad y tener una antigüedad de seis (6) meses como asociado activo, fundador o vitalicio.

Son atribuciones y deberes de la Comisión Directiva:

- a) Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos internos, las resoluciones de las asambleas y las que dictare la Comisión Directiva.
- b) Convocar a asamblea ordinaria y extraordinaria.
- c) Resolver sobre la admisión o rechazos de socios.
- d) Aplicar las sanciones a los asociados cuando correspondiere
- e) Presentar a asamblea ordinaria memoria, inventario, balance general, cuadro demostrativo de gastos y recursos e informe de revisores de cuentas.
- f) Nombrar los agentes y empleados de la asociación en todas las categorías, fijándoles sueldos, determinar sus obligaciones, amonestarlos, suspenderlos y destituirlos cuando no cumplan eficazmente los deberes que se les encomendaran.
- g) Crear y suprimir subcomisiones internas para asesoramiento y control de las actividades sociales, y designar sus integrantes.
- h) Conferir mandatos y designar representantes o apoderados.
- i) Aceptar donaciones, legados y subvenciones.
- j) Autorizar los gastos que demande la marcha de la asociación
- k) Resolver sobre la filiación de la asociación a redes de organizaciones, consejos, federaciones, confederaciones ya sean de orden internacional, nacional, provincial y/o municipal y designar representantes ante ellas.

- **Comisión Revisora de Cuentas:** está conformada de la siguiente manera:

Primera Revisora de Cuentas Titular: María Cristina Benard

Primer Revisor de Cuentas Suplente: César Aníbal Ontiveros

Segunda Revisora de Cuentas Titular: Marta Silvia Herrera

Segunda Revisora de Cuentas Suplente: Virginia Susana Guardia

La fiscalización de la asociación estará a cargo de una Comisión Revisora de Cuentas, integrada por dos (2) miembros titulares, y por dos (2) miembros suplentes elegidos por la asamblea ordinaria. Durará en su cargo tres (3) años. Para ser miembro de esta comisión, se requieren las mismas condiciones que para integrar la Comisión Directiva.

Son atribuciones y deberes de la Comisión Revisora de Cuentas:

a) Examinar los libros de contabilidad y documentos de la asociación por lo menos cada tres (3) meses; fiscalizar la administración, el estado de caja y la existencia de títulos y valores de cualquier especie.

b) Verificar que la percepción de los recursos y pago de los gastos, se efectúe de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

c) Verificar, en oportunidad de celebración de asambleas, que los socios concurrentes a ellas se hallen en condiciones de hacerlo.

d) Observar e informar inmediatamente a la Comisión Directiva, cuando ésta lo estime conveniente, de toda irregularidad que advirtiera.

e) Concurrir a sesiones de las Comisión Directiva, cuando ésta lo estime conveniente o sea citada por aquellas. A estas reuniones podrán asistir con voz, pero sin voto.

f) Dictaminar sobre la memoria anual, inventario, balance general y cuadro demostrativo de gastos y recursos a someterse a consideración de la asamblea.

g) Convocar a la Comisión Directiva en las condiciones establecidas en el artículo 20.

h) Solicitar a la Comisión Directiva la convocatoria a asamblea en los casos previstos en el artículo 11 o convocarla si aquella no lo hiciera.

• **Presidente:** cargo ejercido por: Raúl César Delgado

Son atribuciones y deberes del Presidente, como administrador general:

a) Ejercer la dirección general de la organización.

b) Representar externamente a la asociación, con autorización expresa de la Comisión Directiva, desarrollando las relaciones públicas y la celebración de convenios con otras entidades públicas y/o privadas, ya sean internacionales, nacionales, provinciales y/o municipales.

c) Convocar a la Comisión Directiva, y cuando ésta lo indique, a la asamblea.

d) Presidir las sesiones de la Comisión Directiva, las asambleas y dirigir los debates.

e) Firmar juntamente con el Tesorero, cualquier gasto, siempre que pertenezca a la asociación, como así también inventarios, balances y cuadros demostrativos de gastos y recursos.

f) Firmar juntamente con la Secretaria, las actas, libros de actas, registros, documentos y la correspondencia que emane de la entidad.

g) Resolver por sí, cualquier dificultad, que pudiese presentarse, dando cuenta a la Comisión Directiva en la primera reunión, para la correspondiente ratificación de lo actuado

• **Vicepresidente:** cargo ejercido por: María Alejandra Lucero Estrada

La Vicepresidente colaborará con el Presidente y lo reemplazará en caso de ausencia parcial o definitiva, con los mismos deberes y atribuciones.

- **Equipo de Administración y Planeamiento:** conformado por los siguientes integrantes: Lidia Soledad Lo Moro y Luisa Antonia Romano

A cargo de la realización de las tareas administrativas y apoyo en la planificación estratégica de la organización, dirigidos y supervisados por el Presidente.

- **Equipo de Finanzas y Contabilidad:** conformado por los siguientes miembros: Irma Gladys Ríos y Natalia Daniela Muñoz.

A cargo de las labores de tesorería y administración financiera del ente, supervisados por la Comisión Revisora de Cuentas.

- **Equipo de Marketing y Comunicación Social:** conformado por: Raúl César Delgado y María Alejandra Lucero Estrada.

A cargo de la publicidad y difusión a través de los medios masivos de comunicación de la misión, objetivos, metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo, y evolución de la gestión social de FOMILAB.

- **Equipo de Formulación y Evaluación de Proyectos:** conformado por: María Alejandra Lucero Estrada.

A cargo de la elaboración, análisis y control de los proyectos a presentar ante los distintos organismos que correspondan, supervisados por la Comisión Directiva de FOMILAB.

- **Equipo de Logística y Distribución:** conformado por: María Alejandra Lucero Estrada, María Cristina Santos González y María Virginia Delgado.

A cargo del diseño y gestión de la distribución física de los nodos de capacitación, dispersos en toda la Provincia, con la perspectiva futura de que esta organización en red se extienda en el ámbito nacional y latinoamericano. Para ello habrá que realizar convenios con las entidades que cedan las instalaciones para llevar a cabo tales capacitaciones. Esto se realizará bajo la supervisión del Presidente.

- **Equipo de Capacitación e Inserción Laboral:** integrado por el **Grupo de formación para micro emprendedores, y capacitación en oficios y artesanías**, bajo la dirección de: Margarita Adriana Benard y el **Grupo de inserción laboral en empresas**, a cargo de: María Alejandra Lucero Estrada. El accionar de ambos grupos estará dirigido y supervisado por el Presidente.

## **CAPÍTULO V**

### **MEDICIÓN DE LA EFICACIA A TRAVÉS DE LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS COMO PROCESO DE GENERACIÓN DE RECURSOS EN FOMILAB**

#### **1. MEDICIÓN DE LA EFICACIA**

##### **1.1. INDICADORES DE EFECTIVIDAD**

Para la elaboración de los indicadores de efectividad cabe concentrarse en los siguientes criterios:

- A) En los requerimientos de los destinatarios de los cursos de capacitación brindados por FOMILAB:
  - Grado de satisfacción de los asistentes al curso con el desarrollo del mismo y el desempeño del plantel de docentes
  - Tasa de promoción directa o N° de asistentes a los cursos promovidos (que aprobaron los cursos) en relación con los asistentes a los cursos.
- B) Se puede, también, proceder a elaborar estos indicadores teniendo en cuenta los objetivos cumplidos respecto de la misión de FOMILAB:
  - N° de personas capacitadas gratuitamente por esta institución
- C) También puede considerarse para la elaboración de estos indicadores, la satisfacción de los grupos de interés respecto de la gestión de FOMILAB
  - a) Reconocimiento de la mencionada organización en los medios masivos de comunicación
  - b) Reconocimiento de esta entidad sin fines de lucro por parte de otras OSC
  - c) Reconocimiento oficial de transparencia y seriedad de esta asociación por parte de los organismos del Estado otorgantes del financiamiento a dicha institución por presentaciones en tiempo y forma de las rendiciones correspondientes
  - d) Reconocimiento oficial por parte de la Legislatura Provincial de la importancia del accionar de FOMILAB

e) Reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación al otorgar el Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición a la Vicepresidente de la citada organización.

f) Reconocimiento oficial de la Dirección de Personas Jurídicas de presentaciones de balances y documentación exigida, al día, de FOMILAB, en ese organismo que fiscaliza a las asociaciones civiles

g) Reconocimiento oficial de la AFIP, por presentaciones de declaraciones juradas impositivas al día de esta entidad.

h) Reconocimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo a la labor desarrollada por la alumna avanzada fundadora de FOMILAB, y por el aval otorgado como directores de proyecto a estos proyectos socio-culturales, de parte de los docentes, Decano y anterior Vicedecano de la citada Facultad.

Ahora se procederá a desarrollar los ítems enunciados anteriormente. Para todos estos indicadores mencionados, se hallaron los siguientes parámetros, basándose en datos históricos:

A)

a) **Grado de satisfacción de los alumnos con el desarrollo de los cursos y el desempeño del plantel de docentes**, lo cual se pudo evaluar a través de la aplicación de encuestas de satisfacción, cuyo detalle es el siguiente:

- Encuesta de evaluación del curso de “Orientación y formación para micro emprendedores”, dictado en el año 2007, y del desempeño de los docentes, por parte de los beneficiarios del curso:

Evaluación del curso:

“Excelente” .....97 %

“Muy bueno” .....3 %

Evaluación de los docentes:

“Excelente” .....100 %

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño de los docentes, dirigida a los beneficiarios del curso de “Refrigeración Nivel I”, desarrollado en el año 2010:

Evaluación del curso:

“Excelente” .....34,48 %

“Muy bueno” ..... 58,62 %

“Bueno” .....6,90 %

Evaluación de los docentes:

“Excelente” .....75,86 %

“Muy bueno” ..... 17,24 %

“Bueno” .....6,90 %

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño del docente, dirigida a los beneficiarios del curso de “Peluquería (Nivel I: cortes y peinados)”, brindado en el año 2011:

Evaluación del curso:

“Excelente” .....	60 %
“Muy bueno” .....	20 %
“Bueno” .....	20 %

Evaluación del docente:

“Excelente” .....	100 %
-------------------	-------

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño de la docente, dirigida a los beneficiarios del curso de “Corte y confección”, dictado en el año 2011:

Evaluación del curso:

“Excelente” .....	100 %
-------------------	-------

Evaluación de la docente:

“Excelente” .....	100 %
-------------------	-------

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño de la docente, dirigida a los beneficiarios del curso de “Pintura en tela y porcelana en frío”, desarrollado en el año 2011:

Evaluación del curso:

“Excelente” .....	42,86 %
“Muy bueno” .....	42,86 %
“Bueno” .....	14,28 %

Evaluación de la docente:

“Excelente” .....	42,86 %
“Muy bueno” .....	42,86 %
“Bueno” .....	14,28 %

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño de la docente, dirigida a los beneficiarios del curso de “Tejido en telar indígena y tradicional”, brindado en el año 2011:

Evaluación del curso:

“Excelente” .....	88,89 %
“Muy bueno” .....	11,11 %

Evaluación de la docente:

“Excelente” .....	88,89 %
“Muy bueno” .....	11,11 %

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño del docente, dirigida a los beneficiarios del curso de “Artesanías en cuero y marroquinería”, desarrollado en el año 2011:

Evaluación del curso:

“Excelente” .....	41,67 %
-------------------	---------

“Muy bueno”.....	41,67 %
“Bueno”.....	16,66 %
Evaluación del docente:	
“Excelente”.....	91,67 %
“Bueno”.....	8,33 %

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño del docente, dirigida a los beneficiarios del curso de “Electricidad domiciliaria”, desarrollado en el año 2012:

Evaluación del curso:

“Excelente”.....	33,33 %
“Muy bueno”.....	50,00 %
“Bueno”.....	16,67 %

Evaluación del docente:

“Excelente”.....	66,67 %
“Muy Bueno”.....	33,33 %

- Encuesta de evaluación del curso y del desempeño de la docente, dirigida a los beneficiarios del curso de “Formación para micro emprendedores”, desarrollado en el año 2012:

Evaluación del curso:

“Excelente”.....	100,00 %
------------------	----------

Evaluación de la docente:

“Excelente”.....	100,00 %
------------------	----------

- b) **Tasa de promoción directa o N° de asistentes a los cursos dictados por FOMILAB**, promovidos (que aprobaron los cursos) en relación con los asistentes a los cursos, según lo registrado en las listas de asistencia y las listas de calificaciones de los profesores por los test de evaluación aplicados a los alumnos:

- Tasa de promoción directa o N° de asistentes a los cursos dictados por esta asociación civil promovidos / N° de asistentes a los cursos.....100 %

**B) N° de personas capacitadas gratuitamente por la citada OSC, incluyendo a personas con discapacidad**

- N° de personas capacitadas..... 361 personas

C)

- a) **Reconocimiento de FOMILAB en los medios masivos de comunicación**, esto se puede verificar por las publicaciones de artículos referidos a esta institución en los diarios, revistas, internet, y por las entrevistas radiales y televisivas a la fundadora y actual Vicepresidente de la citada organización.

Según lo detallado en las memorias de los ejercicios contables comprendidos entre el 1 de mayo de 2008 y el año 2013 cabe mencionar lo siguiente:

- Participación de la ex Presidente y actual Vicepresidente de FOMILAB como disertante en las Jornadas Internacionales de Cultura y Desarrollo Social, que se celebraron en Mendoza del 8 al 10 de noviembre de 2007. Expuso la ponencia del proyecto; “Inserción laboral y arte para jóvenes carenciados”, que fue presentado en el Fondo Provincial de la Cultura en la Convocatoria 2007. Esta presentación en diapositivas tuvo lugar en el Teatro Quintanilla, el día 8 de noviembre de 2007, lo cual después fue difundido en internet.

- Participación de ella como expositora en las “II Jornadas Internacionales de Cultura y Desarrollo Social”, organizadas por Artes Escénicas y co-organizadas por la Asociación Cultural Mendoza y la Red Nacional de Profesores de Teatro; con el apoyo de: Instituto Nacional de Teatro, Municipalidad de Mendoza, Municipio de Godoy Cruz, Centro Cultural de España en Buenos Aires, Secretaría de Cultura de Mendoza y Universidad Nacional de Cuyo, desarrolladas en las ciudades de Mendoza y Godoy Cruz (Provincia de Mendoza), del 24 al 27 de setiembre de 2008, lo cual también fue difundido en internet.

- Creación de un blog de FOMILAB, denominado “Entretejido social”, en el cual no sólo se difunde la labor de FOMILAB, sino que además se invita a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a publicar artículos de interés de la comunidad en dicho blog, para promover la participación ciudadana a través de los comentarios dejados y así formar una red social. La URL de dicho blog es: <http://mariaalejandraLuceroestrada.blogspot.com>

- Realización de numerosas entrevistas radiales a la Vicepresidente de esta entidad sin fines de lucro (En LV6 Radio Nihuil: en el programa “Los vecinos” dirigido por Ricardo Puga, dos veces en el programa “Labor de radio” a cargo de Carlos Córdoba y en el programa de Norma Pimienta; en la Radio Universidad 96.5: en el programa “La posta” a cargo de Silvia Sassola; en LV4 Radio Libertador en el programa de Lila Levinson y en la Radio UTN: en el programa “No tan distintos”).

- Realización de entrevistas televisivas a la representante de la citada organización (en el programa “Noticias universitarias” de Canal 9 Televida; y en el programa “Despierta Mendoza”, a cargo de Marcelo Ortiz, en Canal 7 Mendoza).

- Difusión por medios gráficos (en el Diario Los Andes: día sábado 27 de octubre de 2007 en su página 2 de la Sección Principal y día domingo 28 de octubre de 2007, en la página 2 del Suplemento de Economía) en donde se promocionó la realización del curso de “Orientación y formación para micro emprendedores” que se dictó en el Comedor Universitario de la UN Cuyo; en la Revista Chacra, de tirada nacional, del mes de febrero de 2009 en donde se hace una presentación institucional de FOMILAB, de media página, dado que esta OSC fue postulante al Premio de Gestión Solidaria de la Fundación del Banco Galicia y de la Revista Chacra.

- Asimismo, se ha publicado en el Boletín Oficial N° 27.964 del viernes 10 de agosto de 2007 los llamados a asamblea ordinaria y extraordinaria de FOMILAB, que se celebraron el 25 de agosto de 2007; en el Boletín Oficial N° 28.224 del miércoles 27 de agosto de 2008 el llamado a asamblea ordinaria, que se celebró el 30 de agosto de 2008; en el Boletín Oficial N° 28.472 del jueves 27 de agosto de 2009 el llamado a asamblea ordinaria, que se celebró el 28 de agosto de 2009; en el Boletín Oficial N° 28.720 del jueves 26 de agosto de 2010 el llamado a asamblea ordinaria y extraordinaria, que se celebraron el 9 de setiembre de 2010; en el Boletín Oficial N° 28.970 del miércoles 31 de agosto de 2011 el llamado a asamblea ordinaria, que se celebró el 20 de setiembre de 2011; en el Boletín Oficial N° 29.212 del martes 28 de agosto de 2012 el llamado a asamblea ordinaria que se celebró el 18 de setiembre de 2012 y en el Boletín Oficial N° 29.453 del miércoles 28 de agosto de 2013 el llamado a asamblea ordinaria que se celebró el 18 de setiembre de 2013.

- Por su parte, en el Diario de la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza, se publicó la Declaración de Interés Legislativo Provincial del accionar de FOMILAB, el 15 de junio de 2007.

- También, se han publicado numerosos artículos respecto de esta OSC en la Información Diaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo y por internet a la ex Presidente de esta Entidad, para difundir las actividades desarrolladas y a desarrollar por la misma y la opinión sobre temas como, por ejemplo la responsabilidad social empresaria, en Agrositio.com, en la siguiente URL: <http://www.agrositio.com/secciones/estiloagrositio/> aparte de otros sitios de internet a los que se puede acceder colocando FOMILAB en el buscador del Google, entre otros por ejemplo: el correo de Vicente Antolín; la página web de la Universidad Nacional de Cuyo, en donde se puede visualizar un video con la entrevista televisiva a la ex Presidente de esta asociación; en la página de Agenda Universia, difundiendo el curso de “Formación para micro emprendedores”; en la página web de la Fundación del Diario La Nación, ya que FOMILAB se postuló para el Premio de Comunidad Inclusiva y allí se difundió su proyecto; en la página web de TIKAL Ideas, difundiendo los proyectos de los alumnos del año 2006, entre los que se cuenta el proyecto de esta institución, con el cual María Alejandra Lucero Estrada se graduó de Diplomada en Gestión Social y Cultural en TIKAL Ideas; en la página web: [www.culturaydesarrollo.org.ar](http://www.culturaydesarrollo.org.ar) donde se menciona la participación de la ex Presidente de la mencionada entidad con su proyecto: “Inserción laboral y arte para jóvenes carenciados”, como disertante en las Primeras Jornadas Internacionales de Cultura y Desarrollo Social, que se llevaron a cabo en Mendoza el 8, 9 y 10 de noviembre de 2007 y donde se menciona la participación de la ex Presidente de esta organización con su proyecto: “Talleres de arte regional orientados al turismo, para desocupados”, como disertante en las Segundas Jornadas Internacionales de Cultura y Desarrollo Social, que se desarrollaron en Mendoza del 24 al 27 de setiembre de 2008 en la sede del Espacio Contemporáneo de Arte (ECA); en la página web: [mdzol.com](http://mdzol.com) y en <http://prensamendoza.gov.ar> por los motivos enunciados anteriormente.

- Participación como expositora de la Vicepresidente de FOMILAB, en las Jornadas de Extensión Universitaria: “Compromiso Social y Calidad Académica: Roles y Desafíos de la Extensión de la Universidad Nacional de Cuyo”, realizada en la sede del CICUNC, los días 20 y 21 de octubre de 2009, lo cual posteriormente fue difundido en internet.
- Elaboración del video institucional de esta OSC, donde se difunde el proyecto ganado en la Secretaría de Cultura y en el Fondo Provincial de la Cultura a través de internet y en conferencias dictadas por la Vicepresidente de dicha institución en distintos eventos.
- Participación de FOMILAB en eventos públicos, como la Conmemoración del Día del Voluntariado Internacional, el 5 de diciembre de 2009 en la Peatonal Sarmiento de la Ciudad de Mendoza, y la Semana de la Vendimia Federal en el Parque Cívico, a fines de febrero de 2010, con instalación de gazebos, de porta banner, cartelera y estandartes de la citada asociación y reparto de folletos institucionales de la misma, promocionando los cursos a dictar, lo cual se difundió en prensa y en internet.
- Publicación en la Página Solidaria del Diario Uno de fecha del 16 de diciembre de 2009 de los resultados de la Convocatoria de Vendimia Solidaria en Navidad, donde se menciona a la mencionada organización como una de las ganadoras de la donación de la Fundación Uno Medios.
- Publicación, en una página entera, en la Página Solidaria del Diario Uno de fecha del 23 de diciembre de 2009 de la entrega de \$ 250.000 a todas las organizaciones ganadoras de la Convocatoria de Vendimia Solidaria en Navidad 2009, entre las que figura FOMILAB
- Transmisión televisiva en Canal 7 del momento en que se le hace entrega al Presidente de la citada entidad sin fines de lucro: Raúl César Delgado, de la donación de la Fundación Uno Medios, en virtud de la Convocatoria de Vendimia Solidaria en Navidad 2009, y realización de reportaje a él, junto a la Soberana Nacional de la Vendimia 2009, Srta. Candela Carrasco, con motivo de esto.
- Participación de la mencionada institución en la Muestra Artística del S.U.M. (Salón de Usos Múltiples de Maipú) para la difusión de los cursos, con instalación de porta banner y reparto de folletos institucionales de la misma, lo cual se difundió en revistas locales.
- Realización de charla debate informativa organizada por FOMILAB sobre los programas de empleo que llevan a cabo el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; la Dirección de Producción y Empleo del Municipio de Godoy Cruz y la citada organización; desarrollada en el Parque Temático Vial de esta comuna situado dentro del Hiperlibertad de calle Joaquín V González de Godoy Cruz, el día 4 de agosto de 2010, a las 17 horas. Difusión en la Revista Mendovoz de Godoy Cruz, de fecha 23 de julio de 2010, de esta charla debate informativa organizada por esta OSC.
- Publicación a partir del 19 de julio de 2010, de dos avisos de FOMILAB en los Clasificados Solidarios del Diario Uno. Se solicitaba la donación de una fotocopidora en buen uso de

funcionamiento para la provisión del material didáctico y de elementos de protección personal para efectuar soldaduras a fin de capacitar gratuitamente a desocupados.

- Publicación a nivel nacional de la participación de la mencionada entidad, recibiendo un Cuadro de Distinción en la Cuarta Edición del Premio Banco Galicia-Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo, en la Revista Chacra, de tirada nacional, de agosto de 2010 y en la página web de dicho Premio.

- Asistencia y participación en los “Talleres de legislación” de la Vicepresidente de esta asociación, con motivo de la invitación de la Secretaría de Cultura de Presidencia de la Nación, al Tercer Congreso Argentino de Cultura, realizado en la Provincia de San Juan, los días 15, 16, 17, 18 y 19 de setiembre de 2010. En los mencionados talleres de dicho Congreso, ella hizo tres propuestas para incluir en la Ley Nacional de Cultura: 1º) Habilitar un carnet, para que todas las personas jubiladas o pensionadas con haberes mínimos de jubilación o pensión; los discapacitados; y los desocupados con situación comprobada de desempleo, ya sea porque se les haya otorgado la asignación universal por hijo o porque cobren un seguro de desempleo, de todo el territorio nacional, puedan asistir gratuitamente a todos los espectáculos artísticos, culturales o deportivos que organice el Estado a nivel nacional, provincial o municipal. 2º) Que se extienda WI-FI en forma gratuita en todo el territorio nacional. 3º) Que cada Provincia habilite una red social oficial para que las OSC y los organismos del Estado nacional, provincial o municipal puedan publicar material de educación popular, ya sea en forma de videos, texto, diapositivas, u otros medios de producción audiovisual, y para establecer foros en los que los ciudadanos puedan participar exponiendo sus quejas, reclamos, sugerencias y propuestas de mejora, a fin de que el Estado pueda obtener un feedback de su gestión y la gente se sienta escuchada y propiciar que sus demandas puedan ser satisfechas. Este evento se difundió en la prensa e internet.

- Publicación de un reportaje a la fundadora de FOMILAB, en una página entera, en la Página Solidaria del Diario Uno del día 20 de setiembre de 2010, en una nota realizada por Érica López, en la cual se detalla la misión, los programas, las políticas institucionales de esta OSC, quiénes son los destinatarios de los cursos, y los modos de contactarse con dicha organización, así como también se anunció el inicio del curso de “Refrigeración Nivel I”, medio por el cual, mucha gente pudo acceder a la información.

- Realización de reportaje telefónico a la Vicepresidente de la citada asociación, en el programa “Labor de radio” conducido por Carlos Córdoba en Radio Nihuil el día 2 de octubre de 2010, medio a través del cual se enteraron muchos interesados en los cursos.

- Participación como expositora de dicha autoridad de FOMILAB, en la categoría de Póster, en el IV Congreso Nacional de Extensión Universitaria y las IX Jornadas Nacionales de Extensión Universitaria: “Compromiso Social y Calidad Académica: Desafíos de la Extensión”,

realizada en la Universidad Nacional de Cuyo, los días 10 y 11 y 12 de noviembre de 2010, lo cual fue difundido en internet.

- Publicación de un artículo en el Suplemento Compromiso del Diario Uno del día 28 de diciembre de 2010 respecto de los resultados de la capacitación realizada en el oficio de “Refrigeración referido a la reparación de heladeras familiares” a 110 desocupados desde el 27 de setiembre de 2010 hasta el 18 de diciembre de 2010, en relación con la entrega de los certificados de asistencia a dicho curso el día 22 de diciembre de 2010 y además se mencionaron los datos de contacto de esta organización para la inscripción a futuros cursos

- Diseño de la página web de FOMILAB: <http://www.fomilab.org.ar>, de la cual ya se posee el sitio con dominio registrado en NIC, para lo cual se contrataron los servicios de hosting de Nuthost por 6 meses (hasta junio de 2011) y los del Licenciado en Administración Elías Mercado, quien trabaja en la Dirección de Promoción PYME, para que efectuara el diseño de la página

- Publicación de un artículo respecto de los cursos a dictar por esta entidad sin fines de lucro a partir del 4 de abril de 2011 en la Unión Vecinal City Father’s, suministrando los datos de contacto de la misma, para que los interesados pudieran inscribirse, en el Suplemento Compromiso, del Diario Uno, del día 29 de marzo de 2011

- Publicación de un artículo referido a los cursos a dictar por la citada OSC a partir del 4 de abril de 2011 en la sede de la Unión Vecinal City Father’s, suministrando los datos de contacto y los horarios de los cursos para que los interesados pudieran inscribirse, en la Revista Mendovoz de Godoy Cruz, del día 1 de abril de 2011.

- Publicación de un artículo ilustrativo de las actividades a desarrollar por FOMILAB en el año 2011, en una página entera de la Revista Actitud para emprender, N° 04, a cargo de la Dirección de Promoción PYME, del Gobierno de Mendoza, de abril de 2011

- Realización de entrevistas radiales a la Vicepresidente de dicha asociación a fin de difundir los cinco talleres que se realizaron en 2011, en el programa “La posta” conducido por Silvia Sassola en Radio FM Universidad 96.5, y en el Programa conducido por Lila Levinson en LV4, Radio Libertador

- Publicación en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo, de la labor realizada por la alumna avanzada y Vicepresidente de la mencionada entidad sin fines de lucro, en materia de fomento al pleno empleo y la inserción laboral y reconocimiento a los docentes participantes en estos proyectos de extensión, de fecha del 16 de mayo de 2011.

- Publicación a nivel nacional de la participación de FOMILAB, recibiendo un Cuadro de Distinción en la Quinta Edición del Premio Banco Galicia-Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo, en la Revista Chacra, de tirada nacional, de agosto de 2011 y en la página web de dicho Premio.

- Participación de la Vicepresidente de esta organización como expositora en las Jornadas de Extensión Universitaria 2011 Hacia el XI Congreso Iberoamericano de Extensión, en las que ella disertó sobre: “Proyecto de capacitación laboral gratuita a desocupados de la Asociación Fomento a la Inserción Laboral”, desarrolladas en la UN Cuyo, los días 4 y 5 de octubre de 2011, lo cual se difundió en internet.

- Realización de entrevista radial a la mencionada representante de FOMILAB en Radio Nacional a fin de dar a conocer la labor que desarrolla esta OSC, en noviembre de 2011

- Realización de video sobre cursos realizados por la citada entidad en Animoto que luego se difundió por internet a través de Facebook y You Tube y en la Plataforma de Educ ar, en el curso de Conectar Igualdad realizado por la Vicepresidente de la mencionada institución.

- Publicación de un reportaje a la fundadora de FOMILAB, en la Página Solidaria del Diario Uno del día 25 de junio de 2012, en una nota realizada por Patricia Losada, en una página entera, en la cual se destaca la misión de esta OSC, la labor desarrollada por la misma hasta el momento, su trabajo en red con otras organizaciones, el hecho de haberse constituido en Instituto Privado de Capacitación Laboral para emitir los certificados de los cursos gratuitos que desarrolla con el aval oficial de la DGE, la orientación laboral que brinda esta organización a los desempleados, según los resultados del test de perfil laboral que al inicio de los cursos les aplica, y sus necesidades. También se promocionan en la nota los cursos de “Electricidad domiciliaria” y de “Formación para micro emprendedores” a brindar por el proyecto ganado conjuntamente con la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo, en el marco del Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent de la UN Cuyo, y se mencionan los modos de contactarse con esta institución. A través de este medio, mucha gente pudo acceder a la información y asistir a los cursos.

- Publicación en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo difundiendo los cursos a realizar por haber ganado esta Facultad conjuntamente con FOMILAB un proyecto en el marco de la Convocatoria 2012 del Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent de la UN Cuyo, en fecha del 27 de junio de 2012.

- Publicaciones en la Sección Sociedad del Diario Los Andes de fechas 25 de junio de 2012 y 2 de julio de 2012, en el Apartado Varios de El Avisador, de la promoción del curso de “Electricidad domiciliaria” y de “Formación para micro emprendedores” a desarrollar por esta entidad sin fines de lucro, por haber ganado un proyecto conjuntamente con la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo en el marco de la Convocatoria 2012 del Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent.

- Realización de entrevista radial a la citada autoridad de FOMILAB en el programa “La posta”, a cargo de Silvia Sassola, de Radio 96.5 Universidad con motivo de los cursos de “Electricidad domiciliaria” y de “Formación para micro emprendedores” a desarrollar por dicha

entidad por proyecto ganado junto a la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo en la Convocatoria 2012 del Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent.

- Realización de entrevista radial en el programa de Lila Levinson en LV4 Radio Libertador a la representante de la citada organización, en virtud de la difusión de la labor de la misma y del anuncio de la realización de los cursos de “Electricidad domiciliaria” y de “Formación para micro emprendedores” mencionados anteriormente.

- Publicación de una nota referente a FOMILAB en la Revista “Eco, Esperanza & Compromiso”, de tirada nacional, que dedicó 4 páginas a la mencionada asociación, suministrando los datos de contacto de la misma, su misión, sus comienzos, necesidades, relaciones con la comunidad y la realidad social, el que se haya constituido en un Instituto Privado de Capacitación Laboral. para emitir los certificados con el aval oficial de la DGE y sus acciones destacadas. También incorpora el testimonio de un beneficiario de esta OSC y el testimonio de una voluntaria de ella.

b) **Reconocimiento de FOMILAB por parte de otras OSC**, esto se puede verificar, por ejemplo, por la entrega de tres cuadros de distinción a esta entidad sin fines de lucro por parte de la Fundación del Banco Galicia y Revista Chacra. Y por la entrega de una donación de \$ 15.000 a dicha institución, a través de la Fundación de Uno Medios en Vendimia Solidaria de la Navidad del 2009.

- En la Rural Predio Ferial de Buenos Aires, ubicada en Palermo, donde tuvo lugar la entrega de Premios correspondiente a la Tercera, Cuarta y Quinta Edición del Premio Banco Galicia – Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo, el 30 de julio de 2009, el 28 de julio de 2010 y el 20 de julio de 2011, FOMILAB recibió como distinción tres Cuadros de Honor por la labor de capacitación laboral que desarrolla en la zona rural.

- El 22 de diciembre de 2009, la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), representada por su Presidente: Raúl César Delgado recibió una donación de “Vendimia Solidaria en Navidad” de manos de la Srta. Candela Carrasco Soberana Nacional de la Vendimia 2009. Esos fondos se han destinado a la compra de equipamiento para el dictado de oficios y clases de capacitación e insumos de Refrigeración.

c) **Reconocimiento oficial de transparencia y seriedad de FOMILAB por parte de los organismos del Estado otorgantes del financiamiento a dicha OSC por presentaciones en tiempo y forma de las rendiciones correspondientes**

Esto se puede comprobar mediante los comunicados a dicha institución de los organismos del Estado otorgantes del financiamiento, aprobando las rendiciones presentadas por la citada organización, los cuales también figuran en los respectivos Expedientes del Estado.

d) **Reconocimiento oficial por parte de la Legislatura Provincial de la importancia del accionar de FOMILAB**

La evidencia de esto está dada por la Declaración de Interés Legislativo Provincial al accionar de esta OSC, otorgada por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza, de fecha del 15 de junio de 2007.

e) **Reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación** al otorgar el Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición, a la fundadora de FOMILAB

Esto se puede verificar a través de la Resolución 013 de fecha del 27 de octubre de 2008 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación donde se le otorga el Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición, a la Vicepresidente de la mencionada asociación, por la presentación del proyecto socio-comunitario de esta OSC.

f) **Reconocimiento oficial de la Dirección de Personas Jurídicas de presentaciones de balances y documentación exigida, al día, de FOMILAB**, en ese organismo que fiscaliza a las asociaciones civiles

Esto es comprobable, mediante los certificados de vigencia otorgados por la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza a dicha institución, donde consta que esta Asociación Civil se encuentra al día en dicho organismo por la presentación en tiempo y forma de los balances y el resto de la documentación exigida.

g) **Reconocimiento oficial de la AFIP, por presentaciones de declaraciones juradas impositivas al día, de FOMILAB**

Esto es verificable a través de las declaraciones juradas impositivas presentadas en tiempo y en forma ante la AFIP por la mencionada OSC.

h) **Reconocimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo** a la labor desarrollada por la alumna avanzada en dicha Facultad y fundadora de FOMILAB, y por el aval otorgado como directores de proyecto de estos proyectos socio-culturales de algunos docentes de la citada Facultad y por el apoyo suministrado a esta causa de parte del Decano y del ex Vice decano de esta Alta Casa de Estudios, lo cual se puede verificar a través de la publicación de un artículo referido a esto, en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo, el día 16 de mayo de 2011. También, se difundió, en fecha del 27 de junio de 2012, la capacitación en “Electricidad domiciliaria” y “Formación para micro emprendedores” a realizar en virtud de haber ganado la citada Facultad conjuntamente con la mencionada organización, el proyecto: “Iluminando el rumbo hacia el trabajo para desocupados, incluyendo a personas con discapacidad, en situación de vulnerabilidad social”, en el marco del Programa de Inclusión Social Gustavo A. Kent de la UN Cuyo, Convocatoria 2012.

## 1.2. INDICADORES DE EFICIENCIA

Para elaborar los indicadores de eficiencia, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: 1) Capacidad de la organización de obtener recursos escasos y valiosos del ambiente, que conforman los

ingresos de FOMILAB; 2) Uso de los recursos o la utilización que dicha entidad sin fines de lucro ha hecho de sus ingresos; 3) Grado de aprobación de los proyectos presentados por esta organización ante diversos organismos para conseguir el financiamiento a fin de dictar los cursos de capacitación laboral gratuita a desocupados; 4) Indicador de eficiencia de la gestión futura de FOMILAB, a desarrollarse en el corto plazo: relación entre el N° de microcréditos gestionados por esta institución y el N° de micro emprendedores que asistieron a los cursos de la mencionada asociación, determinado en función de la aplicación de un test de perfil laboral; 5) Indicador de eficiencia de la gestión futura de FOMILAB: relación entre el N° de personas desempleadas insertadas por la citada OSC en las empresas del medio y el N° de personas desempleadas capacitadas por la misma con perfil para trabajos en relación de dependencia, determinado por la aplicación de un test de perfil laboral

**1) Capacidad de esta organización de obtener recursos escasos y valiosos del ambiente:** en el caso de FOMILAB, el haber ganado una serie de proyectos le ha proporcionado a esta OSC ingresos que se pueden explicitar de acuerdo con el siguiente detalle:

Proyecto ganado en la Secretaría de Extensión del  
Rectorado de la UN Cuyo, en 2007.....\$ 5.000

Proyecto ganado en el Fondo Provincial de la  
Cultura, en 2008.....\$ 6.915

Proyecto ganado en la Secretaría de Cultura de  
Presidencia de la Nación, en 2008.....\$ 15.000

Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición  
ganado en el Ministerio de Desarrollo Social  
de la Nación, en 2009 .....\$ 30.000

Donación de Vendimia Solidaria con presentación  
de proyecto, en 2009.....\$ 15.000

Proyecto ganado en el Programa Más y Mejor  
Trabajo del Ministerio de Trabajo. Empleo y  
Seguridad Social de la Nación, en 2010..... \$ 42.420

Proyecto ganado en el Programa de Inclusión  
Social Gustavo Andrés Kent de la UN Cuyo en 2012..... \$ 42.500

**2) Uso de los recursos:** del total de ingresos recibidos por FOMILAB, en función de los proyectos ganados por dicha institución, el uso de los recursos, se distribuye del siguiente modo:

- Invertidos en la adquisición de maquinarias, herramientas, materiales e insumos destinados al dictado de los cursos de capacitación laboral y a equipamiento tecnológico.....80 %

Para efectuar tales compras la citada organización solicitó tres presupuestos de cada mismo bien, optando por comprar en la casa comercial donde el precio era menor.

- Destinados al pago de los servicios prestados por los capacitadores de FOMILAB..... 20 %

En función de esto, esta entidad sin fines de lucro dispone de bienes de uso y equipamiento tecnológico de considerable importancia.

Esto se evidencia por la documentación respaldatoria de estas operaciones de compra y del pago de remuneraciones, a través de: las facturas de compra de los bienes y de la prestación de servicios de los capacitadores, y por los presupuestos solicitados para poder efectuar dichas adquisiciones en el lugar de venta más barato.

**3) Grado de aprobación de los proyectos presentados por FOMILAB:** siete (7) proyectos ganados por esta asociación en relación con treinta y un (31) proyectos presentados por la misma ante los diversos organismos en el periodo hasta la fecha.

Porcentaje de aprobación de proyectos.....22,58 %

La gestión de proyectos es eficiente, ya que los estándares de aprobación de proyectos, según las estadísticas de la Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI), marcan un porcentaje del 7 %, es decir de 14 proyectos presentados ganar 1.

Esto es verificable a través de las resoluciones de los distintos organismos, ante quienes FOMILAB presentó proyectos, donde se mencionan los proyectos ganadores en esas convocatorias, resultando esta OSC ganadora de dichos proyectos

**4) Indicador de eficiencia de la gestión futura de FOMILAB, a desarrollarse en el corto plazo: relación entre el N° de microcréditos gestionados por esta organización y el N° de micro emprendedores que asistieron a los cursos desarrollados por la misma** (determinado en función de un test de perfil laboral aplicado)

**5) Indicador de eficiencia de la gestión futura de FOMILAB: relación entre el N° de personas desempleadas insertadas por la mencionada institución en las empresas del medio y el N° de personas desempleadas capacitadas por la misma con perfil para trabajos en relación de dependencia** (determinado por la aplicación de un test de perfil laboral)

## **2. FORMULACIÓN DE PROYECTOS COMO PROCESO DE GENERACIÓN DE RECURSOS EN DICHA OSC**

La formulación de proyectos ha sido la principal estrategia de recaudación de fondos implementada por la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), además de los aportes realizados por los socios de esta institución y donaciones en especie de distribuidoras de artículos de librería, las cuales han contribuido con útiles escolares destinados a las capacitaciones a desocupados.

El porcentaje de aprobación de los proyectos de esta entidad sin fines de lucro que asciende al 22,58 %, indica que la formulación de proyectos es una herramienta que se ha utilizado exitosamente en esta OSC como proceso de generación de recursos.

A través de la financiación recibida por haber ganado estos proyectos, FOMILAB pudo capacitar gratuitamente a más de 360 desocupados, incluyendo personas con discapacidad, en oficios, artesanías regionales y formación para micro emprendedores. Inclusive, se les suministró a los alumnos los útiles escolares, refrigerio y los insumos para que hicieran las actividades prácticas de los cursos. Y, además, esta organización en razón de todo esto, queda con una importante capacidad instalada, ya que actualmente dispone de las maquinarias, herramientas, materiales y equipamiento necesario para poder seguir desarrollando los cursos ya brindados.

**Por todo lo expuesto, se puede afirmar que se verifica la hipótesis planteada en el presente Trabajo de Investigación referida a que la formulación de proyectos en FOMILAB estaría relacionada con un proceso óptimo de generación de recursos en dicha OSC.**

## CAPÍTULO VI

### RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE FONDOS Y COMUNICACIÓN PARA FOMILAB

Ante la necesidad por parte de FOMILAB, de diversificar sus fuentes de generación de recursos, para poder ser autosustentable, es de vital importancia tener en cuenta las recomendaciones que se detallan a continuación, a fin de favorecer el diseño de un “Plan de desarrollo de fondos y comunicación” para esta institución.

Respecto de cómo elaborar un **Plan anual básico de desarrollo de fondos y comunicación para esta entidad**, cabe remitirse a los “Diez puntos a considerar en el armado de un plan de marketing y de búsqueda de patrocinantes o sponsors” (cf. supra, p. 36-37). A ello, es conveniente adicionar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Armar un equipo de desarrollo y gestión de recursos, que sea una mezcla entre personal rentado y voluntario. No pagarles comisiones, pero sí, bonos anuales si se superan los objetivos
- ✓ Apelar a investigaciones de mercado para determinar: qué motiva a una persona a donar, qué la compromete, por qué canales es más efectivo comunicar, qué le interesa a los donantes y a los potenciales donantes, cuáles son las barreras para que donen, y si están interesados en la causa de FOMILAB, ya que el secreto del desarrollo de recursos es entender que piensa el donante. Estas investigaciones de mercado se pueden realizar a través de internet, mediante las redes sociales en las encuestas de Google docs.
- ✓ Realizar un análisis FODA para detectar qué técnicas son las más convenientes para el desarrollo de fondos de esta OSC (reuniones uno a uno, campaña de marketing directo, cena anual de recaudación, feria de ropa, cena mensual de recaudación, venta de productos / servicios, etc.).
- ✓ Llevar a cabo un presupuesto anual. Esto dará una idea de montos anuales necesarios a recaudar.
- ✓ Elaborar una carpeta institucional (misión, visión, objetivos, proyectos, resultados, órgano de gobierno, informe de rendición de cuentas, formulario de donación con información sobre montos, frecuencias y modos de pago).

- ✓ Elaborar un plan de comunicación, definiendo las piezas de comunicación, frecuencia, audiencia, canales de comunicación (Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes sociales, boletines digitales, desayunos, cenas, reuniones personalizadas, página web, etc.).
- ✓ Crear bases de datos eficientes (por ejemplo: base de datos de amigos, de beneficiarios de los proyectos de esta asociación, de voluntarios, de destinatarios de los boletines electrónicos, de las autoridades de la misma, de los socios de esta organización, etc., en Excel o Access, programa de gestión de relaciones –CRM). se deberían crear pequeños manuales de uso para que toda persona de la organización que use las herramientas utilice el mismo criterio al volcar datos. De ese modo, al momento de procesar la información es de fácil lectura. Y segmentar la base de datos y realizar los pedidos de donaciones teniendo en cuenta la audiencia.
- ✓ Agradecer las donaciones.
- ✓ Evaluar resultados de programas, proyectos y campañas de desarrollo.
- ✓ Efectuar una rendición de cuentas. Elaborar y comunicar informes

Como FOMILAB se ha valido generalmente del sector público como fuente de recaudación de recursos, debería apelar a las fuentes privadas de recaudación de recursos, tales como:

a) Los individuos o pequeños donantes, ya sea a través de correo directo, telemarketing, SMS, técnica de puerta a puerta, metodología de cara a cara, marketing directo (o cupón para que donen), internet (mailing, página web, redes sociales), etc.

b) Las empresas, que pueden ser PYMES, grandes empresas, fundaciones empresarias y cámaras empresarias. Es conveniente utilizar la metodología cara a cara, generar el compromiso de los número uno y no utilizar una pieza de comunicación que sea lujosa, al efectuar el pedido.

Complementariamente, podría incluirse la autogeneración de recursos, mediante la venta de servicios o productos, respecto de lo cual FOMILAB presentó un proyecto, con el cual resultó ser finalista, en la Competencia de Proyectos de Negocio Naves Mendoza 2013, del Instituto Argentino de la Empresa (IAE) de la Universidad Austral de Buenos Aires.

**a) Donaciones de individuos o pequeños donantes:**

El objetivo es procurar lograr donantes que efectúen sus contribuciones mes por mes. Respecto de las formas de pago de las donaciones a esta entidad, hay que ofrecer una gama amplia de posibilidades para facilitar la donación a quien la realiza, se puede fijar que sean a través de:

- Efectivo
- Cheque.
- Depósito bancario.
- Transferencia bancaria.
- Tarjeta de crédito.

- Débito automático.
- Descontado directamente en el recibo de sueldo de un empleado.
- Seguros de vida a favor de FOMILAB.
- Redondeo de vuelto.
- Red de cobranza de terceros: Por ejemplo: Pago Fácil, Rapipago, etc.

Respecto de los mecanismos de respuesta que se pueden establecer para los donantes que quieran donar a la citada Institución, puede ser:

- Por teléfono, implementando un sistema de llamadas gratuitas
- Por e-mail, en este caso para aumentar la tasa de respuesta FOMILAB debería enviar cartas de agradecimiento tras una donación efectuada, o hacer un llamado telefónico post envío de mailing.
- Por correo con respuesta postal paga
- Por internet, para tal fin, es conveniente que FOMILAB use un certificado de seguridad, servicio que brindan ciertas empresas.

b) **Donaciones de empresas:** Es valioso considerar lo visto anteriormente en esta temática (cf. supra, p. 34-37).

Para cultivar y fidelizar los donantes, esta OSC tendría que:

- Hacer sentir al donante que está resolviendo un problema.
- “Mimarlo” a través del agradecimiento por su apoyo. Es conveniente que el agradecimiento sea brindado por el grupo de conducción de la organización (miembros de la Comisión Directiva). Asimismo, esto se puede complementar con el agradecimiento de los beneficiarios de los programas.
  - Reconocer la generosidad del donante a través de algún objeto simbólico (certificado, pequeña pieza de arte donado por algún artista, etc.) y saludarlo el día de su cumpleaños o en alguna otra fecha importante para el donante.
  - Invitarlo a actividades vinculadas al programa que financió o a otras actividades que realice la institución y mantenerlo informado sobre el desarrollo del proyecto que financia y de otras actividades de la institución. Contarle las acciones que se están realizando.
  - Luego de un determinado tiempo de ser donante de la organización pedirle que aumente su donación, lo cual puede hacerse entre los 8 y 12 meses de la vida de un socio, a través de acciones de telemarketing. Y finalmente, pedirles que presenten nuevos potenciales donantes a FOMILAB: En el caso de un socio que traiga un nuevo socio, agradecerle ya sea a través de internet, el correo directo o mediante un insert en la revista que FOMILAB planea publicar. Además, se le podría obsequiar un regalo tanto al socio antiguo como al nuevo.

## CONCLUSIONES

Como reflexión final, se puede afirmar que, en virtud de haber desarrollado un verdadero trabajo de Gerencia Social, armando un tejido de “ingeniería social”, la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), logró capacitar gratuitamente en oficios, artesanías regionales y formación para micro emprendedores a 361 desocupados, incluyendo a personas con discapacidad, a quienes actualmente se está procurando insertar laboralmente, ya sea en empresas del medio, o bien mediante el autoempleo a través de la realización de algún micro emprendimiento productivo, comercial o de servicios, unipersonal o asociativo, para lo cual FOMILAB les gestiona microcréditos o subsidios.

Todo esto, se ha realizado con una fuerte vocación de servicio y de responsabilidad social por parte de los miembros de esta organización, quienes se han comprometido a fondo para que a través de este accionar se contribuya a alcanzar objetivos de inclusión, equidad y participación social, mediante el **empoderamiento** \* de las personas desocupadas como ciudadanos y como sujetos de derechos y deberes, al facilitarles el acceso al trabajo, que, además de asegurar su supervivencia, dignifica al ser humano y lo convierte en un agente promotor del desarrollo local y regional.

Se asevera que esta OSC ha puesto en práctica los principios de la Gerencia Social, en razón de que esta institución sin fines de lucro, previo haber confeccionado un mapa de actores y un análisis de los stakeholders (interesados en el desarrollo del proyecto), trabaja en red con otras organizaciones, entre las cuales se pueden citar: Universidad Nacional de Cuyo, sindicatos, movimientos obreros, empresas del medio, uniones vecinales, centros comunitarios, otras OSC, municipios de la Provincia de Mendoza, otras dependencias del Estado, tales como: en el ámbito provincial, Dirección Provincial de Discapacidad, Dirección de Economía Social, Fondo Provincial de la Cultura, Dirección de Empleo de la Subsecretaría de Trabajo, Ministerio de Desarrollo Humano, Familia y Comunidad, Dirección General de Escuelas, Unidad de Financiamiento Internacional (UFI) del Ministerio de Hacienda, etc. y a nivel nacional: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Secretaria de Cultura de Presidencia de la Nación, SEPYME, etc., tratando de aprovechar al máximo las sinergias que se producen a nivel inter organizacional y aplicando mecanismos gerenciales de concertación, construcción de escenarios, planificación estratégica, monitoreo y reajuste sobre la marcha, en medio de un ambiente pleno de incertidumbre, complejidad y celeridad de los cambios, en aras de lograr la misión y objetivos de FOMILAB, consistentes en fomentar el pleno empleo, contribuyendo a erradicar las consecuencias nefastas que trae aparejado el desempleo.

Asimismo, en la gestión social de FOMILAB, se observa un conjunto de prácticas, técnicas y acciones, que permiten a sus miembros generar un aprendizaje organizacional y además espacios para la participación, atendiendo a la diversidad de los grupos involucrados.

Por otra parte, se puede señalar que, si bien FOMILAB ha tenido éxito al encarar la formulación de proyectos como un proceso de generación de recursos, no debería depender de ello solamente para tal fin, habría que diversificar las fuentes de financiamiento. El desafío ahora es, valerse de otras estrategias de desarrollo de fondos o fundraising, que le permitan subsistir y crecer en gran escala, alcanzando la auto sustentabilidad.

De este modo, se concluye el presente Trabajo de Investigación, con la expectativa de que pueda resultar útil, para la toma de decisiones acertadas, a todas aquellas personas, ya sea pertenecientes al sector académico o no, que deseen trabajar o estén prestando servicios actualmente, en las organizaciones de la sociedad civil, con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad, procurando alcanzar el bien común.

**Aclaración:**

*\*Empoderamiento: neologismo que alude al proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Álvarez, H. F. (1999). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Argentina: Eudecor S.R.L.
- Asociación Fraga (2011, 12 de diciembre). *Taller de fortalecimiento Institucional para las OSC*. Trabajo presentado en la sede de la Asociación Fraga, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Fresco, J. C. (1991). *Desarrollo gerencial, hacia la calidad total*. Buenos Aires: Macchi
- Gido, J. y Clements, J. P. (1999). *Administración exitosa de proyectos*. México: Thomson Editores.
- Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (3a. ed.) (2004). EE.UU: Project Management Institute.
- IERAL, Fundación Mediterránea (2013). *Informe Anual del año 2012 y de las Perspectivas del 2013 de la Economía de Mendoza*. Mendoza, Inca Editorial Cooperativa de Trabajo Ltda.
- Kliksberg, B. (1983). *Hacia una Gerencia Social eficiente. Algunas cuestiones claves*. New York: Methuen Edit.
- Kliksberg, B. (1995). *Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social eficiente*. Caracas: Edit. Tesis Norma.
- Licha, I. (2002). *Innovación y Desarrollo en América Latina* (2a. ed.). Bogotá: Grupo Edit. Norma.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1984). *El planteamiento estratégico, una necesidad para la empresa de hoy*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Mintzberg, H. (1996). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mokate, K. y Saavedra, J. J. (2006). *Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión de políticas y programas*. Serie: Documentos de Trabajo 1-56 Departamento de Integración y Programas Regionales del INDES (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social). Barcelona: Edit. Norma
- Neugovsen, G. D. (2006). *Diploma en Gestión Social y Cultural*. Material de Diplomado no publicado. Tikal Ideas, Fundación Coppla y Fundación Grupo Valparaíso (Representación Institucional en Argentina de la Universidad de Valparaíso), Argentina.
- Pérez, T., Martínez, M. E. y Rodríguez, A. L. (2006). *Gerencia Social integral e incluyente* (1a. ed.). Bogotá: Edit. Univ. de La Salle.

- Primavera, H. (2000). *Gerencia Social y Epistemología: Reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención*. Buenos Aires: Edit. Granica S.A.
- Rovere, M. R. (2006). *Planificación estratégica de recursos humanos en salud*. Washington D.C.: EUA.
- Sabaté, M. F. (2012, 13 y 14 de marzo). *Gestión del Ciclo de Proyectos de Cooperación Internacional*. Trabajo presentado en la UN Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

### **Leyes y otras Normas:**

- Código Civil de la República Argentina (2012). Buenos Aires: Errepar S.A.
- Código Fiscal de Mendoza (t.o. 2000) (2000). Mendoza: Ediciones DYME Foro de Cuyo.
- Estatuto Social de la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), aprobado según Resolución N° 1.942 de la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza (DPJ) del 18 de octubre de 2006, en Expediente 948-A-2006-00917 y aprobada su reforma según la Resolución N° 2.198 de la DPJ del 17 de octubre de 2008, en Expediente N° 36-A-2008-00917 y según la Resolución N° 2.124 de la DPJ del 15 de agosto de 2011, en Expediente N° 353-A-2011-00918
- Ley Nacional 19.836 de Fundaciones del 15 de setiembre de 1972. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65478/norma.htm> [febrero 2013]
- Ley Nacional 20.337 de Cooperativas del 2 de mayo de 1973. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm> [febrero 2013]
- Ley Nacional 20.628 (t.o. 1997) de Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado (2012). Buenos Aires: Errepar S.A.
- Ley Nacional 24.475 modificatoria de la Ley Nacional 20.628 (t.o. 1997) de Impuesto a las Ganancias y al Valor Agregado (2012). Buenos Aires: Errepar S.A.
- Ley Nacional 25.855 (t.o. 2003) de Voluntariado Social. Disponible en: <http://www.cenoc.gov.ar/documentos/volsolcompro.pdf> [diciembre 2012]

Ley Provincial 8535 (t.o. 2013). En Boletín Oficial No. 29.358 del 9 de abril de 2013. Gobernación de la Provincia de Mendoza, Argentina.

Resolución General N° 2.681 de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) (28-09-2009). En Boletín Oficial de la República Argentina del 5 de octubre de 2009. Disponible en: [http://biblioteca.afip.gov.ar/gateway.dll/Normas/ResolucionesGenerales/reag01002681\\_2009\\_09\\_28.xml](http://biblioteca.afip.gov.ar/gateway.dll/Normas/ResolucionesGenerales/reag01002681_2009_09_28.xml) [febrero 2013]

Resolución N° 06 de la Dirección de Educación Privada de la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza, del 10 de marzo de 2009, en Expediente N° 11.137-D-2008-02369

Resolución N° 0015 de la Dirección de Educación Técnica y Trabajo de la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza, del 21 de marzo de 2012, en Expediente N° 3851-D-2009

Resolución N° 0010 de la Dirección de Inspección General y Fiscalización de la Municipalidad de Godoy Cruz, del 5 de enero de 2009, en Expediente N° 34.631-E-2008

Resolución N° 1.276 del Intendente de la Municipalidad de Godoy Cruz, del 30 de abril de 2009, en Expediente N° 34.632-E-2008

Resolución General N° 1.524 de la Dirección de Personas Jurídicas del Ministerio de Trabajo, Justicia y Gobierno de la Provincia de Mendoza (2004). En Boletín Oficial No. 27.254 del 8 de octubre de 2004. Gobernación de la Provincia de Mendoza, Argentina.

Resolución N° 106 de la Dirección General de Rentas del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia de Mendoza (5 de marzo de 2010) en Expediente N° 15.024- A- 2009-01134.

Resolución N° 140 de la Dirección General de Rentas del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia de Mendoza (24 de abril de 2007) en Expediente N° 4.899- A-2007-01134.

Resolución N° 1.942 de la Dirección de Personas Jurídicas del Ministerio de Trabajo, Justicia y Gobierno de la Provincia de Mendoza (18 de octubre de 2006) en Expediente N° 948-A-2006-00917, en que se otorga la Personería Jurídica a FOMILAB

Resolución de Declaración de Interés Legislativo Provincial al accionar de FOMILAB, de la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza, del 15 de junio de 2007. Disponible en: <http://www.legislaturamendoza.gov.ar/diario/dia09-07.pdf> [febrero 2013]

Resolución N° 013 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, del 27 de octubre de 2008, en Expediente N° E-38.173-2007, otorgando Premio Nacional Arturo Jauretche, Segunda Edición.

Resolución SC y MI N° 4.097 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación del 1 de julio de 2008 y Resolución N° 40 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Disponibles en: [http://organizaciones.desarrollosocial.gov.ar/vista\\_ong\\_formulario.asp?idFormulario=1608](http://organizaciones.desarrollosocial.gov.ar/vista_ong_formulario.asp?idFormulario=1608) [febrero 2013]

Resolución N° 1.648 del Rectorado de la Universidad Nacional de Cuyo, del 16 de noviembre de 2007, en Expediente N° 32-55-2007

Resolución SC N° 1.392 de la Secretaría de Cultura de Presidencia de la Nación, del 10 de diciembre de 2009, en Expediente 5.102/2009

#### **Artículos Periodísticos en Diarios y Revistas:**

Agenda: Formación para micro emprendedores (2007, 28 de octubre). *Los Andes*, Sección Economía, 8

Capacitaciones gratuitas para desocupados (2011, 1 de abril). *Mendovoz*, 5(204), 4.

Charla informativa sobre empleo y seguridad social en el Parque Vial (2010, 23 de julio). *Mendovoz*, 4(168), 4.

Clasificados Solidarios (2010, 13 de setiembre). *Diario Uno*, Sección Clasificados, 27

Curso para micro emprendedores (2007, 27 de octubre). *Los Andes*, 2.

El Avisador: Varios: Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) (2012, 25 de junio). *Los Andes*, Sección Sociedad, 10

El Avisador: Varios: Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) (2012, 2 de julio). *Los Andes*, Sección Sociedad, 12.

Fueron elegidos 19 proyectos (2009, 16 de diciembre). *Diario Uno*, Página Solidaria, 13.

Fundación para el Desarrollo Económico y Promoción Empresarial de Malargüe (2011).  
Capacitaciones: Próximos cursos a dictar por FOMILAB. *Actitud para emprender*, 1(4), 4.

López, E. (2009, 9 de diciembre). Voluntariado: hacer por el otro. *Diario Uno*, Página Solidaria, 15.

López, E. (2009, 23 de diciembre). La Vendimia Solidaria en Navidad entregó \$ 250.000. *Diario Uno*, Página Solidaria, 16

- López, E. (2010, 20 de setiembre). La ONG FOMILAB fomenta el pleno empleo y la inserción laboral. *Diario Uno*, 19
- López, E. (2010, 28 de diciembre). FOMILAB cerró un año con cursos y gran participación. *Diario Uno*, Suplemento Compromiso, 6.
- López, E. (2011, 29 de marzo). Cursos de FOMILAB. *Diario Uno*, Suplemento Compromiso, 6.
- Losada, P. (2012, 25 de junio). Unos 300 desocupados recibieron cursos de capacitación en FOMILAB. *Diario Uno*, Página Solidaria, 18.
- Premio Banco Galicia - Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo (2009). Dar una mano está en la naturaleza de los argentinos. *Chacra*, 79(939), 32-33
- Premio Banco Galicia - Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo (2010). Lo mío, lo tuyo, lo nuestro. *Chacra*, 80(957), 30-36, 38, 40, 42.
- Premio Banco Galicia - Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo (2011). Tenemos que hacerlo nosotros. *Chacra*, 81(969), 30-41.
- Sol del Norte Eventos S.A. (2012). FOMILAB Fomento a la Inserción Laboral. *Eco, Esperanza & Compromiso*, 2(5), 98-101.

#### **Páginas WEB consultadas:**

- <http://www.cenoc.gov.ar/documentos/claveorgcom.pdf> [diciembre 2012]
- <http://www.cenoc.gov.ar/documentos/volsolcompro.pdf> [diciembre 2012]
- <http://www.fomilab.org.ar> [enero 2013]
- <http://mariaalejandraluceroestrada.blogspot.com> [enero 2013]
- <http://www.raci.org.ar> [febrero 2013)
- [http://www.youtube.com/watch?v=Xi\\_YI6B\\_\\_VY](http://www.youtube.com/watch?v=Xi_YI6B__VY) [febrero 2013)
- <http://www.youtube.com/watch?v=zifLgl85seI> [febrero 2013)
- <http://xa.yimg.com/kq/groups/20497063/.../RESUMEN+DE+FOMILAB.doc> [febrero 2013)
- <http://ar.linkedin.com/in/mariaalejandraluceroestrada> [febrero 2013)
- <http://ar.linkedin.com/pub/dir/María+Alejandra/Lucero+Estrada> [febrero 2013)

<http://www.slideshare.net/.../presentacin-de-fomilab-y-de-proyecto-ganador-en-el-fondo-provincial-de-la-cultura-presentation> [febrero 2013)

<http://premio.fundacionlanacion.org.ar/2007/2007practic/437.php> [febrero 2013)

<http://www.uncu.edu.ar/inclusion/upload/iluminando-el-rumbo.pdf> [febrero 2013)

<http://www.agrositio.com/secciones/estiloagrositio/vertext.asp?id=99107&se=60> [febrero 2013)

[http://www.gestionsolidaria.com.ar/nota\\_.asp?did=174](http://www.gestionsolidaria.com.ar/nota_.asp?did=174) [febrero 2013)

<http://www.flickr.com/people/jhaemp/> [febrero 2013)

<http://losandes.com.ar/notas/2013/4/16/mendocinos-mica-708512.asp> [febrero 2013)

<http://www.fondodejuventud.org/ganadores> [febrero 2013)

[http://www.redmujer.org.ar/pdf\\_publicaciones/Resultado\\_Concurso\\_FPB\\_.pdf](http://www.redmujer.org.ar/pdf_publicaciones/Resultado_Concurso_FPB_.pdf) [febrero 2013)

[http://organizaciones.desarrollosocial.gov.ar/vista\\_ong\\_formulario.asp?idFormulario=1608](http://organizaciones.desarrollosocial.gov.ar/vista_ong_formulario.asp?idFormulario=1608) [febrero 2013)

<http://www.exposolidaria.com.ar/EcoyCompromiso5.pdf> [febrero 2013)

[http://www.culturaydesarrollo.org.ar/3.ob\\_jornadas\\_a.6.1.html](http://www.culturaydesarrollo.org.ar/3.ob_jornadas_a.6.1.html) [febrero 2013)

[http://www.culturaydesarrollo.org.ar/2007\\_links/links/programa\\_mendoza08.htm](http://www.culturaydesarrollo.org.ar/2007_links/links/programa_mendoza08.htm) [febrero 2013)

<http://www.legislaturamendoza.gov.ar/diario/dia09-07.pdf> [febrero 2013)

[http://v2012.cultura.gob.ar/archivos/programas\\_docs/resultados\\_subsidios\\_2008.pdf](http://v2012.cultura.gob.ar/archivos/programas_docs/resultados_subsidios_2008.pdf) [febrero 2013)

<http://www.mendozaopina.com/estilo-de-vida/13207-mendoza-agenda-fin-de-semana> [febrero 2013)

<http://ar.vlex.com/tags/fomilab-166626> [febrero 2013)

<http://winguweb.org/sitio2012/wp-content/uploads/2012/05/NGO-Day-Post-Informe.pdf> [febrero 2013)

<http://www.baficimza.com.ar/edicionesanteriores/2010/wp.../2008/.../Grilla.pdf> [febrero 2013)

[http://www.culturaydesarrollo.org.ar/2008\\_links/programacion08.09.htm](http://www.culturaydesarrollo.org.ar/2008_links/programacion08.09.htm) [febrero 2013)

<http://www.gobernac.mendoza.gov.ar/boletin/pdf/20120828-29212-edictos.pdf> [febrero 2013)

<http://www.navesboard.com.ar/competencias/participantes.php?id=23> [febrero 2013)

<http://www.mdzol.com/nota/15326/> [febrero 2013)

<http://www.blogger.com/profile/01212933887081491450> [febrero 2013)

<http://www.baficimza.com.ar/edicionesanteriores/2010/wp-content/uploads/2008/09/Grilla.pdf>  
[febrero 2013)

<http://www.coppla.org.ar/diploma/egresados06.htm> [febrero 2013)

[http://newsmaker4.com.ar/clientes/ecocuyo2/ecocuyo2/web/ver\\_nota.php?envio\\_tipo=form\\_amigo&i\\_d\\_noticia=177517&id\\_edicion=11961&news=257&cli=219](http://newsmaker4.com.ar/clientes/ecocuyo2/ecocuyo2/web/ver_nota.php?envio_tipo=form_amigo&i_d_noticia=177517&id_edicion=11961&news=257&cli=219) [febrero 2013)

<http://mundoong.blogspot.com/2012/08/comercio-y-empresa.html> [febrero 2013)

<https://twitter.com/MaAlejandraLuce> [febrero 2013)

<http://weblog.mendoza.edu.ar/agenda/archives/017592.html> [febrero 2013)

<https://sistemas.cultura.gov.ar/prensa/comunicados/diario/noticia/8665> [febrero 2013)

<http://agenda.universia.com.ar/uncuyo/2007/10/27/curso-para-formar-microemprendedores-en-la-uncuyo> [febrero 2013)

<http://www.docstoc.com/docs/119141488/Conclusiones-Audiencia-Informativa> [febrero 2013)

<http://bibliotecafontanarrosa.blogspot.com/2009/03/agenda-cenoc-n-138.html> [febrero 2013)

<http://www.viuvideos.com/search.php?busca=insercion&orderby=rating> [febrero 2013)

<http://www.losandes.com.ar/notas/2012/6/16/ofrecen-capacitacion-gratuita-para-desocupados-sobre-electricidad-649030.asp> [febrero 2013)

<http://www.diariouno.com.ar/paginasolidaria/Unos-300-desocupados-recibieron-cursos-de-capacitacion-en-Fomilab-20120625-0014.html> [febrero 2013)

<http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2010/09/20/nota253739.html> [febrero 2013)

<https://sistemas.cultura.gov.ar/prensa/comunicados/diario/noticia/8665> [febrero 2013)

[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/4634/empleoypromocionenargentinaybolivia.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4634/empleoypromocionenargentinaybolivia.pdf) [febrero 2013)

[http://ar.dir.groups.yahoo.com/group/regionalmza\\_rnma/message/245](http://ar.dir.groups.yahoo.com/group/regionalmza_rnma/message/245) [febrero 2013)

[http://fundacionunomedios.org.ar/proyeccion/pagina\\_solidaria/40\\_Unos\\_300\\_desocupados\\_recibieron\\_cursos\\_de\\_capacitaci%C3%B3n\\_en\\_Fomilab.html](http://fundacionunomedios.org.ar/proyeccion/pagina_solidaria/40_Unos_300_desocupados_recibieron_cursos_de_capacitaci%C3%B3n_en_Fomilab.html) [febrero 2013)

<http://www.losandes.com.ar/notas/2012/7/2/avisador-652355.asp> [febrero 2013)

<http://www.losandes.com.ar/notas/2012/6/25/avisador-650804.asp> [febrero 2013)

[http://www.fce.uncu.edu.ar/novedades/index/alumna-avanzada-de-la-facultad-fomenta-el-pleno-  
empleo-y-la-insercion-laboral](http://www.fce.uncu.edu.ar/novedades/index/alumna-avanzada-de-la-facultad-fomenta-el-pleno-<br/>empleo-y-la-insercion-laboral) [febrero 2013)

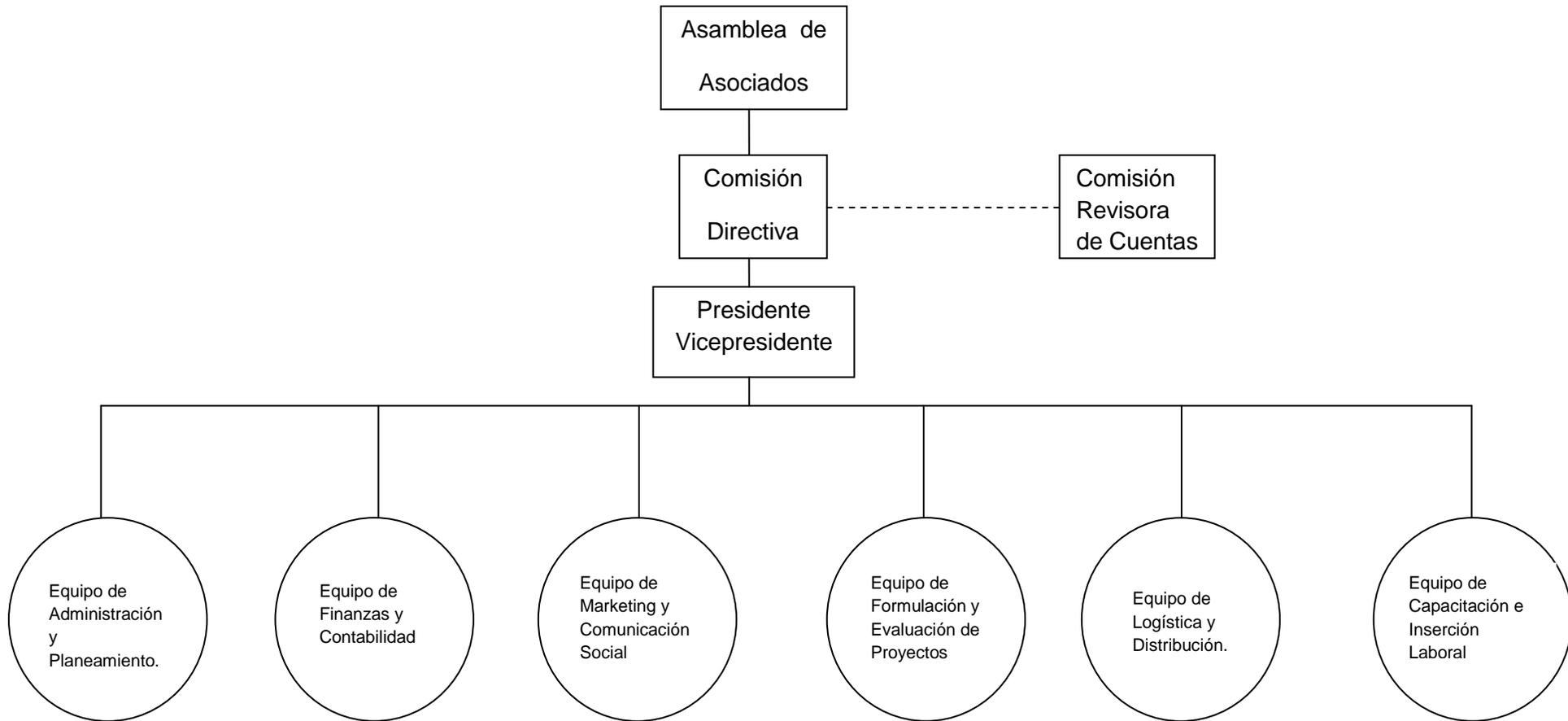
[http://www.fce.uncu.edu.ar/novedades/index/capacitaran-a-90-personas-con-el-apoyo-del-programa-  
inclusion-social-gustavo-kent](http://www.fce.uncu.edu.ar/novedades/index/capacitaran-a-90-personas-con-el-apoyo-del-programa-<br/>inclusion-social-gustavo-kent) [febrero 2013)

<http://www.uncu.edu.ar/inclusion/upload/iluminando-el-rumbo.pdf> [febrero 2013)

# **ANEXOS**

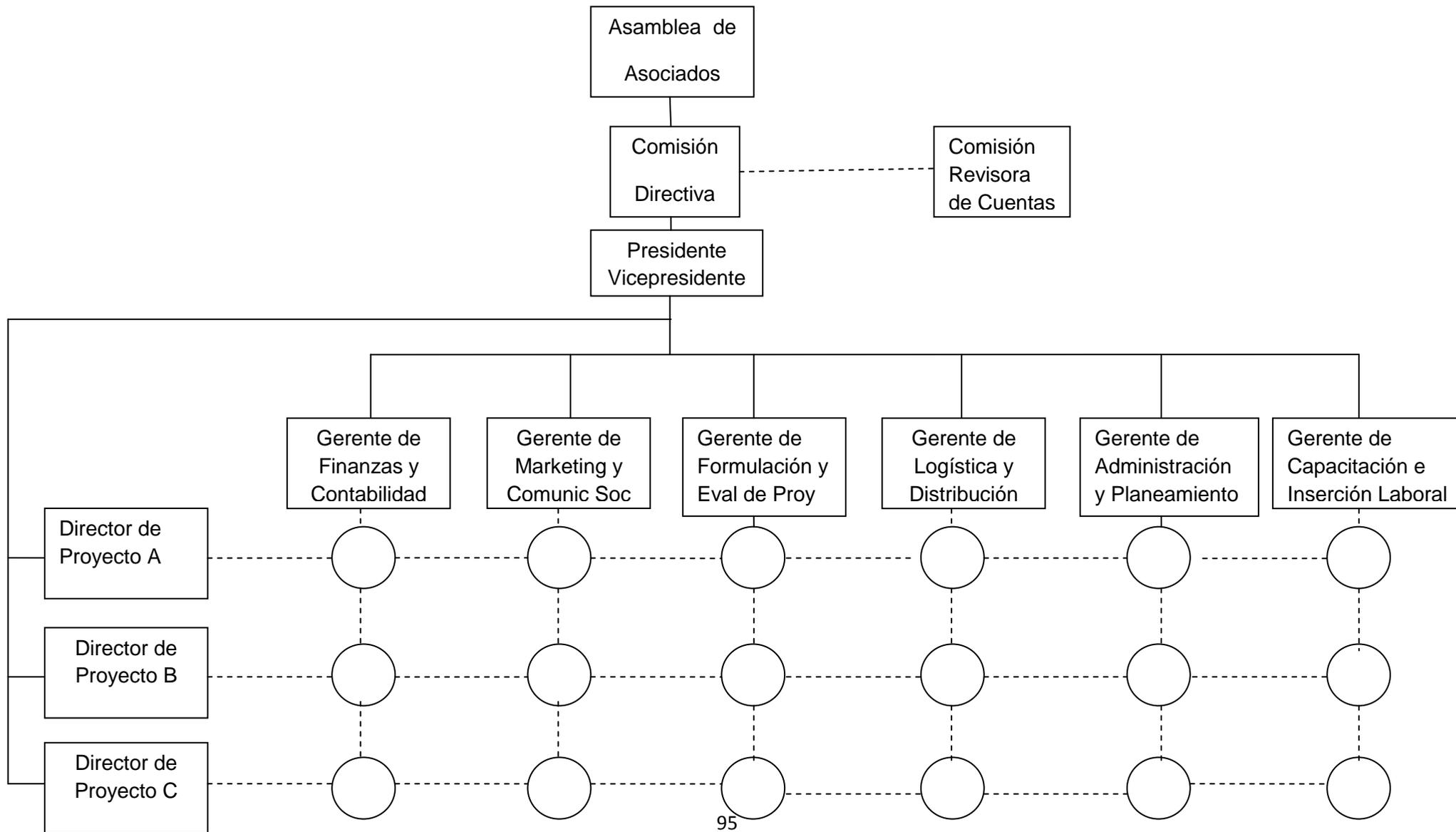
### 2.2.2. Organigramas de FOMILAB

a) **Organigrama de FOMILAB en la actualidad:** Se basa en una Estructura de Equipos



Fuente: Elaboración propia. 2013

b) Organigrama de FOMILAB en el mediano o largo plazo: Estará conformado por una estructura matricial, en base a proyectos



**DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, ~~11~~ de ~~octubre~~ del 2013

LUCERO ESTRADA, María Alejandra

Nº 9171



Apellido y Nombre

Nº de Registro

Firma

---

Del 11-07-2012 al 19-12-2012, en virtud de Proyecto ganado en el Programa de Inclusión Social Gustavo A. Kent de la UN Cuyo, FOMILAB y la Facultad de Ciencias Económicas dictaron un Curso de Orientación y Formación para Micro emprendedores y un Curso de Electricidad Domiciliaria en la Unión Vecinal City Father's, de Godoy Cruz, capacitando a 30 desocupados incluyendo a personas con discapacidad.

#### Cursos a dictar por FOMILAB:

Próximamente, se dictarán los siguientes Cursos Gratuitos: Refrigeración Nivel II (que es una intensificación del Nivel I referido a Reparación de Heladeras Familiares y se agrega una Introducción a la Reparación de Heladeras Comerciales) y Nivel III (referido a la Reparación de Aires Acondicionados); Tejido a Mano; Tejido en Telar Indígena y Tradicional; Artesanías en Cuero y Marroquinería; Calzados; Encuadernación Artesanal de Libros; y Peluquería (Nivel II: Coloraciones y Permanentados).

Para mayores informes contactarse con la Referente de FOMILAB: María Alejandra Lucero Estrada, al Teléfono: 54-261-4350845, al Celular: 54-261-156725122 o al E-mail: mluceroestrada@yahoo.com.ar o jhaemp@yahoo.com.ar



Asociación Fomento a la  
Inserción Laboral  
(FOMILAB)

Personería Jurídica N° 1942  
otorgada el 18/10/2006 por la DPJ  
de la Provincia de Mendoza

Domicilio Legal: Chapadmalal 2123,  
Monoblock 5, 2º Piso, Depto. C, Barrio  
Presidente Sarmiento, Godoy Cruz, Mendoza,  
República Argentina, CP (5501)  
Domicilio Fiscal: Adolfo Calle 943, Dorrego,  
Guaymallén, Mendoza, República Argentina,  
CP (5519)  
Sede Social: General Alvear 754, Barrio City  
Father's, Villa Hipódromo, Godoy Cruz,  
Mendoza, República Argentina, CP (5501)

Teléfono: 54-261-4350845

Celular: 54-261-156725122/155021220

Fax: 54-261-4350845

Correo: mluceroestrada@yahoo.com.ar

jhaemp@yahoo.com.ar

Página Web: www.fomilab.org.ar

Blog:

<http://mariaalejandraLuceroestrada.blogspot.com>

Referentes: Raúl César Delgado (Presidente de FOMILAB) y María Alejandra Lucero Estrada (Vicepresidente de FOMILAB)

Personería Jurídica N° 1942 otorgada el  
18/10/2006 por la DPJ de la Provincia de Mendoza

Asociación Civil sin Fines de Lucro, cuyo accionar ha sido declarado de Interés Legislativo Provincial por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza

## ASOCIACIÓN FOMENTO A LA INSERCIÓN LABORAL (FOMILAB)



Tel./Fax: (54-261) 4350845

Cel.: (54-261) 156725122/155021220

E-Mail: jhaemp@yahoo.com.ar

mluceroestrada@yahoo.com.ar

Página Web: www.fomilab.org.ar

Blog: <http://mariaalejandraLuceroestrada.blogspot.com>

Referente: Raúl César Delgado (Presidente)

# PROGRAMA: "Fomento a la Inserción Laboral, a la Formación Cívica y a la Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades, para Desocupados en el Gran Mendoza"



El Programa se dirige a personas desocupadas, subocupadas u ocupadas con riesgo de pérdida de empleo y condiciones de vulnerabilidad, ya sea personas comunes o con discapacidad, de 16 años de edad en adelante, de las zonas rurales, semi-urbanas o urbanas marginales de la Provincia. El objetivo es brindarles capacitación laboral para que desarrollen sus propios micro emprendimientos o para que se inserten en empresas existentes, previa determinación del perfil de la persona, si tiene un perfil emprendedor o para trabajar en relación de dependencia.

En el primer caso se los forma en oficios y actividades artesanales con salida laboral, administración de empresas, marketing y cooperativismo y se les posibilita el acceso al financiamiento a través de la gestión de subsidios y microcréditos. En el segundo caso, se los capacita conforme a los perfiles requeridos por la demanda laboral. FOMILAB trabaja en red con otras organizaciones, tanto públicas como privadas.

## Antecedentes de FOMILAB:

FOMILAB dictó un Curso gratuito de Orientación y Formación para Micro emprendedores con la participación de Docentes de la UN Cuyo, en el Comedor Universitario de la UN Cuyo desde el sábado 27/10/2007 hasta el sábado 22/12/2007, en el que hubo 57 inscriptos.



La financiación para dictar este Curso se obtuvo, porque FOMILAB ganó un Proyecto en el Concurso de Proyectos de Extensión del Rectorado de la UN Cuyo.

La ex-Presidente y actual Vicepresidente de FOMILAB: María Alejandra Luce-ro Estrada ha ganado el Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Con dicho Premio le financiaron la compra de las Maquinarias y Herramientas del oficio de Refrigeración, que donó a FOMILAB, y con ellas se



capacitó, en el marco del Programa Más y Mejor Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y la intervención de la DGE para la entrega de los certificados; del 27/09/2010 al 18/12/2010 a 110 desocupados, incluyendo jóvenes sordos (para lo cual se contrató a una intérprete del lenguaje de señas) en Maipú (incluyendo a la zona rural de Colonia Bombal), Luján de Cuyo y Godoy Cruz.

Por otra parte, FOMILAB ha ganado sendos subsidios en el Fondo Provincial de la Cultura y en la Secretaría de Cultura de Presidencia de la Nación, con



la presentación del Proyecto: "Talleres de Arte Regional orientados al Turismo, para Desocupados" y del Proyecto: "Inserción Laboral e Inclusión Social para Desocupados, a través de Talleres de Arte Regional orientados al Turismo", con los cuales se ha capacitado, en la sede de la Unión Vecinal City Father's, desde el 04/04/2011 hasta el 31/07/2011, a 95 personas desempleadas en Artesanías Regionales, contando ya con una Cadena de Distribución que le comprará la producción a los artesanos una vez capacitados. En el mismo período de tiempo, y en el mismo lugar, se capacitó a 66 personas en los oficios de Peluquería y Corte y Confección, en el marco del Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición.



FOMILAB recibió como distinción tres Cuadros de Honor por la labor de capacitación laboral que desarrolla en la zona rural, en la entrega de Premios correspondiente a la Tercera, a la Cuarta y a la Quinta Edición del Premio Banco Galicia - Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo, el 30/07/2009, el 28/07/2010 y el 20/07/2011.

# La ONG Fomilab fomenta el pleno empleo y la inserción laboral

Esta asociación tiene la intención de apoyar a la gente que no tiene trabajo. Las capacitaciones, el perfeccionamiento y el fortalecimiento en distintos oficios son sus actividades principales

Érica Mariana López  
paginasolidaria@diariouno.net.ar

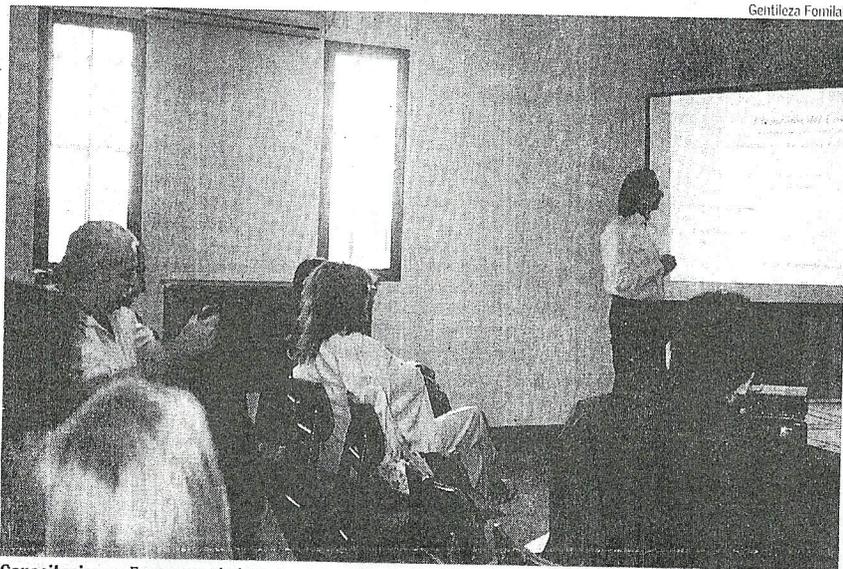
Pensando en dar respuestas y apoyo a los desempleados, en 2006 nació la asociación civil sin fines de lucro Fomento a la Inserción Laboral (Fomilab).

"Nuestra intención es fomentar el pleno empleo y la inserción laboral de la población económicamente activa en consonancia con el desarrollo autosustentable", cuenta María Alejandra Lucero, vicepresidente y fundadora de Fomilab.

Entre las acciones principales que realiza la asociación está el programa Fomento a la Inserción Laboral, a la Formación Cívica y a la Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades, para Desocupados en el Gran Mendoza.

"El programa se dirige a personas desocupadas, subocupadas u ocupadas con riesgo de pérdida de empleo y condiciones de vulnerabilidad. Está pensado para todos, incluidas personas con discapacidad, y para participar de los cursos deben ser mayores de 16 años. El objetivo es brindarles capacitación laboral para que desarrollen sus propios microemprendimientos o para que se inserten en empresas, previa determinación del perfil de la persona: si tiene un perfil emprendedor o para trabajar en relación de dependencia", dijo Lucero.

Entre las características que tiene la acción está la de formar a las personas en oficios y actividades artesanales con salida laboral, administración de empresas, marke-



Gentileza Fomilab

**Capacitaciones.** Fomentan el pleno empleo y la inserción laboral de la población económicamente activa.

ting y cooperativismo y se les posibilita el acceso al financiamiento a través de la gestión de subsidios y microcréditos. También se los capacita conforme a los perfiles requeridos por la demanda laboral y se trata de insertarlos en las empresas del medio.

Fomilab trabaja en red con otras organizaciones, tanto públicas como privadas, y realiza alianzas estratégicas con universidades, instituciones estatales y otras OSC.

**Abierto a todos**

Las capacitaciones y el acompañamiento que realiza Fomilab están dirigidos a todos los interesados, inclusive se ha previsto, en caso de haber participantes con alguna discapacidad, contratar personas que medien los contenidos.

"Buscamos brindar conocimientos, herramientas y estrategias concretas promoviendo la equidad, la igualdad de oportunidades, la promoción de la salud y la prevención de enfermedades. Es altamente replicable, sustentable y pertinente para la resolución de

problemas críticos de la población vulnerable", enfatizó Alejandra Lucero.

Los interesados en colaborar con Fomilab pueden hacer donaciones a la cuenta corriente especial en pesos 634.026.553/8, del Banco Nación Sucursal 5ª Sección, Mendoza o llamando al teléfono 156725122.



**Contacto:** Al mail [paginasolidaria@diariouno.net.ar](mailto:paginasolidaria@diariouno.net.ar) o dejar gacetiilla en el buzón de Pedro Molina 345, de Ciudad. También al teléfono 4491346, de 17 a 20.

## Inicio de cursos

El 27 de setiembre comenzará a dictarse el curso gratuito de Refri-geración 1, el cual se desarrollará los lunes y martes de 20 a 24, en la sede de la unión vecinal Buenos Vecinos de Maipú (calle Río Santa Clara, manzana C casa 13).

Sobre el mismo tema habrá cursos los miércoles (de 20 a 24) en la unión vecinal del barrio City Father's (calle Gral. Alvear 754) de Villa Hipódromo, Godoy Cruz; y los viernes se realizará en la calle Vicente López y Planes 1019 del barrio Urquiza de Luján de Cuyo de 19 a 23.

También se podrá tomar este curso en la zona maipucina de Colonia Bombal, los sábados de 14 a 18 en Irigoyen y Belgrano.

Las actividades están destinadas a 110 desocupados y tienen una duración de cuatro meses. Luego estos cursos se complementarán con uno de Higiene y Seguridad Industrial e Impacto Ambiental.

Para inscribirse los interesados pueden comunicarse a los teléfonos 4350845 y 156725122 o escribiendo al mail [jhaemp@yahoo.com.ar](mailto:jhaemp@yahoo.com.ar).

## Festejo en el barrio Los Barrancos

Para el Día del Niño muchos fueron los festejos que se hicieron y todos con el mismo resultado: los niños contentos. El centro educativo Jarillitas J-032 de Fundación Coloba (B° Los Barrancos, Godoy Cruz) tuvo su celebración con juegos, una merienda y golosinas, lo que hizo que se viviera una tarde ideal. Y para que fuera plena fue importante la solidaridad de la familia Beatriz de Café Cumbal, Ana Laura Montill, familia Puebla, grupo de Catequesis de la iglesia San Vicente Ferrer, depósito de golosinas Manino, Red Social del Noroeste, Dirección de Cultura y Deporte de Godoy Cruz y Grupo 5 de transporte.



**Día del Niño.** Los chicos del jardín Jarillitas y Los Barrancos disfrutaron.

## Missing children.

Realiza un pedido para con el paradero de la niña Sofía Yamín Herrera, que falta de su casa de Río Grande (Tierra del Fuego) desde el 30 de setiembre de 2008.

Si usted la vio o puede aportar información de cualquier tipo, por favor comunicarse a la línea gratuita 0800-3335500 o vía mail a [info@missingchildren.org.ar](mailto:info@missingchildren.org.ar).

Cualquier dato que pueda aportar es de vital importancia para conocer el paradero de esta y otros niños perdidos. Por favor ayudemos a que esta niña y otras regresen a sus hogares, junto a sus familias.



## Página Solidaria

www.diariouno.com.ar/mendoza



Contacto: paginasolidaria@diariouno.net.ar o se puede dejar una gacetilla en el buzón de Pedro Molina 345, de Ciudad. Teléfono 4301600, interno 6798.

1º de julio. Paella a beneficio de la fundación Accionar. En el campus Manuel Belgrano. Para más información, llamar al 4235304.

# Unos 300 desocupados recibieron cursos de capacitación en Fomilab

Esta institución trabaja en red y en alianza con diferentes organismos locales. Realiza acciones que tienen como objetivo la formación de desempleados en diversos oficios y su inserción laboral

Patricia Losada  
plosada@diariouno.net.ar

Fomentar el empleo es el objetivo principal que moviliza a los integrantes de la asociación civil sin fines de lucro Fomilab (Fomento a la inserción laboral). Hasta el momento, esta organización suma 330 desempleados que accedieron a los cursos.

Por las acciones que realiza, la institución fue declarada de Interés Legislativo Provincial por la Cámara de Senadores de la provincia.

Para extender los certificados de los asistentes a las capacitaciones con el aval oficial de la Dirección General de Escuelas (DGE), la entidad se constituyó en un instituto privado de capacitación laboral.

Esto le permitió emitir certificados con el aval oficial de la DGE de los cursos de telar indígena y tradicional, y de encuadernación artesanal de libros.

Para lograr los objetivos, Fomilab trabaja en red o en alianza estratégica con organismos de los gobiernos nacional, provincial y municipal, uniones vecinales, universidades, movimientos obreros y gremios.

Además, forma parte del nodo Mendoza Centro perteneciente al Polo Regional Cuyo de la TV digital, de la UNCuyo. De esta manera, los cursos que desarrollan son filmados para producir videos educativos con el fin de transmitirlos vía internet y TV digital, apuntando así a la educación popular.



Gentileza Fomilab

Propuestas. Las participantes del curso de telar indígena y tradicional obtuvieron su certificado avalado por la DGE.

## Orientación

A los interesados en ingresar a los cursos se les realiza un test laboral para determinar su perfil (emprendedor o trabajador en relación de dependencia).

La idea es orientar sus perspectivas y su inserción laboral. Por ejemplo, a quienes tienen un perfil emprendedor se les gestionan microcréditos o subsidios para que puedan concretar el emprendimiento. Para los desocupados con un perfil para trabajos en relación de dependencia se los intenta insertar en empresas del medio a través de pasantías ren-

tadas o contratos a prueba, donde existe la posibilidad de ser incorporados. El financiamiento para llevar a cabo estas acciones se obtiene mediante la formulación y presentación de proyectos ante diversos organismos. Se han presentado en total 31 iniciativas de las cuales siete se concretaron.

## Las necesidades

Una sede propia para dictar los cursos y poder guardar los materiales es prioridad entre sus necesidades. También necesitan una fotocopiadora de alto rendimiento, ele-

mentos de protección personal para los oficios de soldadura autógena y refrigeración y maquinarias de carpintería.

Esta vez, gracias a un proyecto compartido con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, presentado en el programa inclusión social Gustavo Andrés Kent, se capacitará a 90 desocupados, subocupados u ocupados con riesgo de pérdida de empleo, a partir de los 16 años (sin límite de edad) incluyendo a personas con discapacidad, en el oficio de electricidad domiciliaria.

El curso incluye los materiales

## Se lanzan más cursos

Dos nuevos cursos dictará Fomilab: electricidad domiciliaria, que se desarrollará los miércoles de 20 a 23, y orientación y formación para microemprendedores, los sábados de 9 a 13.

El dictado se realizará en la Unión Vecinal City Father's (General Alvear 754, Villa Hipódromo, Godoy Cruz, entre calles 20 de Junio y Cabildo Abierto). La fecha aún no está confirmada.

Los interesados deben llamar a los teléfonos 4350845 o 156725122. Otra opción de contacto es el correo electrónico jhaemp@yahoo.com.ar.

## Para ayudar

La cuenta corriente (en pesos) de la institución es 634.026.553/8, del Banco Nación (sucursal de la Quinta Sección).

Página web: [www.fomilab.org.ar](http://www.fomilab.org.ar)

para 30 vacantes. También se ofrecerá el curso Orientación y Formación destinado a microemprendedores (hay 60 vacantes).

## El comedor Los Alerces necesita un techo

En el comedor Los Alerces todos los días unas 130 personas reciben un plato de comida. La mayoría se lleva la vianda a su domicilio y pocos se quedan a comer en el lugar. Y es que la precariedad de las instalaciones no deja pasar la luz natural y tampoco tiene luz eléctrica.

Por eso, una de las necesidades más imperiosas es obtener recursos para construir un nuevo techo, para que los niños, las embarazadas y los ancianos puedan quedarse a comer en el albergue. "Son varias las cosas que se necesitan pero quizás la más urgente sería levantar el techo del comedor con un tragaluz para ahorro

de energía, ya que los palos y chapas que apuntalan su techo amenazan con caerse, además de una buena instalación eléctrica y el revoque de los marcos de puerta y paredes. El techo permitiría que todos puedan sentarse sin temor a que se caiga", explica Nicolás Novero, colaborador del lugar.

Además se necesitan alimentos no perecederos, calzados, ropa, vasos, platos y utensilios de cocina.

Las personas que asisten a este comedor llegan desde barrios carenciados de Maipú, Godoy Cruz y Luján de Cuyo buscando un almuerzo sustancioso que les permita mitigar el

hambre. En el comedor los esperan Norma Pedernera o Ramona, como cariñosamente le dicen los niños, su nieta y Elsa Muñoz. Ellas preparan sabrosos platos (de acuerdo a la disponibilidad de alimentos) entregando en cada uno de ellos amor, comprensión, respeto y generosidad.

Las mujeres son del Barrio los Alerces y desde hace 18 años realizan esta noble tarea brindando sus brazos, manos, corazón y alma de buenas cocineras.

La necesidad es grande pero más grande son los lazos de amistad, cariño y solidaridad de todas las personas que trabajan en él.

## Datos útiles

El comedor comunitario está ubicado en la Manzana 20, casa 29, del Barrio Los Alerces I.

Se accede por una calle secundaria ubicada al oeste de calle Terrada (antes de llegar a J. J. Paso).

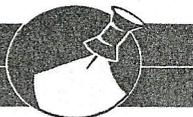
El teléfono de Norma Pedernera es 4363352. En Facebook se puede buscar como Comedor Los Alerces.



Referente. Norma Pedernera.

**EL AVISADOR**

avisador@losandes.com.ar



**PAGOS**

**-Beneficiarios del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) cuyos haberes superen la suma mensual de pesos UN MIL NOVECIENTOS CATORCE (\$1.914.-).** Hoy se hará efectivo el pago a documentos terminados en 0 y 1 correspondiente al grupo 16.

**TRÁNSITO**

**Trabajos de Repavimentación Capital:**

Se están realizando tareas para mejorar el estado de las siguientes calles: Patricias Mendocinas entre Coronel Plaza y Barcala, también en Virgen del Carmen de Cuyo entre La Pampa y Patricias Mendocinas.

**Guaymallén:** Continúa el desvío del tránsito por la refuncionalización de calle Mitre. Por tal motivo está cortada la calle Mitre, desde Godoy Cruz hasta Gomensoro, advertencia para quienes vienen de Norte a Sur, para tomar Godoy Cruz, deben desviarse hacia el Este por Gomensoro, y al Oeste por Santa María de Oro.

**Precaución en los siguientes sectores:** Martínez de Rozas antes de R. Ortega/ R. Ortega y Olascoaga/ Pedro Molina pasando 25 de Mayo.

**Trabajos de la Empresa Agua y Saneamientos Mendocinos calles:** Soler entre Belgrano y Perú/ 9 de Julio antes de Godoy Cruz/ Zárate y San Juan/ España pasando Godoy Cruz/ Eusebio Blanco entre 9 de Julio y España.

**Horarios del mes de Junio.**

El metrotranvía duplica sus frecuencias de lunes a viernes.

Se incrementó las frecuencias del metrotranvía cada una hora debido a la fuerte demanda. El recorrido completo desde la Estación Gutiérrez hasta Estación Mendoza es de 45 minutos aproximadamente. En esta nueva etapa, el metrotranvía circulará de lunes a viernes en los siguientes horarios: Sale de Gutiérrez 7.10/ 8 /8.55/ 9.50/ 10.45/ 11.40/ 14.10/ 15.05/ 18/ llega a Mendoza: 7.50/ 8.45/ 9.40/ 10.35/ 11.30/ 12.25/ 13.20/ 14.15/ 15.10/ 16.05/ 17.00/ 17.55/ 18.50/ 19.45/ 20.40/ 21.35/ 22.30/ 23.25/ 24.20/ 25.15/ 26.10/ 27.05/ 28.00/ 28.55/ 29.50/ 30.45/ 31.40/ 32.35/ 33.30/ 34.25/ 35.20/ 36.15/ 37.10/ 38.05/ 39.00/ 39.55/ 40.50/ 41.45/ 42.40/ 43.35/ 44.30/ 45.25/ 46.20/ 47.15/ 48.10/ 49.05/ 50.00/ 50.55/ 51.50/ 52.45/ 53.40/ 54.35/ 55.30/ 56.25/ 57.20/ 58.15/ 59.10/ 60.05/ 61.00/ 61.55/ 62.50/ 63.45/ 64.40/ 65.35/ 66.30/ 67.25/ 68.20/ 69.15/ 70.10/ 71.05/ 72.00/ 72.55/ 73.50/ 74.45/ 75.40/ 76.35/ 77.30/ 78.25/ 79.20/ 80.15/ 81.10/ 82.05/ 83.00/ 83.55/ 84.50/ 85.45/ 86.40/ 87.35/ 88.30/ 89.25/ 90.20/ 91.15/ 92.10/ 93.05/ 94.00/ 94.55/ 95.50/ 96.45/ 97.40/ 98.35/ 99.30/ 100.25/ 101.20/ 102.15/ 103.10/ 104.05/ 105.00/ 105.55/ 106.50/ 107.45/ 108.40/ 109.35/ 110.30/ 111.25/ 112.20/ 113.15/ 114.10/ 115.05/ 116.00/ 116.55/ 117.50/ 118.45/ 119.40/ 120.35/ 121.30/ 122.25/ 123.20/ 124.15/ 125.10/ 126.05/ 127.00/ 127.55/ 128.50/ 129.45/ 130.40/ 131.35/ 132.30/ 133.25/ 134.20/ 135.15/ 136.10/ 137.05/ 138.00/ 138.55/ 139.50/ 140.45/ 141.40/ 142.35/ 143.30/ 144.25/ 145.20/ 146.15/ 147.10/ 148.05/ 149.00/ 150.00/ 151.00/ 152.00/ 153.00/ 154.00/ 155.00/ 156.00/ 157.00/ 158.00/ 159.00/ 160.00/ 161.00/ 162.00/ 163.00/ 164.00/ 165.00/ 166.00/ 167.00/ 168.00/ 169.00/ 170.00/ 171.00/ 172.00/ 173.00/ 174.00/ 175.00/ 176.00/ 177.00/ 178.00/ 179.00/ 180.00/ 181.00/ 182.00/ 183.00/ 184.00/ 185.00/ 186.00/ 187.00/ 188.00/ 189.00/ 190.00/ 191.00/ 192.00/ 193.00/ 194.00/ 195.00/ 196.00/ 197.00/ 198.00/ 199.00/ 200.00/ 201.00/ 202.00/ 203.00/ 204.00/ 205.00/ 206.00/ 207.00/ 208.00/ 209.00/ 210.00/ 211.00/ 212.00/ 213.00/ 214.00/ 215.00/ 216.00/ 217.00/ 218.00/ 219.00/ 220.00/ 221.00/ 222.00/ 223.00/ 224.00/ 225.00/ 226.00/ 227.00/ 228.00/ 229.00/ 230.00/ 231.00/ 232.00/ 233.00/ 234.00/ 235.00/ 236.00/ 237.00/ 238.00/ 239.00/ 240.00/ 241.00/ 242.00/ 243.00/ 244.00/ 245.00/ 246.00/ 247.00/ 248.00/ 249.00/ 250.00/ 251.00/ 252.00/ 253.00/ 254.00/ 255.00/ 256.00/ 257.00/ 258.00/ 259.00/ 260.00/ 261.00/ 262.00/ 263.00/ 264.00/ 265.00/ 266.00/ 267.00/ 268.00/ 269.00/ 270.00/ 271.00/ 272.00/ 273.00/ 274.00/ 275.00/ 276.00/ 277.00/ 278.00/ 279.00/ 280.00/ 281.00/ 282.00/ 283.00/ 284.00/ 285.00/ 286.00/ 287.00/ 288.00/ 289.00/ 290.00/ 291.00/ 292.00/ 293.00/ 294.00/ 295.00/ 296.00/ 297.00/ 298.00/ 299.00/ 300.00/ 301.00/ 302.00/ 303.00/ 304.00/ 305.00/ 306.00/ 307.00/ 308.00/ 309.00/ 310.00/ 311.00/ 312.00/ 313.00/ 314.00/ 315.00/ 316.00/ 317.00/ 318.00/ 319.00/ 320.00/ 321.00/ 322.00/ 323.00/ 324.00/ 325.00/ 326.00/ 327.00/ 328.00/ 329.00/ 330.00/ 331.00/ 332.00/ 333.00/ 334.00/ 335.00/ 336.00/ 337.00/ 338.00/ 339.00/ 340.00/ 341.00/ 342.00/ 343.00/ 344.00/ 345.00/ 346.00/ 347.00/ 348.00/ 349.00/ 350.00/ 351.00/ 352.00/ 353.00/ 354.00/ 355.00/ 356.00/ 357.00/ 358.00/ 359.00/ 360.00/ 361.00/ 362.00/ 363.00/ 364.00/ 365.00/ 366.00/ 367.00/ 368.00/ 369.00/ 370.00/ 371.00/ 372.00/ 373.00/ 374.00/ 375.00/ 376.00/ 377.00/ 378.00/ 379.00/ 380.00/ 381.00/ 382.00/ 383.00/ 384.00/ 385.00/ 386.00/ 387.00/ 388.00/ 389.00/ 390.00/ 391.00/ 392.00/ 393.00/ 394.00/ 395.00/ 396.00/ 397.00/ 398.00/ 399.00/ 400.00/ 401.00/ 402.00/ 403.00/ 404.00/ 405.00/ 406.00/ 407.00/ 408.00/ 409.00/ 410.00/ 411.00/ 412.00/ 413.00/ 414.00/ 415.00/ 416.00/ 417.00/ 418.00/ 419.00/ 420.00/ 421.00/ 422.00/ 423.00/ 424.00/ 425.00/ 426.00/ 427.00/ 428.00/ 429.00/ 430.00/ 431.00/ 432.00/ 433.00/ 434.00/ 435.00/ 436.00/ 437.00/ 438.00/ 439.00/ 440.00/ 441.00/ 442.00/ 443.00/ 444.00/ 445.00/ 446.00/ 447.00/ 448.00/ 449.00/ 450.00/ 451.00/ 452.00/ 453.00/ 454.00/ 455.00/ 456.00/ 457.00/ 458.00/ 459.00/ 460.00/ 461.00/ 462.00/ 463.00/ 464.00/ 465.00/ 466.00/ 467.00/ 468.00/ 469.00/ 470.00/ 471.00/ 472.00/ 473.00/ 474.00/ 475.00/ 476.00/ 477.00/ 478.00/ 479.00/ 480.00/ 481.00/ 482.00/ 483.00/ 484.00/ 485.00/ 486.00/ 487.00/ 488.00/ 489.00/ 490.00/ 491.00/ 492.00/ 493.00/ 494.00/ 495.00/ 496.00/ 497.00/ 498.00/ 499.00/ 500.00/ 501.00/ 502.00/ 503.00/ 504.00/ 505.00/ 506.00/ 507.00/ 508.00/ 509.00/ 510.00/ 511.00/ 512.00/ 513.00/ 514.00/ 515.00/ 516.00/ 517.00/ 518.00/ 519.00/ 520.00/ 521.00/ 522.00/ 523.00/ 524.00/ 525.00/ 526.00/ 527.00/ 528.00/ 529.00/ 530.00/ 531.00/ 532.00/ 533.00/ 534.00/ 535.00/ 536.00/ 537.00/ 538.00/ 539.00/ 540.00/ 541.00/ 542.00/ 543.00/ 544.00/ 545.00/ 546.00/ 547.00/ 548.00/ 549.00/ 550.00/ 551.00/ 552.00/ 553.00/ 554.00/ 555.00/ 556.00/ 557.00/ 558.00/ 559.00/ 560.00/ 561.00/ 562.00/ 563.00/ 564.00/ 565.00/ 566.00/ 567.00/ 568.00/ 569.00/ 570.00/ 571.00/ 572.00/ 573.00/ 574.00/ 575.00/ 576.00/ 577.00/ 578.00/ 579.00/ 580.00/ 581.00/ 582.00/ 583.00/ 584.00/ 585.00/ 586.00/ 587.00/ 588.00/ 589.00/ 590.00/ 591.00/ 592.00/ 593.00/ 594.00/ 595.00/ 596.00/ 597.00/ 598.00/ 599.00/ 600.00/ 601.00/ 602.00/ 603.00/ 604.00/ 605.00/ 606.00/ 607.00/ 608.00/ 609.00/ 610.00/ 611.00/ 612.00/ 613.00/ 614.00/ 615.00/ 616.00/ 617.00/ 618.00/ 619.00/ 620.00/ 621.00/ 622.00/ 623.00/ 624.00/ 625.00/ 626.00/ 627.00/ 628.00/ 629.00/ 630.00/ 631.00/ 632.00/ 633.00/ 634.00/ 635.00/ 636.00/ 637.00/ 638.00/ 639.00/ 640.00/ 641.00/ 642.00/ 643.00/ 644.00/ 645.00/ 646.00/ 647.00/ 648.00/ 649.00/ 650.00/ 651.00/ 652.00/ 653.00/ 654.00/ 655.00/ 656.00/ 657.00/ 658.00/ 659.00/ 660.00/ 661.00/ 662.00/ 663.00/ 664.00/ 665.00/ 666.00/ 667.00/ 668.00/ 669.00/ 670.00/ 671.00/ 672.00/ 673.00/ 674.00/ 675.00/ 676.00/ 677.00/ 678.00/ 679.00/ 680.00/ 681.00/ 682.00/ 683.00/ 684.00/ 685.00/ 686.00/ 687.00/ 688.00/ 689.00/ 690.00/ 691.00/ 692.00/ 693.00/ 694.00/ 695.00/ 696.00/ 697.00/ 698.00/ 699.00/ 700.00/ 701.00/ 702.00/ 703.00/ 704.00/ 705.00/ 706.00/ 707.00/ 708.00/ 709.00/ 710.00/ 711.00/ 712.00/ 713.00/ 714.00/ 715.00/ 716.00/ 717.00/ 718.00/ 719.00/ 720.00/ 721.00/ 722.00/ 723.00/ 724.00/ 725.00/ 726.00/ 727.00/ 728.00/ 729.00/ 730.00/ 731.00/ 732.00/ 733.00/ 734.00/ 735.00/ 736.00/ 737.00/ 738.00/ 739.00/ 740.00/ 741.00/ 742.00/ 743.00/ 744.00/ 745.00/ 746.00/ 747.00/ 748.00/ 749.00/ 750.00/ 751.00/ 752.00/ 753.00/ 754.00/ 755.00/ 756.00/ 757.00/ 758.00/ 759.00/ 760.00/ 761.00/ 762.00/ 763.00/ 764.00/ 765.00/ 766.00/ 767.00/ 768.00/ 769.00/ 770.00/ 771.00/ 772.00/ 773.00/ 774.00/ 775.00/ 776.00/ 777.00/ 778.00/ 779.00/ 780.00/ 781.00/ 782.00/ 783.00/ 784.00/ 785.00/ 786.00/ 787.00/ 788.00/ 789.00/ 790.00/ 791.00/ 792.00/ 793.00/ 794.00/ 795.00/ 796.00/ 797.00/ 798.00/ 799.00/ 800.00/ 801.00/ 802.00/ 803.00/ 804.00/ 805.00/ 806.00/ 807.00/ 808.00/ 809.00/ 810.00/ 811.00/ 812.00/ 813.00/ 814.00/ 815.00/ 816.00/ 817.00/ 818.00/ 819.00/ 820.00/ 821.00/ 822.00/ 823.00/ 824.00/ 825.00/ 826.00/ 827.00/ 828.00/ 829.00/ 830.00/ 831.00/ 832.00/ 833.00/ 834.00/ 835.00/ 836.00/ 837.00/ 838.00/ 839.00/ 840.00/ 841.00/ 842.00/ 843.00/ 844.00/ 845.00/ 846.00/ 847.00/ 848.00/ 849.00/ 850.00/ 851.00/ 852.00/ 853.00/ 854.00/ 855.00/ 856.00/ 857.00/ 858.00/ 859.00/ 860.00/ 861.00/ 862.00/ 863.00/ 864.00/ 865.00/ 866.00/ 867.00/ 868.00/ 869.00/ 870.00/ 871.00/ 872.00/ 873.00/ 874.00/ 875.00/ 876.00/ 877.00/ 878.00/ 879.00/ 880.00/ 881.00/ 882.00/ 883.00/ 884.00/ 885.00/ 886.00/ 887.00/ 888.00/ 889.00/ 890.00/ 891.00/ 892.00/ 893.00/ 894.00/ 895.00/ 896.00/ 897.00/ 898.00/ 899.00/ 900.00/ 901.00/ 902.00/ 903.00/ 904.00/ 905.00/ 906.00/ 907.00/ 908.00/ 909.00/ 910.00/ 911.00/ 912.00/ 913.00/ 914.00/ 915.00/ 916.00/ 917.00/ 918.00/ 919.00/ 920.00/ 921.00/ 922.00/ 923.00/ 924.00/ 925.00/ 926.00/ 927.00/ 928.00/ 929.00/ 930.00/ 931.00/ 932.00/ 933.00/ 934.00/ 935.00/ 936.00/ 937.00/ 938.00/ 939.00/ 940.00/ 941.00/ 942.00/ 943.00/ 944.00/ 945.00/ 946.00/ 947.00/ 948.00/ 949.00/ 950.00/ 951.00/ 952.00/ 953.00/ 954.00/ 955.00/ 956.00/ 957.00/ 958.00/ 959.00/ 960.00/ 961.00/ 962.00/ 963.00/ 964.00/ 965.00/ 966.00/ 967.00/ 968.00/ 969.00/ 970.00/ 971.00/ 972.00/ 973.00/ 974.00/ 975.00/ 976.00/ 977.00/ 978.00/ 979.00/ 980.00/ 981.00/ 982.00/ 983.00/ 984.00/ 985.00/ 986.00/ 987.00/ 988.00/ 989.00/ 990.00/ 991.00/ 992.00/ 993.00/ 994.00/ 995.00/ 996.00/ 997.00/ 998.00/ 999.00/ 1000.00

**Recomendaciones:** Respete los semáforos y la prohibición de giros vehiculares a la izquierda en calle Belgrano exceptuando calles Pueyrredón, Rivadavia y Juan B. Justo. Cruce por las intersecciones habilitadas para peatones.

**Horario invernal de circulación:** La Dirección Nacional de Vialidad informa que el horario invernal por el Túnel Internacional Cristo Redentor, Ruta Nacional Nº 7, Prov. de Mendoza. Será de 9 a 21 hs. dicho horario se extiende hasta el 1º de setiembre, cuando volverá a estar habilitado durante las 24 horas.

**CORTES**

Hoy habrá cortes de servicios en los siguientes lugares:

**San Rafael:**

- Calles Cabo Expedicionario, José Páez, Julio A. Roca y Florentino Ameghino; en los barrios Unimev y Luz y Fuerza. De 9 a 11.

- Calle Larga Vieja, desde la calle Nº 9 hasta la calle Nº 10 y en la calle Nº 9, hacia el Sur de la Ruta Nº 143; Atuel Norte. De 9 a 12.55.

**MUNICIPIO**

**Cursos gratuitos con salida laboral:** La Municipalidad junto a la Federación Económica de Mendoza, tienen el agrado de invitar a empleados de comercio, empleadores y emprendedores a capacitarse de manera gratuita en Liquidación de Sueldos y Jornales. Se dictará el día 3 de Julio, de 9 a 15, en Auditorio del Parque Temático, ubicado en Híper Libertad de calle Joaquín V. González. Cupos limitados. Asimismo la Agencia de Producción y Empleo invita a los siguientes cursos que se dictarán en la sede de esta oficina Rivadavia y San Martín (Híper Carrefour). 27/6, Trabajo Independiente y Plan de Negocios, de 15 a 19 hs. 4-11 y 18/7 Orientación Laboral y Apoyo a la Búsqueda de Empleo, de 15 a 19. Informes e inscripciones Agencia de Producción y Empleo Tel: 4133184.

**Electricidad básica domiciliaria- instala-**

**TELÉFONOS ÚTILES**

**Emergencias:** 911  
**Hosp. Notti:** 4132500  
**Hosp. Central:** 4490500

**Hosp. Lagomaggiore:** 4259700/ 4259861  
**Hosp. Lencinas:**

4272557/ 4272600  
**Turnos Lic. Conducir:** 0800-800-5423

**Turnos DNI- Pasaportes:** 0800-800-3646  
**Rentas:** 0800-666-7626

**Edemsa:** 0810-999-9111  
**EcoGas:** 0810-999-8000  
**Gob. de Mendoza:** 4492000

**Aguas Mendocinas:** 0810-777-2482  
**Anses:** 130

**Desinfección del arbolado:** El Municipio informa, que personas inescrupulosas promocionan la desinfección domiciliaria a un costo de \$20 y la venta de bolsas de residuos, utilizando el nombre de la institución. Por lo que se aclara que no está autorizada dicha comercialización. Los vecinos que necesiten el servicio de desinfección, deben acercarse a la Dirección de Salud del departamento, Libertad 720 Villa Nueva; o al 4498122 o 4498126 para solicitarlo los agentes municipales se trasladan en vehículos identificatorios.

**Taller de Plástica:** En el Centro Cultural Pascual Lauriente dictado por el profesor Antonio Almazán, será todos miércoles de 17 a 20 en el Centro Cultural Pascual Lauriente, Bandera de los Andes 8956, Rodeo de la Cruz.

**Curso gratuito de ceramista:** Está abierta la inscripción para participar del curso de ceramista, en su sede de Acceso Este Lateral Norte y Allayme, junto al Predio de la Virgen, en Nueva Ciudad. Se trata de una capacitación gratuita de cuatro meses, destinada a personas mayores de 18 años que hayan completado sus estudios hasta séptimo grado. Los participantes aprenderán a colocar cerámica en pisos, paredes y otras superficies, a fin de adquirir conocimientos para una posible salida laboral. Informes: 4325909 o 432 5972.

**Amplían plazo de concurso departamental de pintura:** La Municipalidad recuerda que amplió el plazo de recepción de obras del concurso de pintura "Lavalle pinta su Otoño 2012", hasta el 5 de Julio. La convocatoria, a cargo de la Dirección de Turismo y Cultura local,

es para artistas plásticos y público en general, que tengan dos años o más de residencia en el departamento. Esta iniciativa, es con el propósito de incentivar y valorar las artes plásticas como expresión cultural. 4941356-4941147 o turismoycultura@yahoo.com.ar Inscriben hasta el 31 de julio

**Padrón electoral de extranjeros:** La Municipalidad comunica que hasta el 31 de Julio estará abierta la inscripción en el Padrón de Electores Extranjeros 2012, en el que podrán inscribirse todas las personas mayores de 18 años, con 2 o más años de residencia inmediata en el departamento. Informes en Villa Tulumaya o a las Delegaciones Municipales. Requisitos: Ser extranjero de ambos sexos, mayores de 18 años, con 2 años o más de residencia inmediata en Lavalle.

**Deporte en Chacras:** La Municipalidad continúa ofreciendo actividades recreativas que se desarrollan los días sábados en la Plaza de Chacras de Coria. Organizada por los prof. Susana Padilla y Emiliano Ferrari, a partir de las 16, ofrecen a chicos y grandes practicar hockey sobre césped, tenis de mesa y fútbol tenis. También los amantes del skate y el bmx, se diseñan circuitos y rampas alrededor de la plaza. También la dirección de deportes ofrece a partir de las 18 hs clases de salsa en la explanada de la plaza a cargo del profesor Ítalo Zani.

**Cambio de horario en el Parque Metropolitan.** Política de seguridad- Debido al inicio del invierno y el cambio de horario propio de la estación, la Municipalidad informa que el Parque Metro-

politano Sur estará cerrado a partir de las 22. La medida pretende continuar con la política de cuidado y seguridad, que se viene implementado desde hace un tiempo en el espacio.

**Quirófano veterinario móvil.** Desde hoy habrá esterilizaciones gratuitas a perras y gatas frente a la delegación municipal de Rama Caída.

**VARIOS**

**Asociación Mendocina de Escribanos jubilados.** Invita a los escribanos jubilados y pensionados a la disertación de la Dra. Elena Guevara de Guardiola sobre "Las Abadías", a realizarse en la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Escribanos, 9 de Julio 946 Cdad. el miércoles próximo a las 10.30.

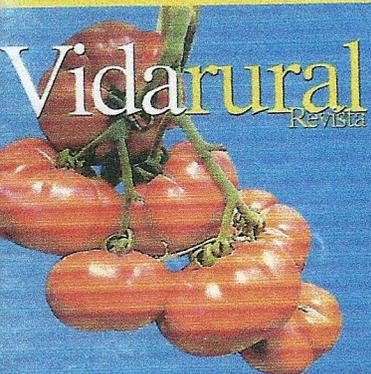
**Asociación Fomento a la inserción laboral (FOMILAB):** Mediante un Proyecto ganado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo y la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), en la Convocatoria 2012 del Programa Inclusión Social Gustavo Andrés Kent de la UN Cuyo, se capacitarán gratuitamente a 90 desocupados, subocupados u ocupados con riesgo de pérdida de empleo, de 16 años de edad en adelante y sin límite de edad, incluyendo a personas con discapacidad, en el oficio de Electricidad Domiciliaria, en el que se incluyen los materiales (para el que existen 30 vacantes) y en un Curso de Orientación y Formación para Micro emprendedores (para el que existen 60 vacantes). La fecha de inicio es a confirmar. El Curso de Electricidad Domiciliaria se dictará los días miércoles de 20 a 23 y el Curso de Orientación y Formación para Micro em-

prendedores, los días sábados de 9 a 13. Ambos se desarrollarán en la Unión Vecinal City Father's, sito in: Gral. Alvear 754, Villa Hipódromo, Godoy Cruz, Mendoza (entre calles 20 de Junio y Cabildo Abierto). Informes: María (0261) 4350845 Cel. (54-261) 156725122, E-mail: jhaemp@yahoo.com.ar. Para inscribirse suministrar: Nombre y Apellido completos, DNI, CUIL, Fecha de Nacimiento, Domicilio completo, Teléfono, Celular, E-mail (si lo tiene), aclarar si posee alguna discapacidad.

**Cursos de árabe:** El Club Sirio

AÑO 79 - Nº 939 FEBRERO 2009. \$ 10,70.  
RECARGO POR ENVÍO AL INTERIOR \$ 0,30.  
R.O.U. MONTEVIDEO \$ 70. U.S.A. US\$ 6,50.

**TIPO DE CAMBIO  
¿HAY  
DESDOBLAMIENTO?**



**Tomates del  
Primer Mundo**

**SUPLEMENTO  
GANADERIA**



**Tambo**



# CHACRA

Tecnología, empresa y mercados

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



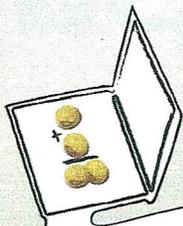
## Empezar de cero

*La campaña 2009/10 obligará a barajar  
y dar de nuevo. Prepárese para repensar todo desde  
el principio. Extrapolar es el peor error.*

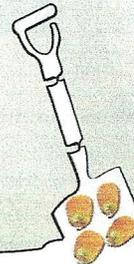


# DAR UNA MANO ESTÁ EN LA NATURALEZA DE LOS ARGENTINOS

Educación



Trabajo



## Programa Plan-T-Arte de la FUNDACIÓN CATALINA. Prov. de Neuquén.

*El programa ofrece una salida laboral concreta a niños y jóvenes de barrios carenciados de San Martín de los Andes, a través de la capacitación en el cultivo orgánico de frutillas, frutas finas y rosas comestibles.*

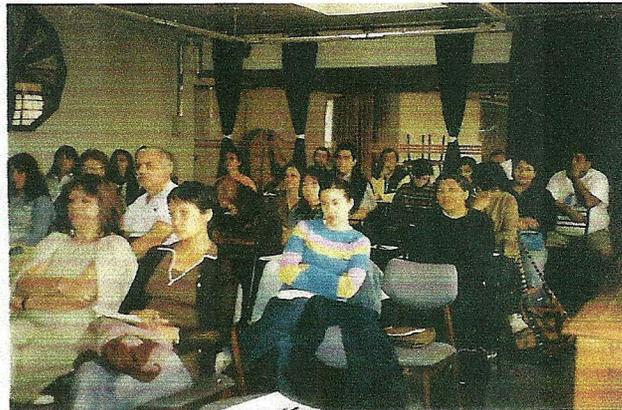
*Los cultivos se realizan tanto en el predio de la fundación como en las casas de las familias. Ya se cosechó y comercializó la primera producción. Por la naturaleza del cultivo se podrá escalar rápidamente: para el año que viene se prevé aumentar la cantidad de alumnos y familias que participen.*

*Además del aprendizaje de valores humanos, la propuesta promueve el trabajo solidario y la responsabilidad individual y colectiva en la generación del cultivo comunitario. En forma complementaria, incluye un espacio de Arte y Prevención Comunitaria con talleres de títeres y arte.*

*El programa es innovador, intrínsecamente replicable y genera posibilidades de desarrollo económico y social sustentable.*

### Fundación Catalina

Tel.: (02972) 429009 - e-mail: fundacioncatalina@smandes.com.ar  
www.fundacioncatalina.org.ar



## Programa "Fomento a la Inserción Laboral, a la Formación Cívica y a la Promoción de la Salud y la Prevención de Enfermedades de Desocupados en el Gran Mendoza" de FORMILAB, Asociación Fomento a la Inserción Laboral. Prov. de MENDOZA.

*El programa se dirige a personas desocupadas, subocupadas u ocupadas con riesgo de pérdida de empleo y condiciones de vulnerabilidad, de las zonas rurales, semi-urbanas o urbano-marginales de la provincia; el objetivo es brindarles capacitación para que desarrollen sus propios microemprendimientos o para que se inserten en empresas existentes.*

*En el primer caso, se los forma en oficios y actividades artesanales con salida laboral, administración de empresas, marketing y cooperativismo y se les posibilita el acceso al financiamiento por subsidios y microcréditos. En el segundo caso, se los capacita conforme a los perfiles requeridos por la demanda laboral.*

*El programa trabaja en red y realiza alianzas estratégicas con universidades, instituciones públicas y otras ONG's. Brinda conocimientos, herramientas y estrategias concretas promoviendo la equidad, la igualdad de oportunidades, la promoción de la salud y la prevención de enfermedades. Es altamente replicable, sustentable y pertinente para la resolución de problemas críticos de población vulnerable.*

### Asociación Fomento a la Inserción Laboral

Tel.: (0261) 4350845 - e-mail: jhaemp@yahoo.com.ar  
www.fomilab.org.ar



www.gestionsolidaria.com.ar  
Tel.: (011) 5353-5090



ae

# Actitud

*para emprender*

Argentina, Mendoza, Abril de 2011 | Año 1, N° 04 | www.actitudimpresa.com.ar



**Juan Antonio  
Agulles**

Intendente de Malargüe

**Fondo económico  
socio ambiental y desarrollo local**

**RECURSOS HUMANOS**  
en la gestión municipal

**PAPUDO 2011**  
Feria internacional  
de integración

**LOS ACTORES**  
del desarrollo local

# Capacitaciones

## Próximos cursos a dictar por Fomilab:

A partir del lunes 4 de abril de 2011 y durante 3 meses, en la sede de la Unión Vecinal City Father's, sito en: Gral. Alvear 754 (entre calles 20 de Junio y Cabildo Abierto), Villa Hipódromo, Godoy Cruz, FOMILAB, dictará los siguientes Cursos Gratuitos:



**Peluquería**  
(Nivel I: Cortes y Peinados)  
(días lunes de 10 a 12 horas).



**Corte y Confección**  
(días martes de 10 a 12 horas).



**Pintura en Tela y Porcelana en Frío**  
(días jueves de 10 a 12 horas).



**Tejido en Telar Indígena y Tradicional**  
(días sábados de 10 a 12 horas).



**Artesanías en Cuero y Marroquinería**  
(días sábados de 15 a 17 horas).

A fin de reunir la matrícula de alumnos para establecer un aula satélite por convenio de FOMILAB con la Dirección General de Escuelas, se procederá a efectuar una preinscripción de los interesados en asistir a los siguientes Cursos: Tejido a Mano; Pintura de Obra; Encuadernación de Libros y un Curso sobre Orientación y Formación para Micro emprendedores, a cursar en el segundo cuatrimestre, en la Unión Vecinal City Father's, en forma gratuita, en días y horarios a determinar.

También comenzarán las inscripciones para dictar Refrigeración Nivel II (que es una intensificación del Nivel (referido a Heladeras Familiares, e incluye una Introducción a Heladeras Comerciales) en fecha de inicio a determinar, en días y horarios a establecer, en la Unión Vecinal Barrio Urquiza de Luján, sito en Avda. Libertad 831, Barrio Urquiza, Luján de Cuyo; en la Unión Vecinal City Father's, sito in: Gral. Alvear 754, Villa Hipódromo, Godoy Cruz; en la Escuela de Colonia Bombal, sito in: Belgrano e Irigoyen, Colonia Bombal, Rodeo del Medio, Maipú; en la Ciudad de Maipú, en lugar a determinar; en la Ciudad de Las Heras, en lugar a determinar.

El Curso de Refrigeración se da en 3 niveles, de 4 meses de duración cada uno: el Nivel I referido a Reparación de Heladeras Familiares; el Nivel II referido a Reparación de Heladeras Comerciales; y el Nivel III referido a Reparación de Aires Acondicionados. Al finalizar los 3 niveles, tras rendir un examen global, se otorgará un certificado oficial de la Dirección General de Escuelas con el título de Técnico Mecánico Reparador de Heladeras Familiares y Comerciales y Aires Acondicionados. Al finalizar cada nivel se les otorgará un certificado de asistencia a dicho nivel. En el año 2011, se dictará el Nivel II y el Nivel III de Refrigeración.

**ESTÁN ABIERTAS LAS INSCRIPCIONES PARA TODOS ESTOS CURSOS.**

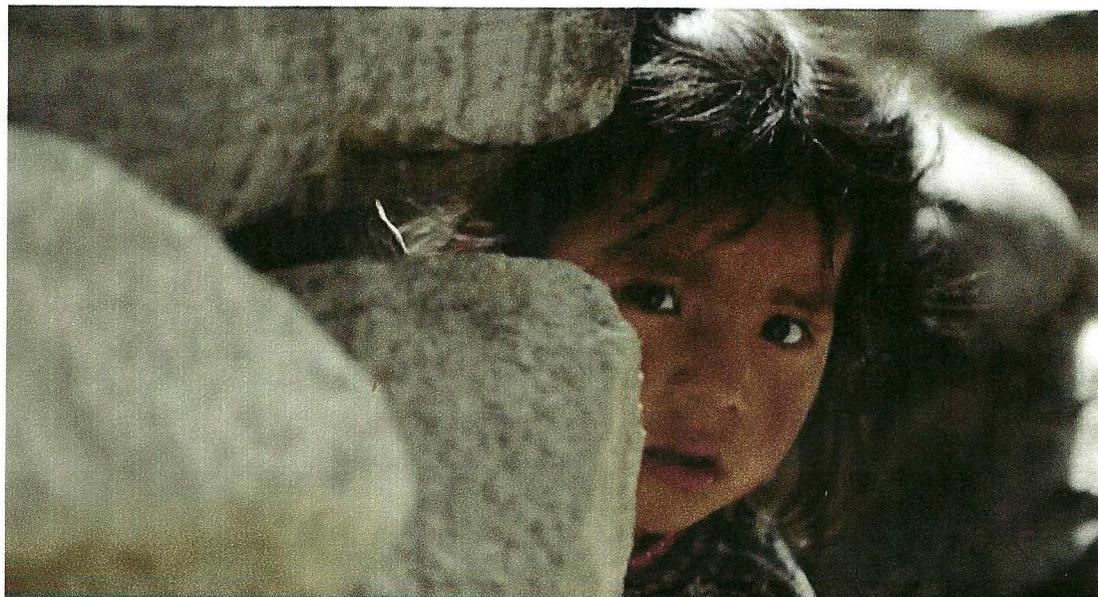
Para mayores informes contactarse con el Referente de FOMILAB: Raúl César Delgado o con María al Tel.: (0261) 4350845 o por skipe al (0261) 4350845, celular (54-261) 156725122/155021220. E-mail: jhaemp@yahoo.com.ar. Para inscribirse dar: Nombre y Apellido completos, DNI, CUIL, Fecha de Nacimiento, Domicilio completo, Teléfono, Celular, E-mail (si lo tiene), aclarar si posee alguna discapacidad.

Quienes deseen colaborar con nuestra misión pueden hacerlo a través de donaciones a la siguiente cuenta bancaria de Fomilab: cuenta corriente especial en pesos: 634.026.553/8, del Banco Nación sucursal 5ª sección, Mendoza.

# eCO

esperanza & compromiso

La revista argentina que da visibilidad al Compromiso Social Ciudadano



"Nos une el anhelo de hacer el bien" (Padre Chifri - 2011)

Compromiso social ciudadano:

- Instituciones educativas, empresas y medios de comunicación.
- Organizaciones sociales de todo el país.
- Testimonios de voluntarios y beneficiarios.



5 de diciembre - Día Internacional del Voluntariado

## Voluntad Solidaria

Son admirables aquellas personas que libremente disponen su voluntad al servicio de un fin solidario.

Personas que trabajan por, para y con otros; y que con actitud positiva, asumen como propios desafíos, problemas o dificultades, eligiendo ser parte de la solución.

A lo largo de las distintas ediciones de la revista hemos podido enriquecernos con el testimonio de múltiples voluntarios que decidieron sumarse al proyecto de distintas Organizaciones de la Sociedad Civil; todos ellos nos enseñan sobre la importancia del compromiso social, del desinterés individual, del valor de la perseverancia y la tenacidad, de la capacidad de sobreponerse, de la implicancia de cada logro, por más pequeño que parezca, de la trascendencia del fin que se persigue...

Profundamente les agradecemos habernos permitido mirar la realidad a través de sus ojos.

*"...El fruto del amor es el servicio.*

*El fruto del servicio es la paz..."*

*Madre Teresa de Calcuta*

\* Fundadora y vicepresidente de Equipo Solidario Asociación Civil.

\* Presidenta Expo Solidaria S.A.

\* Directora General de Sol del Norte Eventos y Servicios (OPC).

\* Protesora de AOCA, (Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones y Congresos).

\* Miembro de ICCA (International Congress and Convention Association).

Año 2 - Nro. 5 - 2012



Es una publicación de Sol del Norte Eventos S.A

Email: [eco@soldelnorteeventos.com.ar](mailto:eco@soldelnorteeventos.com.ar) - [www.soldelnorteeventos.com.ar](http://www.soldelnorteeventos.com.ar)

Paraná 851 - 6° Piso, Ofic 25 - Capital Federal - Argentina



### Staff

**Directora:** Ma. Soledad Urtubey

**Coordinadora General:**  
Carlota Erazo

**Coordinadora Editorial:**  
Macarena Urtubey

**Arte y Diseño:**  
Mercedes Cataldi

**Relaciones Institucionales:**  
Lorena Romera

**Asesor:**  
Nicolás Etchart

**Foto de Tapa:**  
Niña de El Afarcho, Salta,  
por Santiago Lofeudo

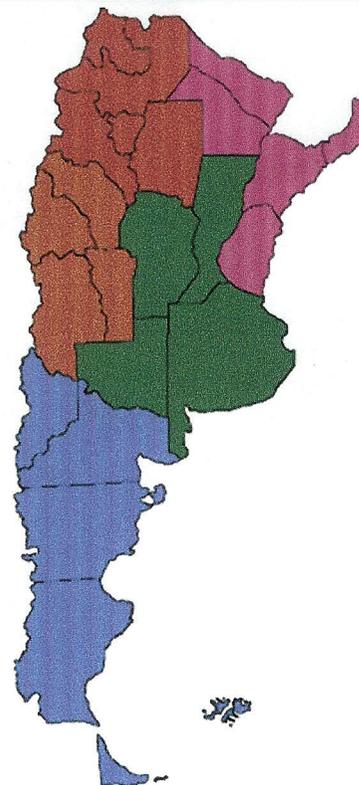
**Colaboradores:**  
Dolores Cornejo,  
Matilde Argento,  
Marcos Kabala  
y Alejandro Ratenberg.

**Columnistas:**  
Abel Albino,  
Paula Torres,  
María N. Alvarez

Agradecemos la colaboración (información y fotografías) de todas las empresas, medios de comunicación, organizaciones sociales e instituciones educativas que participan en esta edición.

Registro de la Propiedad Intelectual en trámite. Todos los derechos reservados.

Venta de publicidad:  
[ventas@soldelnorteeventos.com.ar](mailto:ventas@soldelnorteeventos.com.ar)



- 10 - **Región Norte**  
Catamarca, Jujuy, Salta, Tucuman y Santiago del Estero.

- 36 - **Región Sur**  
Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur.

- 44 - **Región Centro**  
Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Córdoba, La Pampa y Santa Fe.

- 86 - **Región Litoral**  
Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa y Misiones.

- 96 - **Región Cuyo**  
La Rioja, Mendoza, San Juan y San Luis.

### Empresas

- 24 - Amadeus
- 26 - CCU Argentina
- 33 - Bain & Company
- 42 - PWC
- 80 - Banco Galicia
- 84 - Quilmes

### Fundaciones

- 30 - Fundación AVON
- 32 - Fundación Temaikén
- 50 - Fundación BICA

### Compromiso & acción

- 28 - Farmacity: "Manos a la obra"
- 79 - FUNDALEU
- 92 - Empresas comprometidas en la respuesta al VIH/Sida - Iniciativa de Fundación Huésped y ONUSIDA
- 94 - Zurich Seguros
- 102 - Coca Cola - Argentina

### Columnas

- 6 - La guerra del hombre contra el hambre, por Abel Albino
- 9 - Honrar la vida, por Paula Torres
- 34 - Red Argentina de Bancos de Alimentos, por María M. Alvarez
- 35 - Un techo para mi país
- 40 - Agenda Solidaria

## FOMILAB | Fomento a la Inserción Laboral

**Nombre de la Organización:** Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB)

**Autoridad Responsable:** Raúl César Delgado - Presidente

**Rubro:** Trabajo y Discapacidad

**Provincia:** Mendoza

**Dirección:** Sede Social: Graal. Alvear 754, Villa Hipódromo, Godoy Cruz, Mendoza

**Para ayudar:** info@fomilab.org.ar / www.fomilab.org.ar

**Blog:** mariaalejandrauceroestrada.blogspot.com

El accionar de FOMILAB, Asociación Civil sin fines de lucro, se dirige a personas desocupadas, subocupadas u ocupadas con riesgo de pérdida de empleo, ya sea personas comunes o con discapacidad, a partir de los 16 años de edad, de zonas rurales, o urbanas marginales de Mendoza.

El objetivo es brindarles, previa determinación de su perfil laboral, capacitación laboral gratuita para que desarrollen sus propios emprendimientos, si tienen un perfil emprendedor, o para su inserción en empresas en relación de dependencia.

En el primer caso, se los forma en oficios y artesanías, administración de empresas y cooperativismo y se les posibilita el acceso al financiamiento a través de la gestión de microcréditos o subsidios.

En el segundo caso, se los capacita conforme a los perfiles requeridos por las empresas.

FOMILAB trabaja en red con otras organizaciones.

### Comienzos

El Proyecto Institucional de FOMILAB, fue creado por María Alejandra Lucero Estrada, su actual Vicepresidente, constituyendo su Tesis en el Diplomado en Gestión Social y Cultural.

### Necesidades

FOMILAB necesita voluntarios, recursos para establecer una sede propia; una fotocopiadora de alto rendimiento; EPP para soldar; y máquinas y herramientas de carpintería.

Asimismo se pueden efectuar donaciones a través de una cuenta corriente.

Para mayor información visite: [www.fomilab.org.ar](http://www.fomilab.org.ar)

### Relaciones con la comunidad y la realidad social

Las causas sociales que FOMILAB tiende a beneficiar, están referidas sobre todo al fomento de la educación y el pleno empleo, la defensa de los derechos de los más vulnerables, la promoción de la salud y prevención de enfermedades, el cuidado del medio ambiente, el incentivo del arte y la cultura, sobre todo de las artesanías regionales, rescatando nuestro patrimonio cultural autóctono, etc. En síntesis, es una asociación de fomento que procura lograr el bienestar general de la población. Se llevan adelante proyectos sociales propios, pero teniendo en cuenta también los requerimientos y necesidades de la comunidad.

FOMILAB se relaciona con la comunidad a través de una labor de promoción de los cursos gratuitos que dicta en forma gratuita a desocupados, a través de Internet, redes sociales, medios gráficos, radio, TV, prensa, distribución de folletos, volantes, intervención en ferias de ONGs, etc.; y mediante el trabajo, en concreto, de campo, al brindar las capacitaciones gratuitas en oficios, artesanías regionales y cursos de formación para micro emprendedores, y procurar insertar laboralmente a los desempleados, incluyendo a personas con discapacidad.

Se realiza una labor permanente de tutoría del aprendizaje de los beneficiarios de los cursos gratuitos de capacitación laboral y luego les realiza un seguimiento posterior para procurar insertarlos laboralmente, ya sea mediante el autoempleo, a través de la realización de un micro emprendimiento, para lo cual les gestiona microcréditos o subsidios; o bien mediante su inserción en las empresas del medio.

### Acciones destacadas

\* FOMILAB ha capacitado gratuitamente en oficios, artesanías regionales y en Cursos de Formación para Micro emprendedores a más de 350 desocupados, incluyendo a jóvenes sordos e hipocacíficos, en un Curso de Refrigeración en el año 2010, para lo cual se contrató a una intérprete del lenguaje de señas, a fin de que les transmitiese las enseñanzas del profesor.

\* Se han brindado capacitaciones en la zona rural de Colonia Bombal, donde los jóvenes del lugar, a pesar de estar extenuados por el trabajo de la cosecha de la cebolla, manifestaron un gran refrigeración referido a la reparación de heladeras familiares.

\*A partir del 11 de julio de 2012 y hasta el 29 de diciembre de 2012, FOMILAB desarrolla el Curso de Electricidad Domiciliaria destinado a 30 Beneficiarios y el Curso de Orientación y Formación para Micro emprendedores destinado a 60 micro emprendedores actuales o potenciales, a través del Proyecto: "Iluminando el rumbo hacia el trabajo para desocupados, incluyendo a personas con discapacidad, en situación de vulnerabilidad social", ganado conjuntamente con la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo, en el marco de la Convocatoria 2012, del Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent.

Éstos Cursos, serán filmados para editar videos educativos a ser transmitidos vía Internet y la TV Digital, a fin de llevar a cabo educación popular entre la comunidad. A partir del 19/12/2011, FOMILAB forma parte del Nodo Mendoza Centro de la UN Cuyo, perteneciente al Polo de Desarrollo y Promoción de Contenidos Audiovisuales Digitales - Región Cuyo, de la Universidad Nacional de Cuyo.



FOMILAB aparte de ser una asociación civil sin fines de lucro, se ha constituido en un Instituto Privado de Capacitación Laboral, estando registrada en la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza (DGE) a los efectos de poder emitir los certificados de los Cursos de Capacitación Laboral gratuitos a desocupados, con el aval oficial de la DGE, para facilitarles la inserción laboral posterior.

A partir de marzo de 2012 rige la Resolución 0015 de la DGE por la cual se autoriza a FOMILAB para emitir los Certificados de los Cursos de Tejido en Telar Indígena y Tradicional y de Encuadernación Artesanal de Libros con el aval oficial de la DGE tras haberse aprobado los Proyectos Educativos Institucionales de esos Cursos.

### Testimonio de un Beneficiario

**Nombre:** César Aníbal O.

Me contacté con la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) en el año 2007, cuando asistí a un Curso gratuito de Orientación y Formación para Micro emprendedores que desarrolló esta ONG, en la UN Cuyo, dictado por destacados docentes de esa Universidad. El Curso y el desempeño de los docentes fueron excelentes, a tal punto, que gracias a la inyección de energía positiva que me brindó, tomé la iniciativa de reactivar una fábrica de calzados que poseía abandonada, pues, en esa época, yo estaba con depresión. Además, decidí dedicarme a la docencia en ese rubro.

En el año 2011, FOMILAB me otorgó trabajo, al convocarme para ser docente del Curso de Artesanías en Cuero y Marroquinería,

que tuvo lugar en la Unión Vecinal City Father's, lo cual acepté de buen grado. Fue una experiencia inolvidable.

Actualmente, estoy asistiendo con mi hija a un nuevo Curso de Formación para Micro emprendedores, que dicta FOMILAB, a través de un Proyecto que ganó en la UN Cuyo, en el cual estamos aprendiendo cómo diseñar nuestro plan de negocios para obtener un financiamiento para nuestro proyecto.

Estoy muy agradecido a la labor emprendida por esta ONG, de la cual soy socio. Es completamente loable y meritoria la tarea que llevan a cabo, capacitando gratuitamente a desempleados, incluyendo a personas con discapacidad, de modo que puedan acceder a un trabajo, el cual no sólo dignifica al hombre, sino que refuerza su autoestima.



### Testimonio de un Voluntario

**Nombre:** María Cristina S. G.

**Vocación Solidaria**

Mi vocación solidaria se acentuó, cuando el Señor me permitió regresar de un debate entre la vida y la muerte, a raíz de un aneurisma al cerebro, en 1993. Pero ya desde joven, había sido enfermera voluntaria en el Hospital E. Civi!, luego ingresé en la Asociación Belgraniana, en la Asociación Sanmartiniana, en la Mesa Redonda Panamericana y finalmente, en 2006, fui Socia Fundadora de la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB).

**Decisión de sumarse**

Me sumé por la noble causa que persigue, que es la de capacitar gratuitamente e insertar laboralmente a los desocupados, incluyendo a personas discapacitadas, y por considerar que ésa es la solución óptima para disminuir la pobreza, y, para combatir la inserción que azota a nuestro país.

**Actividades**

He contribuido con FOMILAB ayudando en las capacitaciones que ofrecen, viajando a Buenos Aires en mi camioneta para traer equipamiento informático recibido como donación, y donando el alquiler de un departamento de mi propiedad durante un año, sin cobrar nada, para que FOMILAB pudiera guardar las maquinarias, herramientas y materiales usados para la enseñanza de los oficios, ya que no posee sede propia, motivo por el cual esta ONG me ha designado Socia Honoraria.

**Mensaje a transmitir**

El voluntariado, me ha enriquecido como ser humano en la faz espiritual, permitiéndome acercarme más al Señor, por lo que exhorto a los lectores a emprender este tipo de actividades en que se manifiesta el amor al prójimo y por ende a Dios, ya que de esta vida lo único que nos llevamos son las buenas obras, de lo material absolutamente nada.



San Juan  
Provincia Solidaria  
[www.sanjuan.gov.ar](http://www.sanjuan.gov.ar)

San Luis  
Provincia Solidaria  
[www.sanluis.gov.ar](http://www.sanluis.gov.ar)