

# COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Proyecto de Aplicación Profesional para:



**AméricaEmprende**  
Instituto para el Desarrollo Emprendedor de las Américas

**Sergio Esteban Gil**

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales  
Universidad Empresarial Siglo 21

Octubre de 2008

***A mi Familia y Amigos.***

Y a quienes comparten en que hay otra manera de ver el mundo.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
1. Introducción	02
2. Tema	03
3. Justificación	03
4. Objetivo General	05
5. Objetivos Específicos	05
6. Marco de Referencia	06
7. Marco Teórico de Referencia	13
8. Diseño Metodológico de Investigación	23
9. Análisis e Interpretación de los Datos	27
10. Consideraciones Finales del Trabajo de Campo	40
11. Análisis de Factibilidad	43
12. Plan de acción	44
13. Cronograma	59
14. Presupuesto	60
15. Cash Flow	61
16. Evaluación global	62
17. Conclusión	63
18. Bibliografía	64
19. Anexo	66

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ámbito organizacional ha ido evolucionando, generando nuevas estructuras que contribuyen al bien social. Tal es el caso de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) pertenecientes al Sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

En el imaginario social existen campos de acción casi impuestos a las diferentes profesiones que sólo limitan la intervención efectiva en campos más vastos. En el caso de las “nuevas” disciplinas, entre ellas las Relaciones Públicas e Institucionales, se cree que pertenecen al ámbito de grandes corporaciones, como si fueran una especie de recurso al que se recurre cuando las empresas ya están desarrolladas. Esta creencia limita la posibilidad de acción de los especialistas en los múltiples sectores plausibles de su intervención.

En el presente trabajo se encuentra el desarrollo de un proyecto de aplicación profesional (PAP) de Relaciones Públicas e Institucionales para la Fundación América Emprende Argentina, una OSC que está en sus primeros pasos y a la cual se abordará institucionalmente con el fin elaborar un plan de Relaciones Públicas Institucionales que le permita alcanzar el fortalecimiento requerido para llevar a cabo proyectos de cooperación internacional horizontal en Iberoamérica.

Este aporte ayuda a demostrar que el campo de acción de un profesional de las Relaciones Públicas es muy vasto, ya que desde nuestro lugar como futuros profesionales pretendemos aportar beneficios a todo tipo de organizaciones abriendo aquí un nuevo camino de las Relaciones Públicas Institucionales al servicio del trabajo por el desarrollo.

A continuación se encuentra el avance de la primera de etapa del Proyecto de Aplicación Profesional, correspondiente al diseño de la investigación, donde se presentan: los objetivos, los marcos de referencia que orientan la investigación y aplicación (del sector y de la organización en particular), como así también el sustento teórico del diseño metodológico, con el que se pretende abordar la realidad a los fines de obtener un diagnóstico institucional que nos permita delinear un plan de acción de Relaciones Públicas Institucionales.

## 2. TEMA

### **Comunicación Interinstitucional de América Emprende para la Cooperación Internacional Horizontal en Latinoamérica.**

## 3. JUSTIFICACIÓN

El sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), o también llamado sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), en los últimos años ha crecido de manera considerable transformando su realidad día a día, configurando nuevos actores, relaciones y formas de trabajo.

A nivel mundial, desde la década del 50, con la creación de organizaciones internacionales, surge un movimiento que es acompañado por otras instituciones locales (ONG, entes públicos, empresas privadas, entre otros) y que busca promover, entre otros, el desarrollo económico, social y ecológico de la sociedad.

La modalidad en la que funcionan estas organizaciones internacionales y algunas OSC es el trabajo en conjunto con el objetivo de contribuir al desarrollo, que en numerosas oportunidades se constituye como el pilar fundamental de su razón de ser.

En el caso concreto de Latinoamérica, las OSC presentan la particularidad de convivir con los problemas que, desde la cooperación internacional se buscan solucionar (falta de recursos, pobreza extrema, enfermedades, contaminación, etc.) por lo que estas organizaciones tienen una visión de las relaciones de cooperación donante – receptor, quedando casi siempre del lado receptor.

Por otro lado, Latinoamérica cuenta también con organizaciones que llevan a cabo proyectos y programas para el desarrollo, combinando lo mejor de sus recursos para obtener un resultado óptimo sin crear una relación de donante - receptor. Es más bien un trabajo de suma de esfuerzos que da nacimiento a la modalidad conocida como cooperación horizontal, la que permite desarrollar programas en conjunto con organizaciones pares de otros países del mismo grado de desarrollo.

Cabe señalar que no todas las OSC están preparadas para enfrentar estos desafíos, sólo pueden hacerlo aquellas que tengan la capacidad y desempeño requerido para lograrlo. Para ello es necesario contar con una visión hacia el interior de la organización, a la luz de los condicionantes externos, para poder identificar cuáles son nuestros puntos débiles a fortalecer, con la incorporación de nuevas acciones, discursos, vínculos y formas de interactuar en el entramado social, que nos permitan generar las condiciones necesarias para afrontar nuevas prácticas sociales.

El pilar fundamental de América Emprende, su visión, es explícito en las intenciones de cooperación internacional horizontal, lo que configura un espacio de intervención internacional para el cual debe estar preparada, por lo que primero debe hacer una mirada hacia adentro en virtud de fortalecerse institucionalmente.

Desde las Relaciones Públicas Institucionales podemos brindarle la oportunidad de contar con una visión sistémica de la organización focalizada en identificar qué aspectos, psico –social- administrativos, pueden fortalecerse para afrontar programas y proyectos de cooperación internacional a través de un plan de RPI que incluya el uso de herramientas propias de nuestra profesión, consideradas claves de la gestión organizacional, como son la comunicación organizacional al servicio de la vinculación con sus públicos.

A nivel internacional ya existen instituciones e investigadores que están ampliando el campo de las Relaciones Públicas Institucionales llevándolo a nivel internacional, demostrando la aplicabilidad de nuestras herramientas al servicio de las organizaciones, para el desarrollo de proyectos institucionales que superan las barreras nacionales.

Las Relaciones Públicas e Institucionales han planteado nuevos paradigmas de interacción institucional donde se destaca el fortalecimiento de relaciones de cooperación basadas en el mutuo entendimiento y el encuentro de intereses compartidos.

Es por ello que aquellas organizaciones que deseen o tengan intenciones de trabajar en conjunto por el desarrollo, necesitan contar con la asesoría especializada que le permita vincularse de manera estratégica para poder así alcanzar su visión.

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la comunicación Interinstitucional de América Emprende Argentina a los fines de diseñar un Plan de Relaciones Públicas e institucionales orientado a la Cooperación Internacional Horizontal en Latinoamérica.

#### **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar el desarrollo institucional de América Emprende en relación con la ejecución de programas y proyectos de cooperación internacional horizontal en Latinoamérica.
2. Identificar las principales características del contexto político, social y económico de la cooperación internacional en Latinoamérica, según la visión de especialistas de la ciudad de Córdoba y de la institución involucrada.
3. Evaluar las estrategias de comunicación interinstitucional desarrolladas por América Emprende.

## 6. MARCO DE REFERENCIA:

### 6.1 Antecedentes Generales del Sector

“Desde la segunda mitad del siglo XX, estamos viviendo un sin número de cambios que aumentan significativamente a medida que avanzamos en el siglo XXI: los países se unen en bloques, sus fronteras territoriales dejan de ser un obstáculo, la interacción internacional se globaliza y sus economías requieren ser más productivas”<sup>1</sup>.

Esta tendencia no es ajena al ámbito de la participación social y política en Argentina, que a finales del 2001 atravesó uno de los más difíciles momentos en su historia en el que la sociedad quedó fragmentada dentro de una crisis generalizada donde los valores y convicciones entraron en conflicto.

Según un informe del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)<sup>2</sup> dos son los estímulos que movilizaron el desarrollo de nuevas formas de organización civil. Por una parte, en los últimos años las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) representan un porcentaje de la llamada "nueva forma de hacer política". Donde se valora la participación menos estructurada, la acción directa, la organización flexible y el trabajo concreto.

En este contexto aparecen diversas corrientes que trabajan por resolver problemas de cuestión social desde diferentes enfoques que, según los últimos informes del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), suman en Argentina un total de 78.392 organizaciones distribuidas de la siguiente manera: Noroeste Argentino 11%, noreste Argentino 3%, Centro: 66%, Patagonia: 8% y nuevo Cuyo 12%; en las cuales existe una importante presencia de la tradición filantrópica.<sup>3</sup>

Por otra parte, en la última década, se produjo una revalorización del “Trabajo en red” y se legitimó la discusión sobre la necesidad de fortalecer las redes sociales existentes y promover otras nuevas, lo que contribuye a potenciar la promoción y el desarrollo comunitario.

---

<sup>1</sup> Banco Interamericano para el Desarrollo, *El nuevo rostro empresarial: indagación sobre el empresariado juvenil en América Latina y el Caribe*. 2004

<sup>2</sup> CENOC, *Hacia La constitución del tercer Sector*, CENOC, Buenos Aires, 1997

<sup>3</sup> Ibidem.

Dentro de esta multiplicidad de organizaciones, objetivos, relaciones, actores, existe un factor clave para la formalización del sector: el factor legal, representado por sus agentes que intentan brindar orden a los esfuerzos individuales de las organizaciones para eficientizar las prácticas y permitir alcanzar los objetivos propuestos.

### **Aporte Legal**

El derecho argentino hace su aporte en materia del tercer sector, a través del código civil, Allí encontramos los derechos, obligaciones y requisitos para la constitución de cada categoría de asociación contemplada en dicho artículo.

Según un informe del BID<sup>4</sup> pueden reconocerse, en el sistema jurídico argentino, cuatro principios básicos de solidez constitucional en el ordenamiento normativo de las OSC:

- Libertad de asociación / libertad de no asociación
- Libertad de expresión
- Derecho a la personalidad jurídica
- Igualdad de oportunidades

La libertad asociativa incluye, además del derecho a no ser obligado a asociarse, el derecho a elegir con quién hacerlo, a fijar las condiciones de asociación, a establecer los fines con el único límite de la licitud o el daño a terceros, a que sean reconocidos jurídicamente los efectos de la asociación, es decir, a que las acciones de la asociación como sujeto diferente de los miembros que la integran sean jurídicamente relevantes.

La manera de hacer efectiva la libertad de asociación implica el reconocimiento jurídico de los efectos de esa libertad expresada en la constitución de un ente con personalidad distinta a la de los miembros que la componen. Es lo que se ha denominado la juridicidad de las asociaciones.

El reconocimiento amplio de la realidad asociativa, para las múltiples formas que aquella pueda asumir, implica garantizar la igualdad de oportunidades de personas físicas a constituirse en asociaciones, y de éstas a actuar y competir en un plano de igualdad por la visibilidad, el respeto y el

---

<sup>4</sup> B.I.D , *Las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Regulación, jurídica, tributaria y organismos, de control en Argentina*, Ricardi Impresos, Buenos Aires – Argentina, Diciembre de 1999

apoyo social. Ya la Constitución histórica de 1853 reconoció a todos los habitantes del país -entre otros derechos de primera generación el de asociarse con fines útiles, conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio.

Más tarde, en 1994. Por primera vez la Ley Suprema se refirió expresamente a las asociaciones -registradas conforme a la ley- que tengan entre sus fines la lucha contra la discriminación, la protección del ambiente, de la competencia, del usuario y el consumidor, así como la de los derechos de incidencia colectiva en general. Y lo hizo para reconocerles legitimidad activa, para interponer la acción de amparo en defensa de aquellos derechos (Artículo 43 de la Constitución Nacional).

Esta reforma dispuso también que los Tratados de Derechos Humanos enumerados en el Artículo 75, inciso 22 adquieren jerarquía constitucional. Si bien es cierto que la jerarquía constitucional de las Organizaciones del Sociedad Civil se estableció para determinadas instituciones con fines específicos, éstos, en la Constitución, son muy amplios e incluyen necesidades significativas de la sociedad moderna y del Estado contemporáneo, tales como la protección del ambiente humano y la preservación de la competencia económica, considerados como fuertes intereses sociales merecedores de estímulo y desarrollo, y obligaciones prioritarias de aquél.

Además del resguardo de estos principios constitucionales, la vida de las OSC se encuentra regulada por un conjunto de normas generales nacionales de rango inferior en materia jurídica, tributaria y en lo referido a los organismos de control. Complementariamente, se ha generado un cuerpo normativo particular que da respuesta a los requerimientos de la enorme variedad de tipos asociativos existentes en el país.

#### Actores legales:

- Foro del sector Social: Creado en 1996 por un grupo de 27 organizaciones que se propusieron unir y potenciar el tercer sector en Argentina. En su estatuto declaran como propósito:  
“Ser una sólida entidad representativa del tercer sector; tanto por cantidad de entidades miembro y ubicación en el país como las normas de conducta y los códigos éticos con que se desenvuelven; generar la relevancia y credibilidad que le posibilite constituirse como referente autorizado para garantizar las mejores relaciones entre los

poderes públicos, organismos internacionales y empresas con las OSC que, trabajando en la intimidad del tejido social promueven oportunidades de mejora en la población; participar en conjunto con las entidades de base como capital social, para vigorizar las bases del civismo con responsabilidad, solidaridad, protagonismo, transparencia y claridad en los emprendimientos que hagan al bien común y al mejoramiento de la calidad de vida”.

- Entes Otorgadores de Personería Jurídica:
  - Inspección General de Justicia de la Nación
  - Dirección Provincial de Personería Jurídica
- Ministerio de Desarrollo Social: Además de su actuación como departamento del gobierno nacional se destaca la creación del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, creado con la misión de: “Promover la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la gestión de las políticas públicas generando espacios institucionales de articulación para el establecimiento de procesos de desarrollo sustentable”<sup>5</sup>

Para lograr su misión, el CENOC, se propuso trabajar en el fortalecimiento de las instituciones, en centralizar la información y registro de las OSC a través de publicaciones, bases de datos, entre otros. y la mediación en la gestión social apoyando a las organizaciones en su vinculación y articulación entre otras acciones.

Uno de los últimos aportes del CENOC fue la creación de una Matriz para abordaje institucional de una OSC, producto de una revisión y sistematización de documentos provenientes de diversas fuentes.

Por un lado, se recuperaron criterios elaborados en el marco de diferentes organismos y programas sociales, que desde sus particularidades y con diferentes niveles de profundidad, definieron aquellos aspectos que les resultaron relevantes a la hora de seleccionar una organización con la cual articular sus acciones.

---

<sup>5</sup> <http://www.cenoc.gov.ar/institucional.asp> (2007)

Por otro lado, las recomendaciones de la Comisión Mixta para el análisis y el establecimiento de los Criterios de Elegibilidad convocada por el CENOC en 1996, constituyeron también un valioso aporte. Esta comisión - integrada por responsables de Programas Sociales de diferentes Ministerios, Organizaciones de la Comunidad, tanto de apoyo técnico como de base, y, representantes de Organismos Internacionales – consensuó dos criterios fundamentales: *confiabilidad* y *reconocimiento social*, los cuales fueron retomados para el diseño de la presente herramienta metodológica.

## 6.2 Antecedentes organizacionales de América Emprende

AMÉRICA EMPRENDE es una fundación sin fines de lucro que tiene por

### **Misión:**

“Impulsar el desarrollo socio económico sustentable a través del Emprendedorismo”

Fue concebida en el año 2003 por un grupo de Académicos y Emprendedores con 10 años de experiencia en el tema. Entre ellos, Luis Martino, Ricardo Luque y Edgardo Donato de Argentina; Yan Speranza de Paraguay; y Jaime Santibáñez de México.

La **Visión** de la Fundación es:

“Lograr una Iberoamérica con mayor calidad de vida para todos, sustentada en una comunidad integrada por más y mejores Emprendedores”

Para cumplir con la MISIÓN, América Emprende, ha desarrollado el concepto de Centros de Emprendedores, una Metodología de Implementación en Iberoamérica y un Sistema para el Desarrollo de Emprendedores y Emprendimientos.

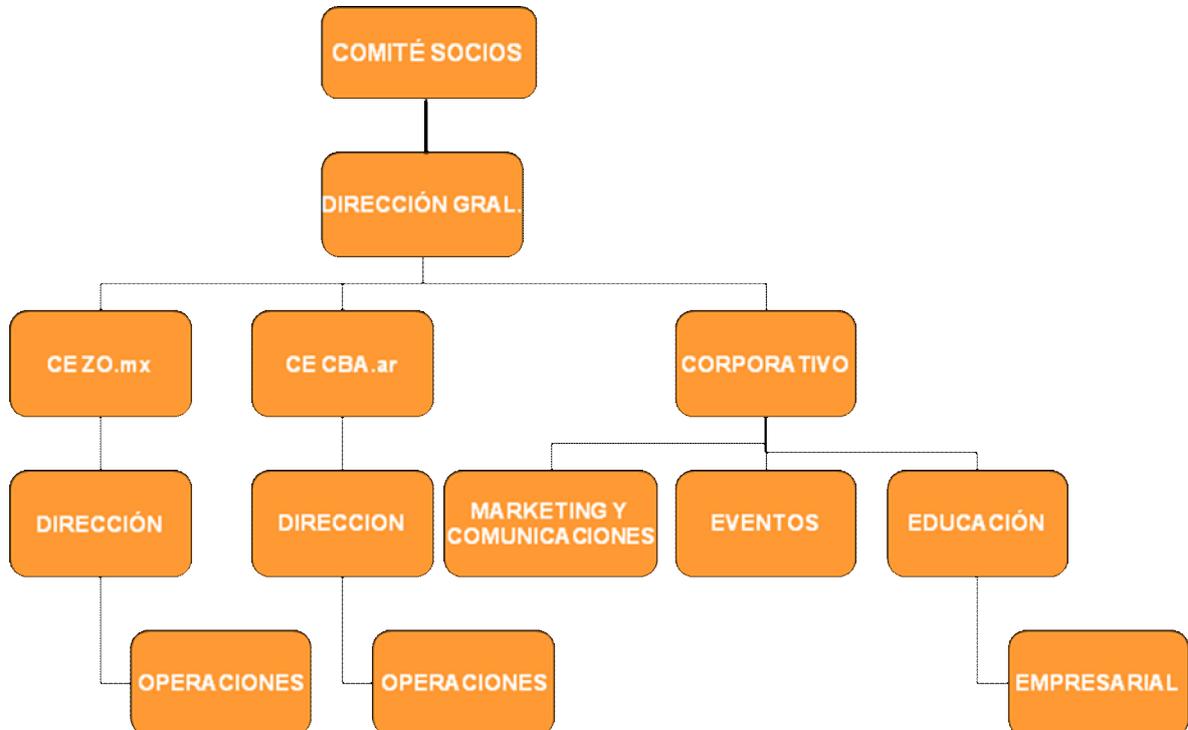
El sistema incluye las siguientes Áreas Claves:

- Investigación y Desarrollo:
  1. Sistemas y Proceso Emprendedor
  2. Cultura Emprendedora

3. Educación Emprendedora
  4. Comunidad Emprendedora
  5. Creación de Nuevos Negocios
  6. Emprendedorismo en Iberoamérica
- Creación y Coordinación de Centros de Emprendedores
  - Eventos Educativos Internacionales
  - Comunidad Iberoamericana de Emprendedores:
    1. Portal América Emprende
      1. Un portal para fomentar el desarrollo del emprendedorismo a través de inspiración, educación, información, oportunidades, redes y otros servicios para los emprendedores de Iberoamérica: [www.americaemprende.org](http://www.americaemprende.org)
    2. Newsletter
      1. Un Newsletter semanal dirigido a la Comunidad de América Emprende. Por medio de este envío se refuerza el tráfico al portal, compartiendo las últimas novedades.
    3. Alianzas con Instituciones que trabajan con el emprendedorismo:
      1. AVINA Foundation  
[www.avina.net](http://www.avina.net) (Suiza)
      2. IAE – Universidad Austral  
[www.iae.edu.ar](http://www.iae.edu.ar) (Argentina)
      3. UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS  
[www.udesa.edu.ar](http://www.udesa.edu.ar) (Argentina)
      4. UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21  
[www.21.edu.ar](http://www.21.edu.ar) (Argentina)
      5. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
[www.utn.edu.ar](http://www.utn.edu.ar) (Argentina) Facultad Regional Córdoba
      6. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA Facultad de Ciencias Exactas y Naturales / Facultad de Ciencias Económicas  
[www.unc.edu.ar](http://www.unc.edu.ar) (Argentina)
      7. UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO  
[www.unsta.edu.ar](http://www.unsta.edu.ar) (Argentina)
      8. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJOS

- www.ucv.edu.pe (Perú)
9. UNIVERSIDAD COLUMBIA  
www.columbia.edu.py (Paraguay)
10. UTIC  
www.utic.edu.py (Paraguay)
11. IMPULSA MÉXICO  
www.impulsa.org.mx
12. ENDEAVOR  
www.endeavor.org.ar
13. Universidad Técnica Particular de Loja  
www.utpl.edu.ec (Ecuador)
14. GRUPO SANTANDER - BANCO RIO  
www.santanderrio.com.ar (Argentina)
15. JUNIOR ACHIEVEMENT ARGENTINA  
www.junior.org.ar

**Estructura Institucional:**



## 7. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

### 7.1 Sistema Social

Desde una visión sistémica damos cuenta de la influencia que tiene el entorno y los demás actores que se vinculan con la organización, como también, del cómo ésta se conforma internamente. Donde la configuración de un todo surge a partir de la suma de las partes y, que si administran con eficiencia, son plausibles de producir un efecto de sinergia capaz de hacer que el total sea mayor a la suma.

Esta visión del mundo, como un sistema interconectado y configurado de sub-sistemas interpenetrantes, nos lleva a pensar cómo hace para organizarse, perdurar en el tiempo y evolucionar.

Desde la visión de las Relaciones Públicas e Institucionales encontramos herramientas, que basadas en la filosofía de la escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas e Institucionales, proponen encontrar un mutuo entendimiento de los sistemas, partes y/o públicos involucrados para lograr un equilibrio en relación con el encuentro de intereses compartidos y comunicación bidireccional.

### 7.2 Relaciones de cooperación

Dentro de las relaciones que pueden entablarse entre un sistema y sus diferentes sub-sistemas, encontramos aquellas denominadas de *Cooperación*. Las cuales se sustentan en actividades de apoyo, colaboración y esfuerzo conjunto entre los diferentes actores intervinientes. A estos tipos de relaciones, cuando ocurren a nivel internacional y tienen como objetivo el desarrollo, se las denomina *cooperación internacional para el desarrollo*.

A su vez dentro de estas relaciones podemos encontrar diferentes tipologías de cooperación internacional. En el caso latinoamericano, actualmente, está cobrando relevancia la cooperación internacional horizontal, a la que el Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) define como *“la provisión de recursos dirigidos a transferir aptitudes y conocimientos y al desarrollo de las capacidades. Incluye recursos bajo la forma personal*

(internacional, local, de larga y corta duración, entre otros)<sup>6</sup> y que debe tener como propósito: “la promoción de la dependencia entre países en vías de desarrollo, mediante la construcción, en conjunto, de sus capacidades productivas y de sus recursos, incrementando la disponibilidad de las capacidades gerenciales, técnicas administrativas y científicas requeridas en los procesos de desarrollo”<sup>7</sup>.

### **7.3 Comunicación Interinstitucional al servicio del Desarrollo y el Fortalecimiento Institucional**

Dos conceptos claves, que se vinculan a las actividades de cooperación internacional, son: el desarrollo institucional en tanto que: “...*capacidad que los actores tienen para desencadenar, sostener o conducir procesos de promoción social en las comunidades donde actúan...*”<sup>8</sup>, y, el Fortalecimiento Institucional, como “...*el proceso que brinda a individuos, organizaciones y demás instituciones pertinentes las capacidades necesarias para desempeñarse de modo tal que el sector, como un todo, pueda desempeñarse óptimamente ahora y también en el futuro...*”<sup>9</sup>. Ambos conceptos se complementan directamente ya que el desarrollo institucional estará basado en el fortalecimiento aportado.

Sobre esta temática, el Banco Mundial, resalta la importancia que se le da actualmente al desarrollo institucional como factor clave en el desarrollo de proyectos de cooperación internacional.<sup>10</sup> Explicando la necesidad de que las organizaciones, que tengan intenciones o se vean en situaciones en que deben recurrir al trabajo en conjunto para lograr objetivos de desarrollo, deben estar preparadas internamente como institución para afrontarlos.

Según Judith Gerbaldo<sup>11</sup>, el papel que cumple la comunicación en el desarrollo institucional es estratégico, definiéndola como “*una herramienta*

---

<sup>6</sup> PNUD, NaTCAP *methodology. Regional Bureau for Africa*. Mayo 1989

<sup>7</sup> MAGAZINE CATALUNYA GLOBAL, *Cooperación técnica y desarrollo. Aclarando el concepto de cooperación técnica. España*, 2001

<sup>8</sup> CENOC, *Guía para la Evaluación de Organizaciones de la Sociedad Civil*, CENOS, Buenos Aires, 2004.

<sup>9</sup> ALAERTS, G.J. et al Eds. *Water Sector Capacity Building: Concepts and Instruments*. AA Balkema, Róterdam. 1999

<sup>10</sup> BAUN, W.C. *El ciclo de los proyectos*. BID, Washington. 1996

<sup>11</sup> GERBALDO, Judith, *COMUNICACIÓN. La comunicación en las organizaciones comunitarias*. CENOC. Buenos Aires. 1998

*fundamental a la hora de constituir redes y estrategias de cooperación.”* Sobre todo en el ámbito de la comunicación interinstitucional o interorganizacional, definida como aquella comunicación que se da entre organizaciones pares que comparten un mismo ámbito de intervención.

Según la autora cuanto mejor sea el trabajo de las organizaciones en lo que respecta al ámbito comunicativo, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional y mayor será el impacto que se alcanzará.

Cada organización interviniente en la comunicación interinstitucional, debe definir los pilares de su comunicación institucional basándose en quién es y hacia dónde apunta.

Por ello es vital, para la definición de los pilares de la comunicación institucional, contar con una mirada reflexiva hacia el interior de la organización que nos permita identificar los contenidos esenciales del discurso institucional.

#### **7.4 El diagnóstico organizacional**

El sector social, donde encontramos a las OSC, definido como “*El espacio social de actores vinculados horizontalmente, que establecen relaciones sociales de cooperación o reciprocidad, y cuyas diversas formas de organización responden a la búsqueda de objetivos comunes*”<sup>12</sup>, puede ser indagado de tantas formas como organizaciones existen.

Esta situación provoca que exista una multiplicidad de técnicas, que no unifican criterios, infieren realidades muy diferentes y no aportan, a los fines de una verdadera **evaluación institucional**, entendida como “*una actividad de análisis y de producción de conocimiento, con el objetivo de ayudar a la toma de decisiones.*”<sup>13</sup>

Por ello, debe construirse un mapa mental de conocimientos que permitan evaluar a la organización de manera particular con el objetivo de brindar una solución a las desviaciones encontradas.

Sobre esta situación el CENOC inició un proceso de reflexión y análisis sobre los criterios de elegibilidad utilizados en diferentes programas y propuso

---

<sup>12</sup> CENOC, *Guía para la Evaluación de Organizaciones de la Sociedad Civil*. CENOC, Buenos Aires, 2004

<sup>13</sup> Ibidem.

un conjunto de herramientas cuya pretensión radica en hacer observables las cualidades y características institucionales del “actor”.

Dichas herramientas fueron pensadas para elegir a las instituciones beneficiarias en el marco del desarrollo de políticas gubernamentales y, que por analogía, podemos aplicarlas como criterios válidos a la hora de elegir una organización para el desarrollo de Programas o Proyectos de Cooperación Horizontal.

Estas herramientas nos proponen hacer foco en la **capacidad institucional** que la OSC tiene para constituirse en aliado estratégico de otras instituciones.

Esta matriz nos permite conocer cuestiones claves de la organización que forman el pilar fundamental de su funcionamiento y que deben estar presentes en su comunicación institucional.

En su interior, la matriz, incluye variables complejas, divididas en distintas dimensiones, que al mismo tiempo, están compuestas por categorías de análisis e indicadores. Estos últimos son los elementos observables que dan cuenta de la presencia o no de las categorías de análisis y “tienen por función producir con su respuesta la información necesaria”<sup>14</sup>

#### **Variables:**

**1 - Pertinencia de la organización en relación con la cooperación horizontal:** Esta variable nos permite indagar si la organización se adecua al perfil requerido para desarrollar un proyecto de cooperación horizontal. Las dimensiones a tener en cuenta en esta variable son las siguientes:

- a) Objetivos de la Organización: son aquellas declaraciones que expresan los resultados que la organización espera alcanzar con su trabajo, la “dirección a seguir”. Dentro de esta variable podemos encontrar objetivos “formales”: son aquellos que se encuentran presentes en estatutos y de más documentos oficiales de la organización; “reales”: son aquellos que se manifiestan y son conocidos por los miembros de la organización y; finalmente están los objetivos “latentes”: son aquellos que, aún sin

---

<sup>14</sup> QUIVY, Raymond y CAMPENHOUDT Luc Van, *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*, México, Ed. Limusa. 1992,

manifestarse expresamente, están implícitos entre los miembros y se expresan en el accionar de la organización.

Lo importante aquí es revelar si estos objetivos son coherentes, congruentes y consistentes entre ellos.

La observación de los diferentes tipos de objetivos, que conviven en la organización, nos permite diferenciar las distintas direcciones que toma la acción institucional desde la perspectiva de los diversos actores que actúan en ella, y, obtener información genuina que responda a la realidad organizacional.

- b) Cobertura de Público objetivo: definido como aquellas personas o grupos hacia las que la organización dirige su accionar, en cuanto a la cantidad y a las características que éstos presentan (grupo etario, sexo, edad, etc.).

Conocer la diferencia entre la población que la organización pretende cubrir (enunciada) y aquella que realmente alcanza (real). Esta diferenciación nos es útil para poder comparar, si esta información obtenida se corresponde con los objetivos de la organización.

- c) Escala de intervención: Hace referencia al modo de abordaje de la Organización, pudiendo identificarse dos niveles: macro (contexto amplio y cobertura global) y micro (centran la atención en necesidades puntuales y/o en un territorio acotado). Tanto el alcance poblacional (inserción y participación en ámbito vinculados a la temática en que trabaja la organización) como la cobertura geográfica (espacio de actuación) de las acciones de la Organización contribuyen a su definición.

- d) Funciones o posiciones desempeñadas: Esta dimensión intenta analizar la posición que ocupa la organización en el marco de proyectos de cooperación; la que podrá ser como “efector” (cuando se encarga del diseño, ejecución y evaluación del proyecto a través acuerdos institucionales con diversos tipos de organismos que implementan acciones) o como “organizador” (cuando participa de manera indirecta en la ejecución o diseño de un proyecto).

**2. Gestión organizacional:** En esta variable hace referencia al modo en que la institución se organiza para llevar adelante sus acciones y alcanzar los objetivos propuestos. La gestión organizacional cuenta con las siguientes dimensiones:

- Institucionalización: Nos referimos a las modalidades operativas en que se desarrollan las acciones de la organización y el grado de sistematización de las actividades y procesos.
- Organización interna: Es el modo en que se organiza el trabajo. La división de tareas al interior de la organización, las funciones, los roles que ocupa cada uno de los integrantes y la relación que existe entre las diferentes tareas.
- Especialización o diversificación: Alude a la diversidad de temas abordados y actividades desarrolladas por la organización. La importancia de observar esta variable radica en el hecho de poder analizar con mayor profundidad el nivel de desarrollo institucional.
- Gobierno: por gobierno de una organización se entiende la estructura de toma de decisiones. Esta se refiere a la manera en que se toman las decisiones al interior de la organización e incluyen las metodologías utilizadas para llevar a delante el proceso decisional. Esta variable está condicionada por el tipo de liderazgo presente. Cuando hablamos de liderazgo nos referimos al proceso por el cual *“un líder influye en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos”*<sup>15</sup>. Los tipos de liderazgo en las organizaciones no siempre son visibles, es decir que puede manifestarse o estar implícito en el accionar de la organización. Las categorías a utilizar son las propuestas por Davis y Newstrom<sup>16</sup>:
  - Liderazgo Autocrático: centraliza el poder y la toma de decisiones.
  - Liderazgo participativo: Descentraliza la autoridad. Las decisiones surgen de la consulta y participación de los seguidores.

---

<sup>15</sup> DAVIS, Keith y NEWSTROM, John, *Comportamiento humano en el trabajo décima edición*, México, Ed. Mc Graw Hill. 1999.

<sup>16</sup> Ibidem.

- Liderazgo permisivo: Evita el poder y la responsabilidad. Depende en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas.
- Autonomía económica: En esta dimensión se analiza la capacidad que la organización tiene de generar, o no, ingresos propios, así como también, la incidencia presupuestaria de los fondos propios en el presupuesto anual de la organización. Es decir, qué porcentaje del dinero, del que la organización dispone anualmente, surge de actividades de la misma entidad.

Por otra parte se analiza también la diversificación de las fuentes de ingresos, Es decir la diferente cantidad de fuentes de las cuales proviene el dinero.

**3. Integración social de la organización:** hace referencia a la inserción comunitaria de la organización, la trayectoria en el trabajo comunitario y la articulación institucional con otros actores.

- Inserción comunitaria: Con esta dimensión se hace referencia particularmente a dos cuestiones: tiempo de trabajo que la organización lleva en la comunidad en la que actúa; y, tipo de vinculación que ha establecido con sus integrantes.

El concepto de tiempo de trabajo se considera como la cantidad de años en que la organización ha desarrollado acciones en determinada comunidad.

Para evaluar la vinculación establecida entre la organización y sus públicos, utilizaremos el análisis de los vínculos propuestos por Grunig y Hunt en su libro *Dirección de Relaciones Públicas*. Grunig propone un análisis de los vínculos empresariales entendidos como sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización, estos vínculos pueden clasificarse en<sup>17</sup>:

---

<sup>17</sup> GRUNIG, J. y Hunt, T., 2000, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.

- Posibilitadores: son vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización.
- Funcionales: Son vínculos con organizaciones o públicos que proporcionan inputs y toman outputs.
- Normativos: estos vínculos se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos por lo que tienden a asociarse.
- Difusos: aquellos elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificarlos por ser miembros de organizaciones formales.
- Trayectoria de la organización: se refiere a los proyectos ejecutados por la organización y la experiencia que haya adquirido en el tema específico (cooperación horizontal).

La experiencia de la organización en el tema específico incluye además de la *cantidad* de proyectos que la organización haya implementado, el *tipo* de acciones realizadas y el grado de coherencia que existe entre el contenido de éstas y las que el proyecto que quiera desarrollar

Respecto a las acciones, existen acciones dirigidas a los públicos externos y que tal como afirma Avilia Lammertyn, pretenden generar una opinión pública favorable<sup>18</sup>.

Y que en el caso de las ONG, que trabajan por el crecimiento en red y las acciones de cooperación, las realizan en el marco de la comunicación interinstitucional.

**4 Contexto:** Son las condiciones previas para el desarrollo de proyectos o programas de Cooperación horizontal.

Para lograr una observación y un análisis más acabado, será importante observar las condiciones del contexto desde tres categorías de análisis: el contexto político, el social y el económico.

---

<sup>18</sup>AVILIA LAMERTYN, Roberto, *RR.PP. Estrategias y Tácticas de comunicación integradora*, tercera edición, Buenos Aires, Ed. Revista Imagen, 1999

- Contexto político: buscamos aquí encontrar el grado de estabilidad político institucional y su viabilidad para la implementación del proyecto o programa. Es decir, las condiciones, alianzas y apoyos de instituciones/actores con autoridad local que posibiliten y/o amenacen su ejecución.
- Contexto social: podremos aproximarnos a partir de diversos indicadores sociales, que recomendamos, sean contruidos a partir de las necesidades del propio programa gubernamental, ya que en función de su área disciplinaria y sus objetivos, será necesario observar distintas cualidades en las personas.
- Contexto Económico: en el caso de las condiciones económicas del contexto, remitiremos a indicadores de tipo económico que también se ajustarán a las características del desarrollo de un proyecto o programa de cooperación.

El contexto en el que se inserta la organización, usualmente, presentará aspectos amenazantes y oportunidades, que en algunas circunstancias, pueden poner en peligro o beneficiar las acciones de la organización. Es por esto que resulta importante identificar el contexto en el que la organización desarrolla sus acciones.

## **Intervención del profesional de Relaciones Públicas e institucionales**

Quien más que el profesional de las RPI, que realice el aporte necesario para que las organizaciones interactúen en el ámbito social.

Desde los comienzos de la profesión, las RPI han abordado el ámbito organizacional con los fines de acercar a los diferentes públicos relacionados, buscando el mutuo conocimiento y promoviendo el encuentro de intereses.

Es evidente, entonces, que los objetivos de la profesión siguen el mismo camino que el de la cooperación por el desarrollo, por lo que la incumbencia en la temática es plena.

Por lo tanto, el relevamiento organizacional desde la visión de relaciones públicas e institucionales, nos permite contar con el sustento necesario para poder diagnosticar el desarrollo institucional, respecto a la temática de la cooperación internacional.

Partiendo de esa base el profesional de Relaciones Públicas podrá diseñar un plan de comunicación con el que la institución pueda interactuar en el ámbito interinstitucional en el marco de la consecución de sus objetivos organizacionales.

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

### 8.1 Ficha Técnica

<b>Tipo de Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exploratorio</li></ul>
<b>Metodología de Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualitativo</li></ul>
<b>Técnica de Recolección de Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista en profundidad</li><li>• Análisis documental</li></ul>
<b>Instrumento de Recolección de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guía de pautas entrevista Miembros</li><li>• Guía de pautas entrevista referentes</li><li>• Grilla de análisis de documentos</li></ul>
<b>Población</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miembros de América Emprende Argentina y Referentes de Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad de Córdoba -</li></ul>
<b>Muestra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 Miembros de América Emprende Argentina</li><li>• 1 Referente de Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad de Córdoba -</li></ul>
<b>Criterio Muestral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No probabilístico por conveniencia</li></ul>

## **8.2 Instrumentos**

### **Entrevista Miembros de América Emprende**

---

#### **Guía de pautas:**

- Contexto Social y Económico del tercer sector en Latinoamérica.
- El desarrollo del emprendedorismo en Latinoamérica y Argentina.
- América Emprende, de la idea a la realidad - nacimiento y desarrollo -
- América Emprende Hoy
- América Emprende y la cooperación internacional – el trabajo en conjunto con otras organizaciones – principales actores y tipos relaciones.
- Acciones de presentación institucional utilizadas

## **Entrevista Referentes de la Cooperación Internacional en Córdoba**

---

### Guía de Pautas:

- Las ONG contexto Social
- Las ONG contexto Económico.
- Las ONG contexto Político
- El desarrollo del emprendedorismo en Latinoamérica y Argentina
- El desarrollo de proyectos y/o programas de cooperación horizontal
- Organizaciones vinculadas al emprendedorismo

## **Grilla: Análisis documentos**

---

Se analizarán las características generales de los instrumentos de presentación institucional utilizados por la organización Identificando:

- Nombre o denominación
- Público Objetivo
- Contenidos
- Soporte
- Periodicidad
- Responsable

## 9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El Desarrollo institucional de América Emprende

### 1 - Pertinencia de la organización en relación con la cooperación horizontal:

- Objetivos de la Organización:

Respecto a la definición de los objetivos de la organización, si bien, la relación entre los objetivos formales, expresados en la presentación institucional, y los expresados por sus miembros es coherente; estos últimos manifiestan un menor grado de abstracción que los vuelve tangibles en el trabajo diario.

Es decir, partiendo del enunciado de su misión: impulsar el desarrollo socio económico sustentable a través del Emprendedorismo y su visión: lograr una Iberoamérica con mayor calidad de vida para todos, sustentada en una comunidad integrada por más y mejores Emprendedores; observamos que los objetivos de la organización se descomponen y se amplía a la vez en lo que sus directivos manifiestan:

- “Vemos a AE como una institución enfocada hacia la articulación de instituciones involucradas con el emprendedorismo en Latinoamérica.” D. Gómez
- “Consideramos que el emprendedorismo tiene que ver en función de que la gente se desarrolle y que sea capaz de generar proyectos.” D. Gómez
- “AE va a tener 2 objetivos importantes en el corto plazo. El primero es el organizar, como un articulador, la estructura que se dedica al emprendedorismo en n las ciudades en donde se encuentra. Que va desde la parte creativa, en función de inventar algo, pasar por un modelo de negocio, educar a la gente en el proceso de gestación de una empresa hasta la salida en una incubadora, la búsqueda de un capital y la puesta en marcha.” D. Gómez

“Mediante esto viene el segundo vínculo importante que es la creación de un Centro Emprendedor (CE), posiblemente, para cada comunidad.” D. Gómez

- “De esta manera se puede realizar un network lógico para que a cada idea que se nos presente, a cada persona que se nos acerque, la canalicemos dentro del punto justo en el que se encuentre de la cadena de desarrollo.” Y aquí entra CE como protagonista de la articulación”. D. Gómez
- “Respecto a la misión, a los objetivos..., los vamos bajando a tierra, pero en el medio creo que la utopía es una sociedad formada por seres libres que se hacen cargo de su ciudadanía, se hacen cargo de su capacidad de crear y a partir de ello desarrollan prácticas y generan valor para su entorno” E. Donato
- “Queremos tener millones, millones de jóvenes en Latinoamérica que entiendan este concepto que lo vivan que lo sientan como propio.” E. Donato
- Ser una ONG internacional con el objetivo de fomentar la gestión de Empresas. desde la motivación a emprender, la idea de negocio hasta el plan de negocio inclusive. E. Donato
- Este año, hasta sin ningún costo, como parte del juego, vamos a enlazar a centros pares, dentro de un plan de cambio de información, programas, de alumnos, de especialistas, una especie de wikinomic, wikienterpreanurship. E. Donato
- Ya que contamos con mucho material sobre el emprendedorismo que podemos poner al alcance de los cordobeses y de los hispano hablantes. E. Donato

- Cobertura de Público objetivo:

En este aspecto, también encontramos coherencia entre lo formalmente propuesto y lo real; pero, se observa el enunciado no formal (en lo declarado por los miembros en las entrevistas podemos observar que el público a cubrir es más amplio; es decir:

- Público Final:

Enunciado: Jóvenes universitarios

Real: Jóvenes universitarios, empleados, gerentes, alumnos escolares, particulares, entre otros.

- **Público Aliado:**

Enunciado: organizaciones que trabajan con el emprendedorismo

Real: organizaciones que trabajan con el emprendedorismo, sectores, divisiones, departamentos de instituciones, proyectos particulares, entre otros.

• **Escala de intervención:**

“Queremos también integrar las soluciones que nos han funcionado en los diferentes países y tratar de probar el funcionamiento de eso que fue local, se vuelva global”

Esta frase, dicha por Daniel Gómez durante la entrevista, encierra el ideal de intervención en Latinoamérica: Trabajar de manera “Global - Local”

• **Funciones o posiciones desempeñadas:**

América Emprende tiene la intención de presentarse en el ámbito interinstitucional, tanto como una ONG “efectora” como “organizadora” de proyectos de cooperación. Pero no encontramos la definición formal de estos dos roles en el discurso utilizado en las presentaciones institucionales.

**2. Gestión organizacional:**

Respecto al modo en que AE se organiza para llevar a cabo sus objetivos, se puede decir:

- **Institucionalización:** AE se encuentra en un momento de modelación organizacional que no le ha permitido, aún, poder estandarizar procesos de funcionamiento, sin embargo podemos decir que, su experiencia en EVENTOS, genera en el equipo de trabajo ciertas pautas de comportamiento sistematizan, de alguna manera, el trabajo.

- Organización interna: Tal como comenta Daniel Gómez, AE se encuentra en un proceso de transformación y re invención hace ya un año. A la triada inicial se le ha sumado estructura, tanto en Córdoba como en México, donde la definición de roles y funciones comienza a plantearse.

En la presentación del marco de referencia institucional, planteamos un organigrama que surge como el primer esbozo de formalización funcional, en el cual se define un gobierno formado por sus fundadores, que delegan coordinación general a uno de ellos (Edgardo Donato) el cual coordina las bases tanto en México como en Argentina y el desarrollo corporativo.

En la Base México encontramos una representante de dirección acompañada por un operador que coordinan y ejecutan las actividades locales.

En la base Argentina encontramos la misma definición.

El área corporativa, orientada específicamente a las comunicaciones institucionales y de “producto” se encuentra dividida en:

- Marketing y comunicaciones: dirigida por Daniel Gómez y fuertemente apoyada por la consultora que él lidera.
  - Eventos: área encargada de la coordinación y producción general de eventos para ambas bases.
  - Educación: área dedicada al desarrollo de servicios educativos para instituciones, como ser, cursos de actualización, de grado y de posgrado.
- Especialización o diversificación: Respecto al análisis de contenido de los pilares fundamentales (misión y visión) podemos decir que, AE trabaja para convertirse en un especialista, referente del emprendedorismo en Latinoamérica.

La trayectoria de sus miembros y el trabajo actual de AE están alineados con estos enunciados por lo que se puede decir que su grado de especialización acompaña su desarrollo institucional.

- Gobierno: Al momento de tomar decisiones, en AE generalmente se incluyen metodologías participativas. Por ejemplo, en la entrevista, Daniel Gómez comenta que para el desarrollo de la identidad institucional utilizaron como herramienta principal la lluvia de ideas. En este sentido la visión que tienen sobre el tipo de liderazgo en AE es del tipo participativo, no sólo por las herramientas utilizadas para la toma de decisiones, si no que, su misma estructura (pocas personas) exige un fuerte trabajo en equipo con alto grado de involucramiento y participación, tanto en las actividades, como en las decisiones de la organización.
- Autonomía económica: A pesar de haber nacido de fondos internacionales de cooperación, provenientes de la ONG AVINA, AE creó un modelo de autosustentabilidad que le permite sobrevivir a través de los proyectos que desarrolla.

### 3. Reconocimiento social de la organización:

Luego de un análisis del discurso institucional, lo comentado en las entrevistas y en las presentaciones de AE, encontramos presencia de actores sociales que se vinculan con la institución con diferentes intereses y posiciones en las distintas etapas de la ejecución de proyectos.

Como resultado de este relevó, configuramos un “mapa” de actores que nos permite identificar, clasificar y caracterizar a los públicos con que AE se relaciona en su proceso de inserción comunitaria.

TIPOLOGÍA	ACTOR
POSIBILITADORES	Gobierno Nacional Organismos Internacionales Organismos Multilaterales de Cooperación Grupo Santander AVINA
FUNCIONALES	INPUT:

	<p>Miembros AE</p> <p>Proveedores</p> <p>Organismos Internacionales</p> <p>OUTPUT:</p> <p>Organismos Internacionales</p> <p>Entidades Educativas</p> <p>Universidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de San Andrés</li> <li>• Universidad Empresarial Siglo 21</li> <li>• UTN</li> <li>• UNC</li> <li>• Unidad del Norte: Santo Tomás de Aquino</li> <li>• Universidad Cesar Vallejos</li> <li>• Universidad Columbia</li> <li>• UTIC</li> <li>• Universidad Técnica Particular de Loja.</li> <li>• Organismos gubernamentales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cancillería Argentina</li> <li>○ Municipios</li> <li>○ Dependencias</li> <li>○ Otros</li> </ul> </li> </ul>
<p>NORMATIVOS</p>	<p>Organismos Internacionales</p> <p>OSC Regionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junnior Achievement</li> <li>• Empresas Interesadas</li> <li>• Endeavor</li> <li>• Avina</li> <li>• IAE</li> <li>• Emprendedores + Empresas</li> <li>• Impulsa México</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greenpeace</li> <li>• Incubadoras</li> </ul>
DIFUSOS	<p>Medios Masivos de Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos</li> <li>• Radiales</li> <li>• Televisivos</li> <li>• Digitales</li> </ul> <p>Residentes de la comunidad</p> <p>Estudiantes</p> <p>Otros Públicos</p>

- Trayectoria de la organización:
  - Proyectos desarrollados:
    - Creación del CE UES21 - Centro de Emprendedores de la universidad empresarial Siglo 21.
    - Creación de programas de Grado y posgrado del CE UES21.
    - Realización de eventos internacionales: relacionados con el emprendedorismo.
      - PILAS – Congreso Internacional de Emprendedores. Dirigido a universitarios y jóvenes profesionales.
      - CIEE – Congreso Internacional de educación emprendedora.
      - FIE – Foro Internacional de emprendedores - Dirigido a estudiantes de secundaria.

#### **4 Contexto:**

Según la visión de los entrevistados, las principales características que encontramos son:

- Político

Tomado como ejemplos centrales las ciudades de Córdoba y México, la relación que mantienen las OSC de los países latinoamericanos, con el gobierno es, según Maribel González, hostil y de poca colaboración, basado en el desconocimiento de la “Cultura ONG”.

Por otro lado, cabe aclarar que las OSC Latinoamericanas, como actores sociales, ejercen presión sobre las decisiones gubernamentales, ya sea colocando temas en la “agenda política” o en de manera activa reclamando activamente el cumplimiento de obligaciones estatales.

Según la González, en casi todos los países de Latinoamérica, la política de gobierno nacional con las OSC es similar, sí puede haber diferencias, pero no provenientes de una política nacional; si no por diferencias provenientes del apoyo de organizaciones internacionales no gubernamentales a movimientos de OSC nacionales.

Respecto a las políticas de gobierno, Donato remarca el crecimiento que están teniendo en Latinoamérica los conceptos de desarrollo económico y emprendedorismo, apoyados por iniciativas gubernamentales de fomento.

- Social

Las claves del contexto social, presentadas por los entrevistados, nos relevan igualdad en términos de desarrollo de pensamiento y la necesidad de generación de conciencia social.

En el caso de México, Según Daniel Gómez, lo que se necesita culturalmente es despertar el desarrollo emprendedor y darle herramientas a la gente para que lo logre.

Gómez comenta también que el desarrollo del emprendedorismo en la región se encuentra en una creciente

movilización, es un concepto que está en las diferentes sociedades. En algunas regiones se está trabajando hace tiempo, y en otras se encuentra en un nivel inicial. Pero en líneas generales, podemos decir que hay una igualdad, que existe el concepto como tal y que se encuentra presente.

Una vez más Gómez también señala que la proliferación de OSC en la Argentina ha sido muy fuerte; a lo que Donato agrega que, no sólo ha sido en número si no que además ha habido un incremento del poder de estas organizaciones, poniendo como ejemplo la aprobación de la ley de bosques, promovida por Greenpeace Argentina. Donato sostiene que la sociedad está apostando el capital social en las acciones en las que están comprometidos y se sienten parte.

Dentro de las relaciones sociales de cooperación González señala que los organismos de cooperación están tratando de canalizar los programas y proyectos a través de actores multisectoriales.

Dejando de lado el desarrollo de proyectos pequeños o de lo que se denomina de proyectos de “cooperación puntual” en donde no haya un beneficio claro para una de las partes sino con beneficios compartidos.

Según la especialista, nos encontramos en un momento de decadencia de la tendencia en que una ONG o u gobierno local reciba aportes de cooperación internacional donde haya claramente un objetivo de beneficio de la parte receptora.

Actualmente, según González, se trabaja sobre la estrategia “Ganar - Ganar”: yo doy y vos das, los 2 ganamos, poco, pero ganamos algo. Yo gano conocimiento, no dinero, y el otro también gana conocimiento.

- Económico

Las crisis aparecen, en el ámbito económico, como un factor común y caracterizante de las economías latinoamericanas.

Algunas las han pasado y otras se encuentran superándolas, pero lo cierto, según Gómez es que hay generaciones en este continente que nacieron en crisis, o murieron en crisis, y manejar estas crisis han obligado a que la gente invente, forme, o sea capaz de crear cualquier cantidad de ideas convertidas en un modus vivendi o en un negocio o en un emprendimiento más formal

En los países latinoamericanos, comenta Daniel, existen las mismas adversidades, son economías que siguen en la pobreza o son emergentes. Pero en ninguno de los casos puntuales, digamos en las ciudades en las que están operando hoy día, hablamos de economías sólidas o estamos hablando de ciudades completamente desarrolladas en su estructura industrial y económica.

Económicamente, la diferencia es que por ejemplo en México hay una franja de industrialización muy importante que está a cargo de la pequeña y la mediana empresa, la industria nacional Mexicana es fuerte gracias, no a sus enormes corporativos, sino gracias a la cantidad de Pymes sólidas que existen en este país.

En el caso de la Argentina, la gestión de empresas de pequeña y mediana escala, es la que en este momento surge, para que ese bloque económico que ha permanecido golpeado y disminuido durante tantos años se vuelva importante y cobre esa importancia que hoy, por ejemplo, tiene en Brasil.

Sobre el tema de la crisis Edgardo Donato opina que hay una relación compleja entre esta y las OSC. Por un lado existen OSC que, con la crisis, proliferan o aparecen, sobre todo aquellas que tienen que ver necesidades primarias, desnutrición, salud, pobreza etc. y por otro lado, desaparecen aquellas que están financiadas por empresas.

Según Maribel González, en los países latinoamericanos la importancia que tiene el emprendedorismo en la economía sustentable de una comunidad, son la innovación y creación de valor sustentado en la existencia de mejoras emprendedoras.

## **La comunicación Interinstitucional de América Emprende**

La comunicación de AE, está liderada por el Lic. Daniel Gómez Coronado, quien además de trabajar en AE posee una agencia de de comunicación llamada Persuasiva con base en México y una sucursal en Buenos Aires.

Daniel comenta que el proyecto de comunicación, en esta primera etapa se ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo y producción de los eventos agendados. (PILAS; CIEE; FIE)

En los últimos años han trabajado fuertemente en “membretar” los eventos que organizan, y coorganizan, de manera que la mayoría de los esfuerzos de comunicación van hacia el producto final como es el caso de PILAS, el 5to congreso internacional de emprendedores, o el FIE que desarrollamos

Para el 2008, tienen pensado estrenar un portal nuevo, que sea mucho más acorde al proyecto latino que pretenden lograr, por lo cual el portal actual se transformará completamente.

En paralelo realizarán lanzamientos de las diplomaturas a distancia y presenciales, reforzando de manera implícita, en el producto, el mensaje de lo que piensan y cómo lo piensan, un servicio, que a fin de cuentas, se vuelve global y que puede operarse de manera presencial, en los lugares en donde lo van a poner en marcha, o a distancia, para la comunidad internacional.

En materia de comunicación Donato sostiene que poseen la posibilidad de comunicar mejor lo que hacen. Está convencido de que lo pueden lograr a través de la web, y de las herramientas on line.

Descripción de herramientas de comunicación utilizadas:

### **1. Página Web**

- a. Nombre o denominación: Portal América Emprende - [www.americaemprende.org](http://www.americaemprende.org):
- b. Público Objetivo: Jóvenes, otras organizaciones y General
- c. Contenidos: el actual portal está en proceso de reingeniería, y sólo posee activas las secciones:
  - i. Nuestra Razón: Link a un mail dirigido a [dgomez@americaemprende.org](mailto:dgomez@americaemprende.org)

- ii. Productos: redireccionamiento hacia <http://www.pilas.la/>, donde se encuentra la información del último evento realizado en el 2007 y una sección donde aparecen la Misión de AE y las principales acciones emprendidas a la fecha.
- iii. Tu RED AE: Link a un mail dirigido a [dgomez@americaemprende.org](mailto:dgomez@americaemprende.org)
- iv. Shop AE: Link al IV Congreso Internacional de Educación Emprendedora (CIEE), dentro de las diferentes secciones encontramos un discurso de presentación institucional en “Organizadores” que define la misión de la organización y resume su estructura. <http://www.ciee.la/> (*sección Organizadores*)
- d. Soporte: digital
- e. Periodicidad: se actualiza mensualmente
- f. Responsables: D. Gómez y E. Donato

## 2. Newsletter

- a. Nombre o denominación:
- b. Público Objetivo: General – Jóvenes
- c. Contenidos: Un Newsletter semanal dirigido a la Comunidad de América Emprende. Por medio de este envío se refuerza el tráfico al portal, compartiendo las últimas novedades.
- d. Soporte: digital
- e. Periodicidad: se actualiza mensualmente
- f. Responsables: D. Gómez y E. Donato

## 3. Presentación Institucional -PDF –

- a. Nombre o denominación: Presentación institucional CE (centro de emprendedores)
- b. Público Objetivo: preparadas especialmente para el 1er contacto con organizaciones de todo tipo.
- c. Contenidos:
  - i. Misión, visión, manifiesto.

- ii. Servicios
  - iii. Alianzas
  - iv. Antecedentes
  - v. Ejemplos de gestión
  - vi. Logros
4. Presentación Institucional Digital -.ppt (PowerPoint) –
- a. Nombre o denominación: AE presenta
  - b. Público Objetivo: organizaciones en general
  - c. Contenidos:
    - i. Presentación justificación Emprendedores
    - ii. Contexto social
    - iii. Actores involucrados
    - iv. Presentación justificación Centro de Emprendedores
    - v. Dinámica de implementación
    - vi. Misión
    - vii. Servicios
    - viii. Modalidad de trabajo
  - d. Soporte: digital (.ppt) e impresa
  - e. Periodicidad: actualización diferida (cuando la necesitan)
  - f. Responsables: D. Gómez y E. Donato

Dentro de la indagación sobre las herramientas utilizadas hemos podido detectar ausencia de:

Estrategias de vinculación con los medios masivos de comunicación.

Estrategias de presentación institucional en eventos.

## 10. CONSIDERACIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

Luego del relevamiento y análisis general de los datos que se realizó en el trabajo de campo, se presentan a continuación las consideraciones finales respondiendo a los objetivos planteados en la presentación de la indagación y que pretendieron explorar:

- El desarrollo institucional de América Emprende respecto al desarrollo de proyectos de cooperación horizontal
- Las características generales percibidas del contexto social económico y político
- Las acciones emprendidas por AE en cuestión de Comunicación Interinstitucional

Respecto al desarrollo institucional, identificamos que América Emprende posee un estado de consolidación y nacimiento ya que por un lado, va sentado sus bases sobre su misión y visión, y por otro, como analizamos en las entrevistas sus dirigentes plantean nuevos modos de trabajar, nuevos productos y nuevas maneras de cómo lograr llegar a su visión.

Dentro del análisis realizado encontramos que los contenidos de la misión, visión y objetivos tienen, dentro del marco de la cooperación internacional, la fortaleza de que en su interior plantean conceptos concretos de cooperación. Como vemos en el enunciado de su visión: “Lograr una Iberoamérica con mayor calidad de vida para todos, sustentada en una comunidad integrada por más y mejores Emprendedores” se plantea, al igual que la que los objetivos de la cooperación internacional, apostar por el desarrollo de la sociedad a través del trabajo en conjunto.

Mientras más conocemos del modo de gestión y la planificación de AE, encontramos una estructura funcional que con un liderazgo participativo promueve el trabajo en equipo, lo que la fortalece internamente para poder afrontar proyectos de colaboración con otras instituciones.

Tal como observamos en el análisis del contexto, las percepciones de los entrevistados concuerdan en que a pesar de que en Latinoamérica las crisis institucionales, económicas y políticas, han golpeado fuertemente a la sociedad, estas las han superado impulsados por el emprendedorismo de su

gente, la revalorización del trabajo en red y la motivación de crear un futuro mejor.

Ahora bien, a pesar de que AE conoce los potenciales del sector en el que quiere trabajar y presenta un grado de desarrollo institucional acorde a lo requerido para cooperar internacionalmente, cuando se indagó sobre las acciones emprendidas en el marco de la comunicación interinstitucional, como base de las relaciones de cooperación, encontramos ausencia de planificación estratégica que integre a estas en la planeamiento general de su comunicación.

Desde su creación esta organización plantea un discurso institucional claro, conciso, pero encontramos desvíos respecto a contenidos, públicos, medios y objetivos de la comunicación. Esto puede verse con sólo prestar atención a la naturaleza de las herramientas comunicacionales, las cuales, en su mayoría, han estado destinadas a la promoción de algún acontecimiento, evento, o producto pero que no responden a una estrategia global de comunicación.

Es entendible que esta situación se de porque los esfuerzos de la institución, en el último tiempo, han estado abocados a la promoción de ciertos eventos o actividades, y no al desarrollo como entidad propiamente dicha, y es ahora el momento en el que, sus directores, están planteado la estrategia con la que quieren englobar todos los productos que desde América Emprende se estan desarrollando.

Respecto a la vinculación con sus públicos hemos podido detectar que no existe un conocimiento certero del tipo de vínculo, ni una visión que englobe la multiplicidad de públicos con los que podrían vincularse y mucho menos clasificación o estrategias de vinculación diferenciadas. Puede ser observado en el análisis de las entrevistas cuando, al indagar por las relaciones institucionales que mantienen, los entrevistados nombran distintitos públicos al azar con los que se relacionan diariamente sin diferenciarlos respecto al interés que los une y sin una estrategia clara de vinculación.

Esta situación sumada a los antecedentes en comunicación de AE provocó la inexistencia de estrategias comunicación interinstitucional que le permitan interactuar con otras instituciones en búsqueda del encuentro de intereses mutuos.

Durante las entrevistas, los directivos de AE manifiestan la necesidad de salir a comunicar, de generar redes y de potenciar su desarrollo a través de la utilización de los medios digitales de comunicación ya que conocen de los beneficios de estas prácticas.

La orientación hacia la utilización de medios de comunicación digitales se da no solo por su bajo costo, sino por las posibilidades que la tecnología nos permite alcanzar con la multimedia, la creatividad, la versatilidad, y la posibilidad de poder llegar a cualquier parte del mundo con solo un clic.

Entonces, luego del proceso de indagación y análisis podemos inferir que para que América Emprende pueda lograr una comunicación interinstitucional eficaz enmarcada en la Cooperación Internacional, es necesario dotarla de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que con herramientas propias de la profesión, trabaje sobre la estructuración de su comunicación interinstitucional, abarcando el discurso institucional, la interacción con sus públicos y estrategias de vinculación diferenciadas que le permita potenciar su desarrollo organizacional en el marco de la cooperación internacional.

## 11. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

- **Política:** la cúpula de la organización está convencida de la necesidad de mejorar su comunicación y comenzar a trabajar de manera estratégica para alcanzar su misión. Por lo que el apoyo para realizar un plan de RPI es **Alto**.
- **Económica:** si bien la organización es pequeña y recién está comenzando, se ha transformado en una OSC autosustentable que invierte en comunicación desde sus comienzos. Por esto, la probabilidad de realizar un plan de RPI es **Alta**.
- **Técnica:** Respecto a las tecnologías necesarias para la realización de diversas tácticas del plan de acción propuesto, AE hace uso de la mayoría de estas, lo que nos proporciona una **Alta** factibilidad de desarrollo del plan.
- **Humana:** AE cuenta con un área corporativa orientada específicamente a las comunicaciones institucionales y de “producto”, con personal capacitado para llevar adelante iniciativas de Relaciones Públicas, como es el caso del Lic. Daniel Gómez Coronado quien cuenta además con el apoyo de su equipo de trabajo en la agencia *Persuasiva*. Por lo que la factibilidad de desarrollo del proyecto es **Alta**.
- **Material:** la organización si bien no cuenta con una estructura edilicia propia, dentro de la infraestructura posee los medios para gestionar los espacios que permitan el desarrollo de acciones de comunicación. Por ello podemos decir que la factibilidad de conseguir los recursos materiales es **Moderada**.

Dado el resultado del análisis planteado podemos concluir que es altamente FACTIBLE realizar un plan de aplicación profesional de Relaciones Públicas e Institucionales con el fin de dar solución a la problemática planteada.

## 12. PLAN DE ACCIÓN

### **Objetivo del Plan de Acción**

Favorecer la comunicación Interinstitucional en el ámbito de la Cooperación Internacional en Latinoamérica, dotando a América Emprende de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales integral.

### **Estrategia del Plan de Acción**

Diseñar e implementar acciones de comunicación interinstitucional que abarquen el discurso institucional, la interacción con sus públicos y tácticas de vinculación diferenciadas.

#### **1) Discurso Institucional**

Objetivo: formalizar, unificar y concretizar el discurso institucional de América Emprende, acorde a la visión de sus miembros y el contexto de cooperación internacional.

Explicación: se propone realizar una batería de herramientas que plasmen el discurso institucional en distintos soportes para que puedan aplicarse en los diversos ámbitos de intervención de AE.

Tácticas:

##### **a) INTIMO - Video Interactivo Institucional**

Público objetivo: organizaciones del sector, entes gubernamentales, público en general.

Naturaleza del proyecto: Utilizando las nuevas herramientas digitales de comunicación, se propone elaborar una presentación institucional interactiva en soporte digital, que pueda ser reproducida en un DVD, computadora o compartida en la red.

La presentación tendrá la misma identidad que la sección “Adelante!” de la web, con la diferencia que los usuarios podrán entrar a la casa y recorrer las diferentes habitaciones las cuales corresponderán a los departamentos de la organización.

En el living room habrá revistas con folletos de los eventos agendados, y los usuarios podrán elegir varias acciones, entre ellas:

- Tomar un café con: donde podrán elegir a un representante del directorio y tener una charla en profundidad, con algunas preguntas pregrabadas donde el usuario interactúa eligiendo las preguntas que le interesen.
- Visitar la cocina: donde podrán abrir el horno y enterarse de las novedades.
- Subir a la terraza: lugar de despeje, se encontrarán frases y pensamientos en construcción sobre el emprendedorismo, el trabajo en equipo y la cooperación internacional.
- Conocer la Biblioteca: lugar para encontrar publicaciones y libros recomendados por los miembros con comentarios sobre ellos.
- Utilizar el SUM: El Salón de Usos Múltiples contendrá videos, presentaciones de congresos, talleres y ferias, entre otros.

El formato original será en Flash, grabados en DVD y podrá enviarse por correo a distintos líderes de organizaciones o ser entregado como refuerzo de las presentaciones personales.

Para públicos internacionales podrá descargarse de la página web.

Recursos Materiales: Filmación digital, computadora, grabadora de DVD, Internet. 200 DVD's Virgen, servicio de host, Cajas e impresiones de tapas.

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico que desarrolle 3D y Flash: estará a cargo de la producción general, toma de imágenes, edición y masterización del DVD. También desarrollará el diseño de las tapas y se encargará de la impresión y armado de los DVD.
- Asesor RPI: realizará el desarrollo de contenido, brief de diseño, aprobación del master estrategia de distribución. junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de septiembre de 2008 a marzo de 2009

Recursos Financieros: \$12.050

Evaluación: dentro de la tapa del DVD, vendrá una mini encuesta que evalúe la funcionalidad del contenido, el formato, la calidad, y practicidad de la herramienta. Además se encontrará en una sección

de la presentación, que con conexión a Internet, podrá ser enviada mientras visualiza la casa.

Ver diseño de los instrumentos de indagación en anexo

## **b) Adelante! – Sección Institucional WEB**

Público objetivo: General

Naturaleza del proyecto: El uso de Internet es una tendencia global que día a día consigue más adeptos en todo el mundo y en Argentina también.

Por su parte, América Emprende (AE) está orientando sus comunicaciones a la era digital, es por ello que, aprovechando el momento de reingeniería de su web actual, se propone desarrollar una sección Institucional denominada: “Adelante!”, en donde se presente a la institución, su misión, visión, valores y demás componentes del discurso institucional y que de una manera creativa se de a conocer a sus miembros.

La sección estará estructurada tomando como base la fachada de una casa que simulará ser la sede de América Emprende, con varias ventanas y links hacia los distintos departamentos de su estructura, simbolizados por objetos que se encuentran presentes en la escena.

Para comenzar a utilizar el sitio, el usuario deberá tocar el timbre de la puerta, será atendido por una grabación en video digital de los 3 directores de la institución, quienes le darán la bienvenida y comentarán que es lo que hace AE.

Luego se podrá hacer clic en las diferentes ventanas donde se presentará el resto del equipo.

La idea es jugar con situaciones creativas y cotidianas que busquen llamar la atención y generar empatía con el usuario mientras se informa sobre AE.

En el frente de la casa, habrá un buzón donde la gente podrá dejar mensajes de contacto o enviar un mail a algún miembro de AE.

Recursos Materiales: Computadora, internet, servicio de Host, filmadora digital, cámara digital

#### Recursos Humanos:

- Diseñador Web: estará a cargo del desarrollo gráfico de la sección, y de la administración de la misma.
- Equipo de Grabación: realizará la tomas y la edición de imágenes y videos para digitales.
- Asesor RPI: realizará el desarrollo de contenido, brief de diseño, control de funcionalidad y aprobación de diseño junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de octubre a diciembre de 2008

Recursos Financieros: \$4.950

Evaluación: a través de indicadores de uso web se evaluará cantidad de personas que ingresan a la sección, tiempo de permanencia, presentaciones elegidas, cantidad de contactos vía buzón. Y también se evaluarán los resultados cualitativos de los mensajes del buzón.

Además gratuitamente podemos utilizar la herramienta Google Analytics, y realizar diferentes seguimientos para analizar la sección web.

Ver diseño de los instrumentos de indagación en anexo

#### **c) Flyer - Folleto institucional**

Público objetivo: General

Naturaleza del proyecto: Debido a la participación de AE en eventos de todo tipo, tanto en Argentina cómo en México, y a la inexistencia de una pieza comunicacional que presente a la institución, se realizará un tríptico institucional que contenga información de presentación institucional (misión, visión, pilares, etc), el que contará además con datos de contacto de la organización. La identidad visual será acorde a la estrategia "Intimo", con fotos de los miembros e imágenes de la casa.

Esta herramienta está pensada como apoyo y publicidad institucional para eventos de todo tipo en donde se presente la institución o se precise presencia institucional.

En su versión digital, podrá ser enviada para mailing masivos y de primer contacto en campañas de abordaje institucional

Recursos Materiales: 1000 trípticos full color en papel ilustración 150 gr, doblados en paralelo.

Versión digital para enviar por mail, computadora, internet, base de datos.

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico: diseño de pieza gráfica, orden de producción a imprenta, asesoría en formato y especificaciones técnicas.
- Asesor RPI: realizará el desarrollo de contenido, brief de diseño, aprobación del diseño junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de octubre a noviembre de 2008

Recursos Financieros: \$1.950

#### **d) Ventana - Banner Digital**

Público objetivo: General

Naturaleza del proyecto: se desarrollarán banners de publicidad institucional en formato digital, para ser colocadas en páginas web y presentaciones digitales y de esta manera introducir presencia institucional en distintas web que a su vez funcionen como “ventanas“ de ingreso a la web de AE.

La implementación se realizará por períodos semanales rotando en medios nacionales y de Latinoamérica, portales web gratuitos y pagos.

Contar con una herramienta que permita introducir presencia institucional en diferentes portales y páginas webs.

Recursos Materiales: GIF ANIMADO de 234 x 60 pixeles, computadora, internet, base de datos.

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico: desarrollo de una imagen GIF (Graphics Interchange Format) animada de 234 x 60 pixeles.
- Asesor RPI: realizará el brief de diseño, aprobación del mismo junto al director de comunicaciones de AE y contratación y planning de medios.

Fecha: de noviembre de 2008 a marzo de 2009

Recursos Financieros: \$2.650

Evaluación: Se utilizarán las estadísticas de las páginas contratadas para colgar el banner solicitando: cantidad de visitas, clics sobre el banner, impresiones, entre otros.

Ver diseño de los instrumentos de indagación en anexo

#### **e) Annual report**

Público objetivo: Organizaciones Cooperantes, Prensa, AVINA, Dependencias de Gobierno, otros.

Naturaleza del proyecto: Tomando como antecedente los informes anuales presentados ante la fundación AVINA, se propone desarrollar el Annual Report de AE, con un formato acorde a sus producciones gráficas de identidad institucional.

El Annual Report concretizará el cierre anual de las actividades de AE resumiendo, en primera persona, los principales resultados de la institución a lo largo del año.

Dentro del reporte se encontrará información de presentación institucional, una carta editorial de los directivos, y diferentes secciones por proyectos, contando en profundidad cada uno de ellos y los resultados obtenidos.

Se trabajará fuertemente en que el material recopilado sea realmente valioso para el lector, y en lograr una presentación atractiva de los datos más relevantes del período comprendido, buscando satisfacer a los públicos más exigentes.

Recursos Materiales: 200 cuadernillos full color en papel ilustración interior 150 gr tapa 250 gr tamaño A4 pegados.

Versión digital en PDF (Portable Document Format), computadora, internet, grabadora de cds, cajitas, tapas, cd's virgen.

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico: desarrollo de identidad del report, digitalización de fotografías, gráficos, cuadros, etc.

Preparación de la versión digital.

- Asesor RPI: recopilación de información, armado de estructura de contenido, brief de diseño, aprobación del mismo junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de diciembre de 2007 a marzo de 2009

Recursos Financieros: \$5.300

Evaluación: se realizará una evaluación vía correo electrónico para evaluar contenidos, formato y distribución.

Ver diseño de los instrumentos de indagación en anexo

## **2) Interacción Institucional**

Objetivo: potenciar la comunicación interinstitucional de AE con sus diversos públicos generando espacios de interacción virtual.

Explicación: a través de la creación de distintas herramientas buscaremos que América Emprende logre fortalecer, crear y mantener vínculos institucionales con el uso de herramientas digitales de comunicación.

De esta manera no solo estaremos aprovechando la oportunidad que nos ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación, si no que ampliaremos el campo de comunicación de la institución.

Tácticas:

### **a) América Emprendedora – Blog**

Público objetivo: General

Naturaleza del proyecto: de una manera innovadora y creativa, acorde al rumbo de la comunicación que se pretende dar en América Emprende, se creará un espacio en la web en el que se impulsen discusiones sobre temáticas relacionadas al emprendedorismo.

El estilo elegido para este espacio será el de un BLOG, que permita a los usuarios y visitantes publicar comentarios y discutir virtualmente sobre las entradas allí publicadas.

El eje temático de la herramienta, tal como su nombre lo indica, será cómo integrarnos hacia una América Emprendedora. Fortaleciendo así, los conceptos planteados en la misión de AE y sus intenciones de cooperación e integración en Latinoamérica.

El primer paso para la materialización del proyecto estará dado por un diseñador web, quien creará la plantilla (esqueleto) del espacio

web, delimitando los formatos de entrada, ubicación de los links, motores de búsqueda, publicación (posteo) de comentarios y demás recursos que potencien su funcionalidad.

Las entradas serán administradas por los miembros de AE quienes serán capacitados por el diseñador para poder realizar entradas al blog utilizando diferentes formatos digitales:

Textos: ya sean propios de los miembros de AE o de otros autores planteando diferentes puntos de vista de algún tema e invitando a los lectores a *postear* (publicar) un comentario.

Fotografías: bajo el lema “una imagen, más que mil palabras” se realizará la publicación de fotografías que hagan reflexionar, representen sensaciones o aludan a algún acontecimiento significativo para el foro.

Videos: se incluirán video fragmentos de conferencias, noticias, películas, eventos y acontecimientos que despierten discusión.

Con el objetivo de mantener el dinamismo del site, se propone realizar entradas semanales, y actualización permanente de links y sites de interés.

Para impulsar el espacio se utilizarán publicidades a través de banners virtuales, envío de e-mailing y gacetillas de prensa sobre el lanzamiento.

Recursos Materiales: computadora, Internet, servicio de Host, base medios de prensa y OSC's

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico WEB: desarrollo de la plantilla del blog, digitalización de fotografías, gráficos, videos, etc.  
Capacitación en publicación para miembros AE.
- Asesor RPI: brief de diseño, recopilación de información, redacción y envío de gacetillas de prensa para la difusión del blog. Aprobación de las piezas creadas junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de enero a diciembre de 2009

Recursos Financieros: \$4.100

Evaluación: para evaluar el uso de la web se realizará un conteo de los comentarios publicados y ranking cualitativo de cada nota donde los usuarios podrán calificar la publicación (mala, regular, buena, muy buena, excelente con puntajes del 1 al 5 respectivamente representados por 5 estrellas).

Además existirá una aplicación en el mismo blog para calificarlo de manera global respecto al diseño, periodicidad de las notas y actualización.

Ver diseño de los instrumentos de indagación en anexo

## **b) A la Vista! - Video Encuentros**

Público objetivo: ONG Cooperantes y Potenciales que se encuentren fuera de las ciudades en donde se asienta América Emprende.

Naturaleza del proyecto: frente a la desventaja que se presenta a la hora de realizar contactos con actores transnacionales dada por la distancia física y los esfuerzos económicos y de organización que esto requiere, se propone crear un espacio de conocimiento y discusión a través de video y tele-encuentros, para organizaciones que tengan intenciones de trabajar o que ya trabajen con América Emprende en Latinoamérica

La modalidad será impulsada por AE e instrumentada a través de herramientas digitales tales como Skype o Messenger.

Los encuentros se realizarán quincenalmente y se tratarán las temáticas necesarias para el logro de proyectos en conjunto y tendrán una duración de una hora por encuentro.

El total de encuentros a desarrollar dependerá de lo que requiera el proyecto.

El primer encuentro siempre será de conocimiento en donde se presentarán las instituciones involucradas, equipos de trabajo, objetivos, plazos y agenda de futuros encuentros.

Para el primer contacto AE, enviará las invitaciones digitales con acuse de recibo y pedido de confirmación con cinco días de antelación.

A partir del segundo encuentro sólo se enviarán pedidos de confirmación y recordatorio de agenda.

Como resumen de cada encuentro se realizará una minuta de reunión que se enviará vía correo electrónico a cada miembro participante.

Cómo recurso creativo se desarrollara un fondo de escenario que los miembros de AE puedan utilizar en sus videoconferencias que simule que se encuentran en le frente de la casa utilizada para las tácticas “Intimo” y “Adelante!”.

Para promocionar este tipo de actividades, posicionar a la organización y encontrar otras OSC interesadas en participar, se enviarán gacetillas de prensa comentando la iniciativa e invitando a que OSC del sector se sumen. Además en la web de AE se encontrará la explicación completa de la modalidad.

Recursos Materiales: computadora, Internet, servicio de Host, cámara digital, micrófono, parlantes, base medios de prensa y OSC's

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico WEB: realización de piezas de comunicación en versión digital para e-mailing y fondo para sala de video.

Desarrollo de un instructivo para el uso de herramientas de tele conferencias.

- Asesor RPI: brief de diseño, recopilación de información, redacción y envío de gacetillas de prensa para la difusión de la herramienta. Aprobación de las piezas creadas por el diseñador junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de marzo a diciembre de 2009

Recursos Financieros: \$2.650

Evaluación: la evaluación se realizará a través de cuestionarios digitales enviados por correo electrónico. El primero se aplicará luego del primer encuentro, con el objetivo de optimizar la herramienta de acuerdo a los ajustes que se consideren pertinentes. En el quinto encuentro se realizará una nueva evaluación de avance del proyecto

y de la herramienta. Una vez finalizado el proyecto se realizará una última evaluación de todo el proceso.

Ver diseño de los instrumentos de indagación en anexo

### **c) rEd - Social Networking**

Público objetivo: OSC en general

Naturaleza del proyecto: Una práctica actual en Internet es el llamado Social Networking, con el que millones de personas basadas en la teoría de los 6 grados de diferencia, buscan conectarse con sus conocidos, los conocidos de estos, y de más conexiones para así ampliar su red social y a través de un camino de contactos, llegar a interactuar y crear vínculos con desconocidos.

Tal como plantean sus directivos AE quiere convertirse en un nodo que reúna y ponga en contacto al mundo emprendedor, por ello se propone realizar una herramienta de comunicación digital con la que, personas interesadas en trabajar por una América emprendedora se conecten, compartan sus vivencias, sus logros, sus fracasos y formen una red social, que les permita aunar esfuerzos, trabajar en conjunto, discutir ideas y demás cuestiones que surjan en el entramado virtual.

Dentro de la disposición de la página, se encontrarán algunas secciones como:

- Members Profile: una sección donde los visitantes podrán registrarse, cargar sus datos personales completos, institución en la que trabajan, campo, temática, ubicación geográfica, población a la que atienden y un breve resumen de lo que hace su organización.
- Foro de discusión: en esta sección los participantes podrán debatir sobre temas libres que surjan de la interacción en la rEd.
- Lista de eventos: sección en la que se publicarán eventos del tercer sector, emprendedorismo, management, educación y temáticas relacionadas a nivel internacional.
- Grupos de Interés

- Fotos: sección para que los miembros suban sus fotos personales y así puedan entablar lazos más cercanos.
- Videos: esta herramienta permitirá la carga de videos
- Links: existirá una sección con links a espacios relacionados de interés para los usuarios.

Para impulsar el espacio se utilizarán publicidades a través de banners virtuales, envío de e-mailing y gacetillas de prensa sobre el lanzamiento.

De esta manera AE, se posicionará como el nodo de confluencia del sector emprendedor, tendrá mayor notoriedad y junto a sus pares se nutrirá de contactos sociales y de información.

Para garantizar el pleno uso de la herramienta se incluirá también una capacitación en Social networking para los miembros de AE.

Recursos Materiales: computadora, Internet, servicio de Host, cámara digital, base medios de prensa y OSC's

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico WEB: diseño de la página web, realización de piezas de comunicación en versión digital.  
Desarrollo de un instructivo para el uso de herramientas de tele conferencias.  
Capacitación en Social Networking
- Asesor RPI: brief de diseño web y piezas publicitarias.  
Redacción y envío de gacetillas de prensa para la difusión de la herramienta. Aprobación de las piezas creadas por el diseñador junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de febrero a abril de 2009

Recursos Financieros: \$5.400

Evaluación: existirá una aplicación de la misma herramienta para calificarla de manera global respecto al diseño, actualización, funcionalidad, interés de la información contenida y calificación de los links publicados.

Ver diseño de los instrumentos de indagación en anexo

### 3) Vinculación

Objetivo: favorecer los vínculos institucionales identificados a través del diagnóstico institucional, con guías de abordaje para cada tipo de vínculo.

Explicación: tal como se planteo como una de las conclusiones de la indagación, AE no cuenta con una estrategia de vinculación direccionada para sus distintos públicos. Esto la lleva a no tener una visión de quiénes son y por tanto cuál es la mejor manera de abordarlos institucionalmente para vincularse. Es por ello que se plantea generar un mapa de públicos modelo, con ejemplos de instituciones a las que AE identifica y con las cuales se relaciona actualmente, para que de este modo pueda incorporar una herramienta de planeación con la cual clasifique y organice sus vínculos institucionales y pueda establecer planes de acción acordes a los diferentes intereses de vinculación.

Siguiendo con la propuesta del presente Proyecto de Aplicación Profesional, la clasificación sugerida será:

- a) **Vínculos Posibilitadores:** están caracterizados por tener control y autoridad sobre los recursos que le permiten a AE funcionar, por lo que se propone que las estrategias que se apliquen a estos busquen lograr colaboración y consenso a través de envíos de información e invitaciones a desarrollar proyectos o eventos de manera conjunta. Actualmente los públicos con los que se vincula AE que poseen se clasifican bajo este título son: Organismos Internacionales, Organismos Multilaterales de Cooperación, Grupo Santander y AVINA.
  
- b) **Vínculos Funcionales:** Están caracterizados por compartir el día a día con AE, y hacer que la organización viva y tenga una razón por la cual hacerlo. Es por ello que para estos públicos se recomienda desarrollar estrategias que creen, mantengan y refuercen lazos de vinculación estrecha tendientes a lograr la mayor cohesión posible. Cabe resaltar que esta clasificación presenta además una subdivisión que responde a la función que cumplen dentro del sistema donde encontramos:

- Input: como por ejemplo: Miembros AE, Proveedores, Organismos Internacionales, entre otros.
- Output: como ser: Entidades Educativas, Organismos Internacionales, entre otros.

c) **Vínculos Normativos:** caracterizados por ser semejantes a AE ya que a menudo trabajaban en el mismo campo, comparten misiones, visiones y objetivos similares y tienen una visión compartida del mundo muy parecida. Por ello es que se recomienda entablar relaciones de cooperación con estos públicos partiendo de presentaciones institucionales concretas, transparentes y que favorezcan el desarrollo de proyectos de cooperación.

Actualmente los públicos con los que se vincula AE que se clasifican bajo este título son: Organismos Internacionales, OSC Regionales, Junior Achievement, Empresas Interesadas, Endeavor, Avina, IAE, Emprendedores + Empresas, Impulsa México, Incubadoras de empresas, emprendedores.net, entre otros.

d) **Vínculos Difusos:** existen ciertos grupos de interés que no han sido identificados como actores del contexto institucional de AE, pero entendemos dentro de nuestra visión, cumplen un papel relevante e influyente para nuestra sociedad, por lo que se recomienda realizar un esfuerzo por identificar estos grupos e incluirlos en estrategias de comunicación específicas para ellos.

El caso más llamativo de público difuso para AE son los medios de comunicación masiva el cual ha sido incluido como actor casi constante en las propuestas de comunicación interinstitucional como promotor de las nuevas prácticas emprendidas por AE.

Con el objetivo de lograr una mayor difusión de las actividades de la organización, se propone comenzar a entablar relaciones con los Medios de Comunicación Masiva, donde se requerirán las siguientes actividades:

- Elaboración de un Dossier de Prensa que presente la institución.

- Envío de notas de gacetillas de prensa.
- Creación de una sección de prensa en la web de AE.

Público: Prensa

Naturaleza del proyecto: como sustento de las acciones emprendidas con la prensa se creará una sección dentro de la página de AE, exclusiva para medios registrados, quienes a través de una clave de acceso, tendrán a su alcance los comunicados de prensa enviados, publicaciones realizadas, fotografías en alta calidad, anual report, entrevistas, anuncios, dossier de prensa en versión digital, etc.

La sección será promocionada vía contacto de prensa con carta de presentación y llamado del contacto de prensa.

Recursos Materiales: Computadora, teléfono, internet, fotografías, gráficos, cámara digital, etc.

Recursos Humanos:

- Diseñador Gráfico: diseño de la sección web, digitalización de archivos, armado de press kits digitales, agenda de medios.
- Asesor RPI: realizará el brief de diseño, redacción de carta de presentación, speech de presentación, redacción de gacetillas y aprobación de las piezas de diseño junto al director de comunicaciones de AE.

Fecha: de noviembre de 2008 a enero de 2009

Recursos Financieros: \$3.800

## 13. CRONOGRAMA

## 14. PRESUPUESTO

## 15. CASH FLOW

## 16. EVALUACIÓN GLOBAL

A pesar de que cada táctica posee sus propios instrumentos de evaluación, para hacer una evaluación general del plan de aplicación profesional, se recomienda, luego de 6 meses, realizar indagaciones sobre la formación de vínculos institucionales en el período que comprende el desarrollo de las tácticas propuestas, el estado de la comunicación interinstitucional, y el posicionamiento de ONG dentro del mundo emprendedor así como la contribución de la comunicación interinstitucional en el desarrollo de proyectos de cooperación internacional.

## 17. CONCLUSIÓN

La sociedad del siglo XXI está caracterizada por la diversidad cultural, social, política, religiosa e ideológica, el avance de lo global y la configuración de nuevas redes y relaciones sociales que van complejizando las maneras de vincularse de las personas.

El entramado social queda cada vez más fragmentado pero conectado también. Unidos en lo global pero separados en lo local. Muchas veces sentimos que por momentos las distancias se achican y por otros nos encontramos a años luz de separación.

Estos cambios no han sido ajenos al ámbito organizacional donde las características sociales se van manifestando no sólo en la manera en que las organizaciones comienzan a relacionarse, si no además en la configuración nuevos actores sociales, como es el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que plantean formas innovadoras no sólo de trabajar si no razones por las cuales hacerlo.

Aparece una nueva visión del mundo mucho más esperanzadora que propone dejar de evitar la mirada sobre los problemas y toma acción para cambiar realidades, en búsqueda del progreso a través del desarrollo de programas y proyectos de trabajo en conjunto.

La realización del presente Trabajo Final de Graduación demuestra que el uso de herramientas de relaciones públicas e institucionales es vital para el desarrollo de proyectos y programas de cooperación, ya sean locales o internacionales.

Trabajamos en el desarrollo de la organización como tal, fortaleciendo sus prácticas, acompañando su creciendo, guiando sus cambios, y mostrándole nuevos horizontes, para que pueda lograr lo que se propone.

Cuando indagamos la realidad organizacional de América Emprende y su comunicación interinstitucional, encontramos una organización con todo el potencial para lograr de manera exitosa sus propósitos institucionales, pero que actualmente se encuentra muy abocada a la promoción de sus productos.

Esta situación demanda un fuerte acompañamiento de desde la profesión de las Relaciones Públicas e Institucionales que le permita, a través del uso de herramientas de comunicación interinstitucional, lograr su máximo potencial.

El Proyecto de Aplicación Profesional expuesto, intenta lograr ese empuje necesario para la consolidación de una institución que promete ser el motor de una América emprendedora!

## 18. BIBLIOGRAFÍA

- ALAERTS, G.J. et al Eds. *Water Sector Capacity Building: Concepts and Instruments*. AA Balkema, Róterdam. 1999
- AVILIA LAMERTYN, Roberto, *RR.PP. Estrategias y Tácticas de comunicación integradora*, Tercera edición, Buenos Aires, Ed. Revista Imagen, 1999
- B.I.D, *Las Organizaciones de la, Sociedad Civil y la Regulación, jurídica, tributaria y organismos, de control en Argentina*, Ricardi Impresos, Buenos Aires – Argentina, Diciembre de 1999
- Banco Interamericano para el Desarrollo, *El nuevo rostro empresarial: indagación sobre el empresariado juvenil en América Latina y el Caribe*, 2004
- BARTOLI, Annie, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Buenos Aires , Ed. Paidós, 1992
- BAUN, W.C., *El ciclo de los proyectos*. BID, Washington. 1996
- CENOC, *Guía para la Evaluación de Organizaciones de la Sociedad Civil*, CENOC. Buenos Aires. 2004
- CENOC, *Hacia La constitución del tercer Sector*; CENOC, Buenos Aires. 1997
- CENOC; *Acerca de la Constitución del tercer sector en Argentina - Las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil Inscriptas en el CENOC*; CENOC, Buenos Aires. 2002
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John, (1999), *Comportamiento humano en el trabajo* décima edición, México, Ed. Mc Graw Hill.
- GERBALDO, Judith, *COMUNICACIÓN. La comunicación en las organizaciones comunitarias*. CENOC. Buenos Aires. 1998
- GRUNIG, J. y Hunt, T. *Dirección de Relaciones Públicas*, Ed. Gestión 2000 – Barcelona 2000
- MAGAZINE CATALUNYA GLOBAL, *Cooperación técnica y desarrollo. Aclarando el concepto de cooperación técnica*, 2001
- PNUD, *NaTCAP methodology*. Regional Bureau for Africa. Mayo 1989

- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van; Manual de investigación de ciencias sociales, México, Ed. Limusa, 1998

Sitios Web Consultados:

- <http://www.politicassociales.gov.ar/> (2007)
- <http://www.cenoc.gov.ar/institucional.asp> (2007)
- <http://www.avina.net/web/avinawebsite.nsf> (2007)
- <http://www.iarse.org/> (2007)
- <http://www.confinesociales.org/boletines/>(2007)
- <http://www.forodelsectorsocial.org> (2007)
- <http://www.tercersector.org.ar> (2007)
- [http://www.uag.mx/alacaurp/relat\\_int.htm](http://www.uag.mx/alacaurp/relat_int.htm) (2007)



## 19.1 EVALUACIONES

### Evaluación: INTIMO - Video Interactivo Institucional

*Estimado Colega, a continuación encontrará una encuesta anónima, la cual tiene como objetivo incorporar mejoras al video interactivo institucional de América Emprende.*

A continuación marque con una cruz la opción deseada, sólo podrá marcar una única opción por pregunta.

Muchas Gracias.

**1 - El contenido del material, a su criterio, es:**

Poco Interesante	<input type="checkbox"/>
Interesante	<input type="checkbox"/>
Muy Interesante	<input type="checkbox"/>

**2 -¿Qué contenidos resultaron más de su agrado?**

---

**2.1 ¿Por qué?**

---

---

**3 - ¿Cuáles cree que podrían haber sido omitidos?**

---

**3.1 ¿Por qué?**

---

---

**4 – Respeto al formato de presentación de la información, le pareció:**

Poco práctico	<input type="checkbox"/>
Práctico	<input type="checkbox"/>
Muy Práctico	<input type="checkbox"/>

**5 - ¿De haber podido elegir, qué formato de presentación hubiera elegido?**

DVD	
CDROM	
Papel	
Otro	

**6 - ¿Cómo evalúa la calidad del material presentado?**

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente.	

Agradecemos su tiempo y dedicación

**Equipo América Emprende**

## **Evaluación Adelante!**

### Uso sección Web

- Cantidad de Ingresos Diarios
- Cantidad de Ingresos Semanales
- Cantidad de Ingreso Mensuales
- Tiempo de permanencia promedio

### Uso buzón de contactos:

- Cantidad de contactos Diarios
- Cantidad de contactos Semanales
- Cantidad de contactos Mensuales
- Análisis de los contactos:
  - Pedidos de Información: cantidad y Tipo
  - Saludos: cantidad y a quién.
  - Solicitud de contacto: lugar de procedencia y motivo.
  - Criticas, observaciones o sugerencias: cantidad y tipo
  - Otros:

### **Evaluación: VENTANA - Banner Digital**

- Cantidad de clics Diarios
- Cantidad de clics Semanales
- Cantidad de Impresiones Diarios
- Cantidad de Impresiones Semanales
- Cantidad Diaria de visitas generadas por banner
- Cantidad Diaria de semanal generadas por banner

## Evaluación: 2008 – Annual report

*Estimado Colega, a continuación encontrará una encuesta anónima, la cual tiene como objetivo incorporar mejoras al video interactivo institucional de América Emprende.*

A continuación marque con una cruz la opción deseada, sólo podrá marcar una única opción por pregunta.

Muchas Gracias.

### 1 - El contenido del material, a su criterio, es:

Poco Interesante	<input type="checkbox"/>
Interesante	<input type="checkbox"/>
Muy Interesante	<input type="checkbox"/>

### 2 -¿Qué contenidos resultaron más de su agrado?

---

#### 2.1 ¿Por qué?

---

---

### 3 - ¿Cuáles cree que podrían haber sido omitidos?

---

#### 3.1 ¿Por qué?

---

---

### 4 – Respeto al formato de presentación de la información, le pareció:

Poco práctico	<input type="checkbox"/>
Práctico	<input type="checkbox"/>
Muy Práctico	<input type="checkbox"/>

**5 - ¿De haber podido elegir, qué formato de presentación hubiera elegido?**

DVD	
CDROM	
Papel	
Otro	

**6 - ¿Cómo evalúa la calidad del material presentado?**

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente.	

**7 - Respecto a la manera de distribución, ud. considera que fue:**

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente	

Agradecemos su tiempo y dedicación  
**Equipo América Emprende**

## Evaluación: América Emprendedora – Blog

### 1- Notas - Califique esta entrada:

Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

### 2- Evaluación del site

#### 2.1 Cómo calificaría el diseño de nuestro site

Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

#### 2.2 Qué le parecen nuestras secciones?

Poco interesantes	<input type="checkbox"/>
Interesantes	<input type="checkbox"/>
Muy Interesantes	<input type="checkbox"/>

#### 2.3Cuál es su sección favorita?

## Evaluación: A la Vista! - Video Encuentros

### Cuestionario 1er encuentro: la modalidad

*Estimado Colega, a continuación encontrará una pequeña encuesta, que pretende evaluar el desarrollo del primer encuentro virtual, con el objetivo de mejorar para nuestros próximos encuentros.*

Nombre y Apellido:

Cargo:

Institución:

E-Mail:

Teléfono de contacto:

#### 1 - ¿Cómo evalúa, en líneas generales, la experiencia?

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente.	

#### 2 - ¿Considera ud, que el horario de realización fue el adecuado?

Si	
No	

##### 2.1 En caso de respuesta negativa, ¿Qué horario recomienda?

---

#### 3 - ¿Considera ud, que la duración del encuentro fue la adecuada?

Si	
No	

##### 3.1 En caso de respuesta negativa, ¿Qué duración recomienda?

---

**3 - Los temas tratados en el encuentro, le parecieron:**

Poco interesantes	
Interesantes	
Muy Interesantes	

**3.1 Cuáles le hubiera gustado tratar con mayor detenimiento?**

---

Agradecemos su tiempo y dedicación  
**Equipo América Emprende**

## Cuestionario 5to encuentro: Avance del Proyecto

*Estimado Colega, a continuación encontrará una pequeña encuesta, que pretende evaluar el desarrollo de nuestros videoencuentros, con el objetivo de mejorar para nuestros próximos encuentros.*

Nombre y Apellido:

### **1 - ¿Cómo evalúa, en líneas generales, la experiencia?**

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente.	

### **2 - ¿Considera que la modalidad implementada está siendo productiva?**

Si	
No	

#### **2.1 - ¿Por qué?**

---

### **3 - ¿Se considera en condiciones de continuar con esta modalidad hasta el fin del proyecto?**

Si	
No	

#### **3.1 - ¿Por qué?**

---

Agradecemos su tiempo y dedicación  
**Equipo América Emprende**

## Cuestionario Fin Proyecto: Experiencia Completa

Nombre y Apellido:

*Estimado Colega, a continuación encontrará una pequeña encuesta, que pretende evaluar de manera global nuestros, con el objetivo de mejorar la herramienta.*

### **1 - ¿Cómo evalúa, en líneas generales, la experiencia?**

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente.	

### **2 - ¿Considera que la modalidad implementada está siendo productiva?**

Si	
No	

#### **2.1 - ¿Por qué?**

---

### **3 - ¿Volvería a elegir esta modalidad para el desarrollo de próximos proyectos?**

Si	
No	

#### **3.1 - ¿Por qué?**

---

### **4- ¿Recomendaría a otras instituciones realizar proyectos utilizando esta dinámica?**

Si	
No	

Agradecemos su tiempo y dedicación  
Y esperamos seguir trabajando juntos!

**Equipo América Emprende**

## Evaluación: rEd - Social Networking

### 1 Cómo calificaría el diseño de nuestro site

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente	

### 2 Cómo considera los contenidos tratados?

Poco interesantes	
Interesantes	
Muy Interesantes	

### 3 Cómo calificaría la actualización de nuestro site

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente	

### 2.2 Cómo considera los links recomendados?

Poco interesantes	
Interesantes	
Muy Interesantes	

## 19.2 DESGRABACIONES

Entrevista a Daniel Gómez Coronado  
Jueves 1ero de noviembre de 2007

Variable

- 1 – Cooperación
- 2 – Gestión,
- 3 – Reconocimiento
- 4 – Contexto
- 5 – Comunicación

- Bueno, básicamente como lo conociste con Edgardo en México
- Así es, a Edgardo lo conozco en México en 1997, y él trae el Foro internacional de emprendedores (FIE) a Córdoba, que se hace por primera vez en 1998 a partir de ahí siempre tuve una comunicación intermitente con él, y nos encontrábamos en cada evento, nos veíamos en el FIE en México, nos veíamos en el FIE en Córdoba, (uno de los eventos de Junior Achievement en ambas partes, .
- Antes de empezar la entrevista me comentabas que tenías una agencia de comunicación?
- Así es, básicamente mi trabajo se da dentro de Persuasiva que es una agencia de de comunicación con base en México y una sucursal en Buenos Aires, dos representaciones, una en Estados Unidos y otra acá en Córdoba. Entonces la base con la que particularmente mi idea y dentro de este trabajo de persuasiva hay un soporte permanente a las actividades de Junior Achievement tanto en México como en Argentina por lo tanto ese soporte se hace más cercano después con la relación con Edgardo.  
Empezamos con el diseño del logo del FIE en ambos países y lógicamente la relación se da después en el aspecto de comunicación y de logística de los eventos así que nos hicimos buenos amigos con Edgardo.
- Tu primera aproximación con Mundo E, y la propuesta de cambiar a América Emprende ¿a qué se debe?
- La aproximación con Mundo E se da el año pasado (2006) cuando Edgardo, hace una sociedad con Jaime Santibáñez, expande el universo de Mundos E de la sección regional sudamericana donde Edgardo estaba iniciando operaciones hacia México. Cuando se agrega este capítulo de Mundo E, básicamente por una cuestión de Branding, descubrimos que Mundo E, que era como quería extender Edgardo el nombre a México, no funciona allá porque en México Mundo E es un Shopping, y aparte es un Shopping que creció con mala estrella y nunca pudo de alguna manera ser el shopping que la gente quería que fuera cuando lo crearon entonces por una determinación de marca básicamente comenzamos a planear un cambio completo de diversidad institucional, y la institución, además, empieza a tener requerimiento de comunicación para satisfacer demandas en dos ciudades bases que es la ciudad de México y la ciudad Córdoba. Entonces lo que hacemos nosotros es integrarnos en el proyecto desde este cambio y con base en

el último evento que había hecho, América Emprende, que se llamaba el nombre del evento, decidimos utilizar ese nombre del evento trasladarlo a la identidad institucional, después de una lluvia de ideas y un trabajo de investigación de campo con las diferentes marcas posible que teníamos.

Entonces América Emprende se convierte en el nombre de la institución en vez del evento que había realizado por cuarto año consecutivo en el 2006.

- ¿Pero continúa con todo lo que era la estructura, el discurso institucional, la misión los objetivos los valores de Mundos E?
- Si, básicamente si. El cambio se da con base a la marca pero después viene la adaptación porque lo que sucede es que en ese transcurso del trabajo en AE las reuniones empezaron a tender más hacia el cambio de logística y de operación y entonces viene una inclusión nueva dentro de la misión y la visión de la empresa precisamente por eso. La expansión hace que trabaje con diferentes estratos, en diferentes países, y no es exactamente igual el mercado local cordobés, en donde nosotros sabemos que como institución educativa y de formación, no tenemos que considerar nada más de que un objetivo de target, sino un mercado que a fin de cuentas es el necesita de los servicios y los productos que AE desarrolla, entonces en México hay una realidad completamente distinta, y en este año de operación, se empezaron a desarrollar proyectos independientes en Perú, en Ecuador y en otras ciudades de la Argentina.

Entonces resulta mucho más amplio el campo de acción y la gente que trabaja directamente en estos proyectos se da cuenta de que tiene que unificar ciertas cosas y focalizar ciertas otras.

- Y en esta investigación estas participando. Directamente.
- Si, básicamente lo que empezó como un trabajo de un proyecto de rediseño de marca se convierte en conjunto con AE en un proyecto de un cambio de la propuesta comunicacional integral. Porque lo que sucede, a fin de cuentas, es que al cambiar los objetivos, por ampliar horizontes, lo que estás haciendo, es hacer un desarrollo nuevo, tanto de la visión institucional como del *Modus Operandi*, tratando de integrar los elementos que realmente nos van a funcionar, con esta visión global y tratar de eliminar los que no son nuestro core. En este sentido decidimos enfocarnos mucho hacia la articulación del emprendedorismo en base del desarrollo individual
- Básicamente, de esto había hablado con Edgardo en una primera entrevista, en donde le decía que tenés que tener esta proyección internacional pro estar consiente de que le hablas a un público local, entonces tiene que haber un eje central, que creo que es lo que le están dando ahora, esta proyección internacional, pero a la vez necesitas estar haciendo el scaneo de los diferentes actores que van a apareciendo y con los que te vas a relacionar.  
AE Hoy, se está reestructurando a nivel comunicacional, ya sea de imagen institucional, discurso, hasta político. Porque esto después, lo que hablábamos la otra vez con Edgardo, el discurso se transforma en estrategia, la estrategia se transforma en discurso, está en el medio de eso, se en tu forma de pensar está el cómo hacerlo pero también al mismo tiempo de qué hacer. Realmente está en ese estado. En plena gestación.

- Si, la raíz es la misma, mira, qué sucede, la necesidad en Latinoamérica es igual, el desarrollo del emprendedorismo es tremendamente similar, entonces la intención, que incluye justamente esta misión de AE y la intención que tenemos es exactamente la misma de Mundos E, la diferencia está en que el procedimiento actual implica que esa globalidad no nos ciegue ante las actitudes de cómo reacciona nuestro mercado en diferentes lugares. O sea, la gente en México no es igual que la gente en Argentina, la gente en Perú no es igual que la gente en México, entonces el desarrollo del marketing local hace que realmente concentremos los esfuerzos en los productos y servicios que funcionen más con ellos y obviamente para el crecimiento de la institución. Y ahí es donde viene el cambio porque no es lo mismo operar nada más en la ciudad de Córdoba, para el mercado cordobés, que abrirlo a necesidades diferentes y puntos de vistas diferentes. En el resto de Latinoamérica.

Lo que estamos haciendo hoy en AE, es un poco dejar nada más de lo que era la antigua visión de comprender a los estudiantes universitarios para enfocarnos en el trabajo directamente sobre ellos como usuarios finales, pensar en la articulación de AE como eje que integre a otras organizaciones que trabajan dentro del emprendedorismo y esa es una diferencia importante porque no nada más estamos trabajando hacia el público final, sino estamos trabajando con las instituciones que hacen el trabajo particular con esta gente.

- Bueno, un tema que me gustaría retomar es el desarrollo del emprendedorismo. dijiste que veías como que en Latinoamérica está en auge bastante mas o menos parecido. En qué indicador lo estás identificando o qué te estás viendo venir de la tendencia en México, Perú, o en otros lugares a donde has estado.
- Mira, el reflejo básico es la distribución económica de cada país y eso es innegable en función de que en Latinoamérica siempre se ha considerado que el emprendedorismo tiene mucho más que ver con una cuestión teórica y que generalmente se enfoca hacia la creación final de un negocio, y nosotros consideramos que el emprendedorismo tiene que ver en función de que la gente desarrolle y sea capaz de generar proyectos que no necesariamente, terminen siendo una empresa.

Económicamente, la diferencia es que por ejemplo en México hay una franja de industrialización muy importante que está a cargo de la pequeña y la mediana empresa, la industria nacional Mexicana es fuerte gracias, no a sus enormes corporativos, sino gracias a la cantidad de Pymes sólidas que existen en este país.

En el caso de la Argentina es diferente por que la industria nacional ha sufrido varios percances entonces el desarrollo de las pymes empieza otra vez con un nuevo auge en estos últimos 3 años con la crisis del 2001 en México cuando el efecto tequila en 1994 se dio un efecto similar sin embargo la industria nacional siempre ha sido una categoría más fuerte que en la categoría Argentina, sin embargo los procesos de ustedes son diferentes a los procesos con los que se trabaja en México el que emprende, a fin de cuentas, tiene la misión, de que el proyecto en el que está involucrado o su proyecto propio crezca, y obviamente eso es lo que hace crecer la economía de un país, y un país no es rico por la cantidad de dinero que maneja sino por la cantidad de trabajo que reparte, y en

ese sentido es diferente entonces, el momento digamos en el que estamos en México que en Argentina sin embargo como las sociedades son diferentes el trabajo de AE es necesario en las dos. Porque en México lo que se necesita culturalmente es despertar este desarrollo emprendedor y darle herramientas a la gente para que sea un empleado que trabaja en una empresa que sepa como hacerla mejor, pero no encuentra los mecanismos para convertirse en un intra-entreprenurship o sea en un emprendedor dentro de un negocio, de esa estructura, lo haga.

Y en el caso de la Argentina, la gestión de empresas de pequeña y mediana escala, es la que en este momento surge, para que ese bloque económico que ha permanecido golpeado y disminuido durante tantos años se vuelva importante y cobre esa importancia que tiene en Brasil por ejemplo.

Eso es el punto de comparación. Sin embargo en AE lo que hacemos en Argentina es mucho más el trabajo del desarrollo de la gestión para que la gente sepa que puede crear un negocio, que puede desarrollar una idea y convertirla en una marca, en una generación de empleo masivo y en un fin y un servicio para su misma sociedad en el caso de México posiblemente lo que estamos haciendo más es que la gente sepa que tiene la capacidad para que en el lugar en donde ya está, se mete esta especie de concepto del empleado común, y sea mucho más capaz de desarrollar proyectos nuevos, dentro de las empresas en las que ya está.

- Hablábamos en parte del contexto económico tanto de Argentina como de México, que en ambos casos ha habido a causa de una crisis, una búsqueda social de salir de esa situación, que lleva a la motivación emprendedora, siempre y cuando también tenga un aparato social que te permita este desarrollo.

En el caso de Perú, Brasil o Uruguay o Chile, vez que también existe esta tendencia, de decir, frente a diferentes situaciones o niveles de crisis económica se da el desarrollo del emprendedorismo es al revés, o no tiene que ver con la cuestión económica sino mas bien a un momento social o cultural.

- Bueno, lo que pasa es que el emprendedorismo no es un sistema. O sea, partamos de la base en la que nosotros estamos tratando de generar una estructura para el emprendedorismo, pero el emprendedorismo, a fin de cuentas, hace un trabajo sobre algo intangible: que es la capacidad individual del ser humano para crear. Y esto es un punto muy importante, porque estás trabajando con algo que potencialmente existe en todo ser humano, pero que actúa de diferentes maneras en cada uno de nosotros. Entonces lo que nosotros consideramos, y en este sentido es que el latino es emprendedor por naturaleza, pero a veces el manejo de su adversidad, lo hace ser emprendedor de una manera natural. Hay generaciones en este continente que nacieron en crisis, o murieron en crisis, y manejar estas crisis han obligado a que la gente invente, forme, o sea capaz de crear cualquier cantidad de ideas convertidas en un *modus vivendi* o en un negocio o en un emprendimiento más formal. ¿qué es lo que sucede, que a diferencia de ciudades más industrializadas, nosotros hemos vivido en desorden, cuando nosotros, me refiero como sociedad, hemos vivido en desorden, puedes generalizar en ele contexto latinoamericano. Cuando hablamos de Perú, de Brasil, Chile y Uruguay, no son diferentes a los casos que mencionamos al principio en México y en Argentina. La diferencia no radica justamente en los países latinoamericanos porque justamente como te comentaba, tienen las

mismas adversidades, son economías que siguen en la pobreza o son emergentes. Pero ninguno de los casos puntuales, digamos en las ciudades en las que estamos operando hoy día, estamos hablando de economías sólidas o estamos hablando de ciudades completamente desarrolladas en su estructura industrial y económica.

Hablamos de que la carencia, sigue siendo la distribución injusta del trabajo y lógicamente por lo tanto esa señal en donde se dice que hay gente. Que tienen empresas con valores de miles de millones de dólares y hay gente que tiene negocios que no logran después del primero o los primeros 3 años.

Entonces ese desequilibrio es el que nos hace a nosotros pensar que esas necesidades son las mismas. Y por eso la visión es global. La manera de actuar, es la que es regional. Porque obviamente el pensamiento y la misma idiosincrasia de los países actúa de manera distinta.

La integración latinoamericana no va en función de tratar de unificar las cosas, porque la gente no es igual. Lo que tendremos que unificar. Es la solución de los males en los que somos similares. En ese sentido si hay una diferencia radical.

Pero básicamente lo que nosotros vemos dentro de América Latina que tenemos un contexto diferente pero a fin de cuentas tenemos una situación de pobreza o de limitación similar que es la que tratamos de revertir.

El emprendedorismo es intangible, porque depende del ser humano, pero el ser humano latino, tiene las ganas de hacer, ha inventado por necesidad y lo que le falta es estructurar esa salida de esa chispa que se le encendió y convertirla en un proceso y en algo tangible. Ahí es en donde estamos fallando hoy día. Y eso es lo que justamente AE actúa digamos, sobre objetivos para tratar de que en cualquiera de los países logre cada una de esas personas con diferente idiosincrasia, con diferente contexto hacer algo. Convertir eso que tiene como instinto o como idea en una estructura que finalmente beneficie a su sociedad y a ellos mismos.

- Hablamos de que, AE hoy podríamos decir que en su nacimiento, crecimiento y desarrollo, se encuentra en la etapa de nacimiento. En estas charlas informales o en la visión que ustedes tienen, hacia donde crees que va? ¿cuál sería el desarrollo? ¿cómo te imaginas a AE de aquí a unos años?
- AE va a tener 2 vínculos importantes en el corto plazo, el 1ero es el organizar como un articulador la estructura que se dedica al emprendedorismo, en las ciudades en donde se encuentra, mediante esto viene el segundo vínculo importante que es la creación de un Centro Emprendedor, posiblemente para cada comunidad. Con esto no te estoy hablando todavía si es una ciudad si es una región o es una zona o es un país, pero si es importante que estas 2 situaciones se den:

1ero que seamos los articuladores de otras instituciones que forman una cadena de educación que va desde la parte creativa, en función de inventar algo, pasar por un modelo de negocio, educar a la gente en el proceso de gestación de una empresa hasta la salida en una incubadora, la búsqueda de un capital y la puesta en marcha.

Las diferentes empresas, instituciones, organismos gubernamentales, internacionales y de cualquier tipo no están conectados entre sí. Trabajan de manera independiente.

Lo que va a hacer AE en este sentido es, funcionar como el articulador de esa cadena de instituciones que tienen que ver con el emprendedorismo, y que lógicamente al estar trabajando cada una por su cuenta, rinde mucho menos que si nosotros logramos hacer un network lógico y entonces a cada idea que se nos presente, a cada persona que se nos acerque, la canalizamos dentro del punto justo en el que se encuentre de la cadena de desarrollo. El CE es necesario para tal efecto. Porque el CE se vuelve un concentrador que articula a esas instituciones, pero al mismo tiempo opera programas propios, y programas de terceros para que en ese mismo lugar se vayan generando, los emprendedores en una formación mucho más seria, y tenga la cavidad, digamos, para operar en diferentes lugares.

Hoy día, existe ya el centro de emprendedores, de la zona oriente de la ciudad de México que opera AE en conjunto con otras 2 instituciones y se está lanzando para el próximo marzo, del año entrante, el CE Córdoba. En donde nuestro principal aliado estratégico es la Universidad Nacional de Córdoba. Esta gestación de estos 2 primeros centros de emprendedores son la muestra de que se da una necesidad explícita por parte de las organizaciones que trabajan en emprendedorismo de querer participar en estos proyectos, pero no había una herramienta que de alguna manera las integrara, como de alguna manera queremos que sea el CE de AE. Y en el caso particular del CE, no nos queremos limitar, justamente por tratarse de un proceso creativo, de poner uno por ciudad, queremos ser generadores de CE's en donde exista la necesidad o la demanda de una comunidad que lo haga.

Esto quiere decir, que ya podemos abrir CE's, que ya estamos en negociaciones con algunas instituciones educativas, para tener el CE de la universidad fulana de tal, además del CE de la ciudad en que se encuentra esa institución o el CE de la zona en donde estamos operando principalmente en esa parte de la ciudad de la ciudad.

O sea, el CE es una unidad multifuncional, que además, tienen una ubicación estructural muy maleable, moldeable, en función de que se puede adaptar a una institución educativa en beneficio de su alumnado, sus estudiantes, o de su matrícula completa de grado y posgrado. O se puede "attachar", adjuntar. A un proyecto de tipo federal en donde se involucren actores no gubernamentales, federales y de gobierno.

- (intromisión) Esa es una de las tendencias dentro de la cooperación, esto del trabajo en red, frente a un mismo objetivo, o frente a objetivos encontrados y un actor social que nace para articularlos y potenciar, a través de la sinergia, facilitación de recursos, o especialización, el resultado. Si el objetivo es el mismo, y cada uno tienen diferentes fortalezas, uno tiene conocimiento del sector, otro tiene conocimiento de las herramientas, otro tiene las personas que lo realicen, juntos poder hacer algo macro y de mayor impacto.

Esto ya nos da algunas pautas de lo que podría ser mi intervención. Es decir, teniendo la imagen de que AE opera a través de los CE's, en realidad opera a nivel red, pero digamos para su funcionamiento es necesario el relevamiento, el conocimiento de quiénes son los actores sociales que hoy por hoy están trabajando en la misma materia, identificarlos, conocer sus objetivos, sus pautas básicas o su estructura básica, y después diagramar una estrategia, tanto de la presentación del CE, cómo para después poder trabajar en equipo. Quiénes

- somos...mi nombre es... me gustaría que ... adecuando a si es gobierno, si es universidad, si es otra ONG, y es ahí donde entran los conceptos de cooperación
- No, lo has dicho muy bien, pero además hay otra parte súper importante, que relación con instituciones, como bien lo mencionaste, y es lo que venimos comentando, pero hay relación con divisiones o proyectos de las instituciones, entonces eso es lo que hace monstruoso, el trabajo de articulación. Porque por ejemplo un banco, no es necesariamente una empresa que se dedique al emprendedorismo, sin embargo, tiene proyectos y productos financieros que apoyan el emprendedorismo, entonces esto hace que tengamos que trabajar no nada más con una institución sino con ciertos proyectos que son divisiones de otras instituciones, lo cual hace que el mapa se vuelva mucho más extenso, y obviamente más complejo para operar ¿no?
  - Por el tipo de relación que tienen con cada actor. O sea, porque en cada contexto social tenes diferentes actores que te van a dar...el actor 1 te va a permitir funcionar, diciéndote: en nuestro país se permiten, esto...esto..., el actor 2 que te va a decir: nosotros contamos con la estructura para que Uds. Se desarrollen, a nivel público, como decirte las universidades, somos el medio a través del cual van a llegar a su público. El actor 3 te va a dar dinero, el actor, tecnología...etc... y así instalás una red de relaciones en base a los intereses que te vinculan. No solamente vas a vincularte, con organizaciones que tengan el mismo interés, de trabajar por el desarrollo, sino además con instituciones que te permitan trabajar, consecuentes de ese objetivo.
  - Es correcto.
  - Bueno a modo de resumen repasamos la guía de pautas, Respecto al contexto social económico, el desarrollo del emprendedorismo en LA también vemos que hay una creciente movilización, es un concepto que está en las diferentes sociedades, en unas se está trabajando hace tiempo, en otras se encuentra en un nivel inicial, pero que en líneas generales podemos decir que hay una igualdad, que existe el concepto como tal y que se encuentra más presente.
  - Después hablamos de AE, de la idea a la realidad, ¿cómo nace? De los objetivos encontrados de estas tres personas y ahora con mas fuerza, con la incorporación de otras personas dentro de la estructura que están trabajando cada vez mas fuerte, tanto aquí como en México ¿no?
  - Es correcto, y básicamente queremos también integrar las soluciones que nos han funcionado en los diferentes países y tratar de probar el funcionamiento de eso que fue local, se vuelva global. Entonces estas aportaciones son interesantes, porque justamente vienen, de puntos de vistas distintos de operación diferente, y estamos tratando de hacer una ensalada que se convierta en algo productivo de manera organizacional. Con lo mejor de cada lugar probar que de eso que fue local, puede funcionar a mayor escala, de manera global.
  - AE, hoy, la realidad es pura gestación y planeación para ... podríamos decir que están en el “start on” o ¿no? O vos decís que ya están en marcha o que se están preparando para salir.?

- No, yo te diría que estamos en marcha desde la creación prácticamente del 1er CE, obviamente hay una marcha, hay un arranque, en cada país, pero la organización prácticamente lleva en esta transformación, casi 1 año, entonces a pesar de que tenemos que reinventarnos, tenemos que hacer cosas que vayan orientándose a la definición cada vez, más particular del marketing local, estamos sobre el trabajo en concreto ya. O sea, hay proyectos que obviamente tienen un arranque, y obviamente esos proyectos son parte de AE, y cada uno de esos proyectos nos va a enriquecer nos va a hacer crecer y ser más grandes y más sólidos.

El proyecto como tal está prácticamente andando, y lo que estamos haciendo es que esta articulación se está dando, digamos, de manera muy acelerada en algunos casos, de manera muy puntual en otros y el mismo proceso obliga que los mismos actores que mencionabas, nos van dando el ritmo de cómo va a siendo el desarrollo. O sea, AE, está andando, la diferencia está en que la operación hace al crear algo nuevo, que los actores intervengan en tiempos de gestación de cada uno de los proyectos y situaciones que te menciono.

- Respecto a que está andando, en lo que se refiere a comunicación, ¿qué se está desarrollando? ¿Hay alguna estrategia en curso? Sé que tienen el portal web y vi algo de folletería institucional...

- Bueno, el proyecto de comunicación, primero ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo y producción de los eventos que ya tenemos agendados. Nuestro esfuerzo comunicacional como AE, ha sido membretar los eventos que organizamos y coorganizamos de manera que la mayoría de los esfuerzos de comunicación van más hacia el producto final como es el caso de PILAS, el 5to congreso internacional de emprendedores, o el FIE que desarrollamos el año pasado en México.

Acá la importancia es que el año que viene, estrenamos un portal nuevo, que ya es mucho más acorde al proyecto latino que te estaba comentando, por lo cual el portal actual se transforma completamente, y lanzamos el trabajo de las diplomaturas a distancia y presenciales, en este caso es una manera implícita de expandir la comunicación de lo que pensamos y cómo lo pensamos hacia un producto, un servicio que, a fin de cuentas, se vuelve global y que puede operarse de manera presencial, en los lugares en donde lo vamos a poner en marcha o a distancia para la comunidad internacional que lo puedo consultar incluso en Iberoamérica. Como es un material pensado, hablado y escrito en español, en castellano, lo que estamos haciendo nosotros en el mismo nombre de AE, es pensar un poco hasta la comunidad hispana en los EE.UU., de este lado del continente, y el trabajo con la gente española que de alguna manera quiere involucrarse con este desarrollo americano.

Pero la comunicación institucional básicamente en este momento se está dando sobre los proyectos y productos y servicios concretos que tenemos especificados en nuestro calendario de actividades anuales.

- Básicamente hemos terminado,

## Entrevista Edgardo Donato

Via Skype

Variable

- 1 – Cooperación
- 2 – Gestión,
- 3 – Reconocimiento
- 4 – Contexto
- 5 – Comunicación

- Hola, Estas?
- Si, aquí estoy.
- Ok, bueno antes que nada quiero agradecerte nuevamente, ya que en la entrevista previa se grabó sólo mi voz, asique, como de la mayoría de los temas hemos hablado en detalle, vamos a hacer un resumen de los principales tópicos de la guía de pautas de la que estuvimos hablando la primera vez.

A modo de introducción, como para ir de lo general a lo particular, mi idea era conocer en una primera instancia, Cómo veías el contexto social y económico, de lo que es el 3er sector en Latinoamérica. Es decir aquellas organizaciones, que desde tu experiencia, no gubernamentales, de la sociedad civil a las que has pertenecido, u OSC, fundaciones, universidades con las que te hayas relacionado. Cómo podríamos definir que se configura esta realidad latinoamericana, es decir si hay algunos puntos en común , diferencias, cuáles son las últimas tendencias, que estás viendo que está sucediendo?

- Si como te comentaba, con mi experiencia en las universidades como en ONG con las que hé estado en contacto, sobre todo en ciudades más pequeñas, de 600 mil habitantes , se notaba mucho más la influencia en la comunidad, o sea, cómo hacia la economía, algunas con gran influencia, como ser cruz roja en ecuador.

Eso por un lado. Por otro lado habíamos hablado de economía, o la crisis y las OSC, decíamos que había una relación compleja. Por un lado las que con la crisis proliferan o aparecen, sobre todo aquellas que tienen que ver necesidades primarias, que tienen que ver con desnutrición, salud, casos extremos así, y la desaparición de algunas otras que están financiadas por empresas quienes cortan el apoyo digamos fundamental.

Por otro lado, esto lo podríamos ver por ejemplo con el tema de Paraguay, que por ingreso per cápita, PBI y algunos indicadores quedan excluidos d el ayuda internacional.

Lo mismo que le sucede actualmente a la Argentina, ya que debido a los niveles de estos indicadores, dentro de los cánones de ayuda internacional quedamos excluidos.

Después creo que las instituciones en general, como vos dijiste anteriormente, ha habido una proliferación en la Argentina, un caso muy fuerte, se aprobó la ley de bosques gracias a las firmas que consiguió Greenpeace y una serie de instituciones que vienen trabajando en eso. Con esto vemos como hay una influencia concreta en la ley, a partir de la organización de los ciudadanos. Con la las OSC.

- Esto tiene que ver justamente con una de las preguntas que te iba a hacer, digamos... más allá de los contactos institucionales que promueva o no el gobierno y las instituciones tanto como organismos internacionales, es decir cómo la sociedad comienza a ver a estas organizaciones tanto por su impacto social como una manera

de unirse a un ideal. Empezar a compartir los objetivos institucionales, ¿cómo ves esta aceptación social de las OSC, el involucramiento de la gente?

- Yo creo que es un espacio que está creciendo, y que la gente ve que hay un espacio para trabajar en conjunto.

Yo creo que cuando hay un buen líder, que lleve a adelante un proyecto, la gente acompaña. O sea, no es fácil que la gente se integre porque sí. **Primero está el líder que dice hacia donde hay que ir, y su proyecto, para poder seducir o o comprometer a más personas**, y las personas tienen ganas de participar. Sobre todo lo vemos en el voluntariado, donde encontramos gente que dispone tiempo a una causa.

- Y eso lo pudiste ver tanto en las organizaciones que estuviste aquí en Argentina, como en México o en Perú?

- Si. Te diría más en Argentina, De Perú mucho no te puedo decir porque recién hay muy poca relación, pero en México lo veo menos. Será porque en México estoy en DF, y en DF, donde la gente está como más metida en ellos mismos. Cuando uno los ve, analiza que la gente va al trabajo y vuelve a su casa, hay menos sociabilización. Hay menos..digamos...compromiso con el otro ¿no?

Eso por ejemplo lo veo en los eventos. En México conseguir voluntarios para los eventos se complica, en cambio acá te sobran. En Córdoba no hay problema para conseguir.

En Junnior Achievement, para el FIE consiguió 50 voluntarios, nosotros para el Pilas conseguimos 12 voluntarios, con mucha profesionalidad que trabajan gratuitamente que te diría que trabajan con más pilas y más compromiso que los empleados que cobran por eso.

- Hay como mucho más compromiso y conciencia de los que es la realidad social, y en realidad el voluntario elige por su propia voluntad, como la palabra lo dice, **comprometerse con un accionar o una institución, creo que también ahí es el indicador de cómo se está mostrando una institución o la credibilidad que empieza a tener, pero creo que es un momento de la sociedad.**

- Así como en un momento apoyó a lo industrial, en otro al de servicios, y ahora existe un apoyo social al movimiento de las OSC.

- Si, digamos a nivel de credibilidad, el otro día hablábamos de la Clase política, la clase sindical, la clase empresarial, la iglesia y bueno...básicamente **la sociedad está apostando el capital social en las acciones en las que están comprometidos y se sienten parte.**

La verdad es que es una gran oportunidad.

Pero de nuevo te digo. Tiene que haber líderes y proyectos. Porque la gente no tiene tiempo de armarlos entonces la gente tiene que tener cosas armadas para que uno pueda poner el tiempo ahí.

**Lo difícil es cuando no hay proyectos, o no hay líderes., porque la gente no tienen el qué ni el cómo de qué hacer.**

- Respecto a lo que podríamos decir un momento conceptual, el Latinoamérica, el concepto del emprendedorismo, cómo lo ves que se está tomando que conceptualización está teniendo en los diferentes países en los que has tenido contacto. Y su posicionamiento. Tanto a nivel institucional, como académico y como práctico.

- Mirá, yo creo que es una palabra que suena, pero que en algunos casos como que se ha, vapuleado hasta su propio significado, porque , por ejemplo tomamos un actor como es la universidad. La universidad siente que tiene que hacer algo, pero no sabe bien qué ni cómo ni cuándo, ni por dónde empezar siente que tiene que hacer algo porque es un concepto que está en el mundo, siente que sus alumnos sean emprendedores como una opción al empleo, pero se topan con que los alumnos no se lo piden , con que los alumnos no lo tienen internalizado como una opción ni como algo valioso. Ahí hay que trabajar mucho en el tema de sensibilizar. Hacer sentir la necesidad de que eso ocurra. Justamente vi en un blog. De que en general la gente lo ve como algo, como una práctica que hasta se pregunta si es posible. Si es posible enseñar a emprender, y si es posible que esas prácticas que son un poco transgresoras y fuera de la metodología tradicional son valederas o son nada más que para hacer lucir al profesor. Eso decía este blog.
- Si, supongo que este tipo de planteos se te pueden haber dado en clase, cuando se tiraban preguntas como si emprendedor se hace o se nace. O ambas
- Si, por ahí te puedo dar una respuesta que dijo Pacho Umbert, que dijo, les voy a dar una buena y una mala noticia. La mala primero. No se puede aprender a emprender. Y la buena es que todo nacemos emprendedores. O sea, en definitiva lo que quiso decir es que debemos lograr es reactivar, dejar soltar esta fuerza que tiene todo ser humano que por ahí está coherceteada por la “&()Y)” y por ciertos aspectos culturales. Y eso mismo decía el coach que estuvo en PILAS, que dice.: “ No se puede aprender a ser campeón, pero todos somos campeones en algo”, y descubrir ese algo es una tarea que te lleva toda la vida. Ahora lo que tenemos que hacer es ver en qué, somos cada uno campeones.
- Si, yo también en parte estoy convencido de eso, porque también lo que nos toca cuando uno tiene que trabajar con esto y con ello, es empezar a preguntar a la gente en qué esta pensando cuando habla de emprendedurismo. Que es mas o menos de lo que estábamos hablando de lo que es la realidad en Latinoamérica, hay un auge en ellos diferentes estados, comenzando a estar presente en los diferentes ámbitos, tanto en el académico como en el empresarial, pero ¿qué connotación está teniendo? ¿sobre qué puntos hay que focalizar? ¿ y hacia donde habría que orientar el concepto no?
- Yo creo que en definitiva hay que educar. Estamos hablando de educar desde las personas hacia los gobiernos, hacia los medios de comunicación, a las universidades, y empezar a hablar de la importancia que tienen el emprendedorismo en la economía sustentable de una comunidad y en la creación, innovación y la creación de valor sustentado en la existencia de mejoras emprendedoras, tenemos la posibilidad de comunicarlo mejor. Y eso es una materia pendiente. Yo creo que en general no hemos todavía llegado. No hemos sabido llegar a la gente, estamos llegando con un porcentaje muy bajo de compromiso, es como que estamos gastando fuego sin resultados, estamos tirando con una escopeta y en realidad deberíamos estar con una mira telescópica a la cabeza y al corazón de cada persona. y esa es la parte que nosotros, hoy, no estamos haciendo.
- Digamos que es parte por lo que nace, Mundos E, América Emprende no?,

- Claro, su Visión es una América con mayor calidad de vida a partir de que haya mayor desarrollo sustentable, dado por el emprendedorismo.  
Esa es nuestra visión, por supuesto que la visión es una utopía. Respecto a la misión los objetivos, los vamos bajando a tierra, pero en el medio creo que la utopía es una sociedad formada por seres libres que se hacen cargo de su ciudadanía, se hacen cargo de su capacidad de crear, y a partir de ello desarrollan prácticas y generan valor para su entorno. Esto es lo que uno debería lograr.
- Es que estos pilares son los que se hacen carne, parte tuya y de las personas con las que te asociaste ¿no? , que también habla del comienzo de AE y Mundos E. ¿cómo fue el encuentro con estos pilares y la creación de la institución?
- Yo creo que un poco, te decía, es el contacto con la realidad, 10 años en Junnior Achievement, 5 años de consultor de empresas, 3 años en FIAT, una serie de cosas.. el liceo militar, la influencia de la disciplina, y todo eso se une, sobre todo cuando entendí que Junnior achievement era algo más logístico que desarrolladores, porque vienen todo construido, y lo que hacíamos era hacer la logística educativa de lo que ya está creado. Muy enlatado, con una visión especialmente estadounidense, ni buena ni mala, pero le faltaba una customización, la palabra sería el **aggiornamiento**. Y todo esto me llevo a querer crear un producto propio.
- Permíteme preguntarte, justo con lo que venimos hablando y las charlas previas que hemos tenido, me surge una incógnita, ahora digamos, la institución que has formado, quiere focalizarse en vender proyectos, que en cierta manera tienen que estar en parte enlatados, ¿no? Para que tengan una cierta estructura. ¿cuña sería el nivel de apertura para llegar con un mismo producto a diferentes públicos en Latino América? Teniendo en cuenta las características de las diferentes comunidades con que tienen relación.
- Si, ahí, si bien lo de JA, tenía esta imprenta estadounidense, funcionaba bien. El 95% de los casos. Pero aquí funcionaba en la Academia Arguello, es decir el kit, este era un producto kikeado, un producto kikeable, es decir donde la importancia de lo que se enseña no está centrada en el profesor está centrado en los materiales en el proceso y procedimiento que tiene y centra el protagonismo en el alumno. Vi que esto funcionaba bien, se podía aplicar a 1 curso o 10mil curso.  
El problema es que cuando tiene que estar centralizado en el profesor y muy aggiornado, lo que hay que aggiornar es el kit, para que tenga la posibilidad de aplicarse a la mayor cantidad de personas para tener masa crítica. Sino te quedas y vos mismo sos el techo de tu impacto. Y el impacto te lo da la masa crítica.  
Más cuando tenes este tipo de objetivos. Si dijéramos que queremos tener 100 jóvenes en LA bueno, pero no, **queremos tener millones, millones de jóvenes en LA. Que entiendan este concepto que lo vivan que lo sientan como propio**. Hay que ir al kit. Es lo óptimo en términos logísticos.  
Ya que el aula es logísticamente inapropiada para crear masa crítica, entonces, debemos lograr que el aula sea reemplaza por un buen material que funcione en el aula o sin el aula.
- Con o sin los elementos vitales no sean lo técnico lo material,
- Lo más importante es lo que va en el KIT, ahí tienen que estar el ideal. Como una valija mágica que permite que N personas tengan ese acto educativo que impacte.

- Digamos, ahora ya que venimos hablando, como sería la definición de los proyectos que van encarando con AE este año. Y cómo fue desde el comienzo desde Mundo E., ahora AE, sobre todo en la elección de las alternativas que tenias sobre cómo trabajar, supongo que desde la experiencia desde las prácticas, como llegar de la utopía a hoy una organización trabajando.

- Yo creo que estamos todavía en el modelado. En el estadio del modelaje. Osea modelando el negocio. Yo creo que las definiciones básicas se mantienen, de ser una ONG internacional con el objetivo de crear empresas, que en realidad nuestra vocación apunta más a la gestación de empresas, mas que a la creación y que los primeros pasos. Que son las 3 etapas.

Está la gestación que vas desde la motivación a emprender, la idea de negocio hasta el plan de negocio inclusive. La creación ya cuando estamos en el control de los factores para que se cree la empresa, para que salimos al mercado. Y la final, en los primeros años, cuando hay que guiarla.

Creo que ya definimos el tema de creación lo vamos a hacer por articulación con otras instituciones, nos vamos a hacer especialistas en gestación.

Porque lo que hemos visto es que hay muchas incubadoras, sin incubados. No es el problema la incubadora, el problema es que no hay gente, incubable. Equipos de emprendedores incubables.

Obviamente se ve mucho más una empresa creada que gestable, pero vamos a mantenernos firmes en eso, para tener mucha mas gente con ánimos y darle las herramientas para emprender.

- Y esta articulación que nombrabas, a nivel nacional e internacional. Con qué actores te imaginas que estarías trabajando?

- Así me veo trabajando con incubadoras, con proyectos de inversores, que serían empresas ángeles. Que también podríamos ayudarlos nosotros. O sea la empresa ángel está en una etapa de plan de negocio y ellos desean invertir, pero de ahí en más...o sea al principio, nuestros aliados serían las incubadoras.

- Y respecto al movimiento del desarrollo emprendedor esto de generar conciencia social, y trabajar sobre el concepto. Qué otros actores entrarían en juego y de qué manera no?

- Los actores son múltiples. Están las entidades educativas de todos los niveles. Segundo punto las empresas como representantes del espíritu hacia donde llega el ser emprendedor. Tercero el gobierno en todas sus instancias, cuarto los medio de comunicación, como formadores de opinión formadores de cultura que deberíamos articularlos de manera tal que estén siempre, trabajando el tema. No un flash o un corte superficial. Tenemos que estar todos los días, trabajando el tema y por último las instituciones especialistas.

Que somos varios con distintos objetivos, por ejemplo acá en Córdoba, se formó una nueva que se llama E+E, empresarios para emprendedores se llama que la presentan el martes a la tarde, que es de Lawson.

También esta endeavour que nació en Córdoba, y ahora esta representada por una persona que trabajó con nosotros, vamos sembrando y cada vez va a haber más jugadores en esto.

- Varios que trabajen en lo mismo.

- Hay tanta masa para convertir en el emprendedorismo, así como una vez te convertían en el cristianismo,.
- Jajaja (risas) ya te veo como el pastor en la tele. Pero hablando en serio está bueno que aparezcan nuevos actores. En el 3er sector se suele muy poco hablar de competencia, ¿no?, como que en realidad la aparición de nuevos actores que trabajen sobre lo mismo lo único que hace es potenciar y movilizar un poco más a la gente.

Que tiene que ver con lo que hablábamos al principio de la sensibilización, y del movimiento de masas, y tanto eso como meterlo en los medios, en las empresas, poder llegar hacer lobby en el gobierno, en el buen sentido de la palabra, o sea, ayudar al gobierno a tomar decisiones política, como comentabas al principio de la laye de los bosque, digamos que ayuda, porque se transforman en actores cokeepers.

- Yo creo que en general hay una tendencia natural a querer adueñarse del concepto, es decir, yo soy emprendedorismo en Córdoba. Cada uno ha pasado por esa etapa, es todo una visión esto de **entender esto de la relación, interrelación de la cooperación , y de ver que no somos nosotros solos la masa crítica, sino trabajamos juntos. Con otras instituciones.**

Eso es algo que tenemos que lograr. El sector de las OSC han sido un ejemplo de eso, en algunas áreas, y nosotros desde el **emprendedorismo creo que nos falta muchísimo para trabajar en red.**

- Y que es algo que los actores internacionales, destacan como importante a la hora de apoyar el trabajo. O sea. Un movimiento, que se genere, por ejemplo sobre el emprendedorismo, requiere mucho más que un único actor.

Esto tiene que ver con que AE, tiene como uno de sus objetivos formar CE que actúen como nodos ¿no? Pero eso no es dentro de la red AE, es un nodo dentro de una multiplicidad de instituciones que entran en juego.

- **A parte la idea es a partir del 2008, hasta sin ningún costo, como parte del juego, vamos a unir enlazar a centros pares, dentro de un plan de cambio de información, programas, de alumnos, de especialistas, una especie de wikinomic, wikienterpreanurship.**

- Eso encaja dentro de una de las tendencias de la cooperación internacional, llamada cooperación técnica, que trabaja sobre la transferencia de know how, conocimiento y tecnología. Que está mucho más al alcance de la mano, por ahí de los emprendedores, de las instituciones que están en crecimiento.

- Sobre eso nos queremos focalizar en el portal, el cual va a ser la herramienta a través de la cual se podrá acceder al conocimiento. Ya que **contamos con mucho material sobre el emprendedorismo que podemos poner al alcance de los cordobeses y de los hispano hablantes.**

- De esta manera también podemos ampliar a todo lo que es educación a distancia y ahora estamos buscando un aliado, que nos ayude a desarrollarlo. Queremos convertirnos en el **google del emprendedorismo. O sea que seamos un motor de búsqueda del emprendedorismo. No solamente propio sino también de las cosas que se están haciendo.**

- **Ser una especie de buscador de temas, clasificador de las cosas nuevas que pasan en el mundo emprendedor.**

- A nivel conceptual, estructura teórica me parece bien ambicioso, el concepto de AE, quería saber cómo lo estaban planeado, a nivel estructura interna, cómo se están preparando.

Como vos me comentabas, con un portal, pero a nivel gente y estrategia, cómo se están preparando? Qué están desarrollando?

- Estamos en una etapa de modelaje, el fuerte va a ser el on-line, con bajadas presenciales, con CE propios y con los eventos.

Estas bajadas presenciales van a servir para fidelizar la comunidad, no podemos ser nosotros lo que hagan que las cosas sucedan, tenemos que lograr hacerlo a través de la web, de lo on line.

Y también los medios que son una especie de llegar sin llegar, estamos trabajando con medios locales como internacionales.

- Y las acciones concretas de intervención es continuar con los programas y eventos que vienen desarrollando? Incorporarían algunos nuevos? O con los que vienen trabajando actualmente?

- Básicamente serían los eventos, los mismos pero más veces, lo que haríamos es hacer a un evento en varios países y uno solo al año internacional. Sería hacer Pilas Paraguay, Pilas México, Argentina y uno internacional. Que ojalá podamos conseguir que un sponsor logre que los mejores de los pilas nacionales, vayan prácticamente gratis al pilas internacional.

Ahí tendríamos la selección.

- Algo así como el desafío Sebrae, que termina siendo un desafío regional y después un internacional.

Claro, claro, pero aquí tendríamos que juntar 100 personas o 250 que hay que hacerlas llevar, alimentarlas, o sea, una inversión.

- Pero aún así hemos podido vender 5 pilas, hablar con grandes empresas poner N plata para 5 pilas.

Otro concepto nuevo es que vamos a ir al gobierno, ya que creemos que hay programas que se pueden vender, a las empresas, que es el intraemprendedor.

- Eso te iba a preguntar, tomando el caso Sebrae, que tiene relación directa con el gobierno por ser una organización mixta, Uds. Como se ven con las relaciones con el gobierno. ¿han entablado algún tipo de relación?

- No, no lo hemos hecho. Pero hemos empezado algo. En el Pilas estamos auspiciados por el gobierno de Córdoba, el gobierno municipal quiere ver si hacer algo específico. El gobierno nacional tiene un programa nuevo que se llama Pronadem, que también vamos a ver si somos parte.

Pero como dijimos, para hacerlo bien hay que actuar con el conjunto de actores, valga la redundancia, actuar como actores.

Y aquí se me vienen a la cabeza otros actores que no te nombré que son los fondos internacionales, que resultan vitales. Ya que creo que no es rentable en la primera etapa el emprendedorismo. No es rentable lo innovador. El innovador no es entendido. Está adelantado a la época.

Y aquí hay otra cuestión que tiene que ver con el emprendedor. Y que tiene que ver con que el emprendedor tiene como componente intrínseco la innovación.

Y el otro día con mi socio hablábamos de esto y que tan relacionado que esta con la RSE, quizás porque esté de moda, pero la verdad es que el concepto incluye a ambos. Y es una redundancia hablar por separado.

- Si yo también estoy en desacuerdo de lo que se está hablando de RSE, como actitud. Me parece que debe ser obligación de los actores actuar en el marco de la ley y la ética, haciéndose cargo de las consecuencias de sus acciones. Siendo responsables socialmente.

Pero después salir hacer MKT de esto, de lo mínimo, no es algo que comparto.

- Hay una especie de RSE que es parte de un negocio, como ser el tema de las auditorias y premios, es todo un verso.
- Pero ser emprendedor va de la mano de la ética, sino tenemos al emprendedor Hitler, Bin Laden, porque sin duda tienen todo lo que necesita un emprendedor, a los que le falta la ética, definida simplemente como el respeto de un legítimo otro. Con eso nomás ya quedan fuera, muchos de los que pasarían por el estadio de lo que es ser un emprendedor.

Por eso te dije que la **ética es parte intrínseca del ADN de ser emprendedor.**

- Si, es realmente engorrosos decir que tenemos una sociedad que premia a quienes hacen lo que tienen que hacer. Como que no quiero ni ver que es lo que no está premiado.

Tenemos que subir nuestros estándares sociales.

- **El emprendedorismo es un campo nuevo para las profesiones, para todo tipo de organizaciones.**

**Todo lo que esté en crecimiento.**

- Bueno Edgardo, te agradezco por tu tiempo nuevamente.
- Un saludo.

-

## Maribel González

21 de noviembre de 2007

Variable

- 1 – Cooperación
- 2 – Gestión,
- 3 – Reconocimiento
- 4 – Contexto
- 5 – Comunicación

- Me estás grabando?
- Ahora comenzamos. Después si querés te hago escuchar.
- No no no, no te preocupes,
- Bueno para comenzar me gustaría conocer cómo vez la situación de la cooperación descentralizada, a nivel de políticas de gobierno y también en el desarrollo económico.
- En primer lugar yo te digo, lo que te decía anteriormente. Nosotros poco trabajamos con OSC asique poco te puedo decir, pero si te puedo comentar que las OSC, es que la cooperación descentralizada no solamente la realizan las OSC, sino también los intendentes, los municipios, las comunas, si?, también es Cooperación descentralizada.

En Córdoba la situación de las OSC, es particularmente hostil con el gobierno, hay poca colaboración gobierno – OSC. Eso por un lado, por un montón de motivos que no te los puedo explicar porque no los conozco bien, pero sí conozco en la práctica la relación con estas instituciones, en Córdoba.

Generalmente la ONG en Córdoba tiene una actitud más contestataria con el gobierno, de esperar recursos, y de esperar políticas sociales que respondan a sus necesidades y el gobierno, generalmente, no da este tipo de respuestas. Entonces, mas bien actúan, lo que yo veo en Córdoba, en el sector OSC actúa mas bien como un organismo, de control ciudadano permanentemente, o de reclamo, de control de gestión, el mejor de los casos, pero no como un actor que coopera con el gobierno para la implementación de plataformas.

A nivel nacional en la Cancillería Argentina ahora ha habido un cambio de gestión a principios de este año, se han reorganizados algunas cuestiones internamente, y dentro de la dirección de cooperación internacional, se ha establecido un área, o sea, esto es una señal de que a nivel nacional empieza a cambiar un poco la perspectiva, se abrió ahora un programa que no recuerdo como se llama, que atiende a la cooperación descentralizada. Está a cargo de la Dra. Alicia Martín ella depende directamente de la embajada de extranjeros de cooperación internacional de la cancillería, y han embarcado un programa al cual te podrás remitir en la web. Te podrás meter y ver un poco, yo te comento un poco a nivel gobierno, nacional como que hay una señal ... señales de cambio en ese sentido, si bien yo no creo que los resultados sean buenos. Ellos como que están recabando información de todos los convenios de cooperación por ejemplo que tienen los intendentes, las municipalidades, las comunas, los partidos, para tener un especie de mapeo de la cooperación descentralizada en la república argentina, en todo el país. Es un trabajo que les va a llevar como 2 o 3 años , en el cual ya están trabajando, y por lo que ellos me decían, le quedan como 2 años de trabajo de relevamiento, yo no entiendo

bien para qué, de todas maneras... me falta el para qué, yo se los he preguntado y sinceramente no he encontrado una respuesta... el para qué, .

- Si, mas o menos como le pasó al CENOC, cuando comenzó a relevar, todas la OSC del país, y que al final entras a la base y está toda desactualizada

- Y aparte, que ellos...digamos, hay una falta de conocimiento de la realidad de las OSC, a las OSC no les interesa volcar sus datos en una página web, O sea, no hay mucho interés tampoco. Hay una falta de conocimiento, primero como que no... hay un a falta de conocimiento de la naturaleza de la ONG, me parece a mi. Por eso la falta de relación entre gobierno y OSC. **A la ONG no es una empresa que le interesa figurar en una base de datos, a la ONG no le interesa figurar en una base de datos, a algunas sí, pero no a todas.**

**Les interesa dar sus datos, contar qué es lo que hacen,** de donde obtienen sus recursos, se sienten intimidadas cuando viene el gobierno a preguntarles todo eso. ¿Qué hacen? ¿Cómo hacen? ¿Cuáles son sus libros de contabilidad? Muchas no tienen libros de contabilidad, muchas no están inscriptas, muchas están actuando al margen de la ley, entonces es una política, que está basada en el franco desconocimiento absoluto de la realidad de las OSC. Para mi, **no hay un conocimiento de la cultura ONG.**

Eso por un lado, en segundo lugar se ha implementa do también por la cancillería, con el mismo criterio, de conocer qué es lo que están haciendo las OSC, la cancillería se ofreció para difundir a nivel internacional, cual ventanilla abierta al mundo, las actividades de las OSC. También cancillería tiene otra área que no me acuerdo cual es y por lo que yo entiendo ha habido una gran desilusión del sector de las ONG en Córdoba cuando se presentó este programa, y que las ONG, en realidad estaban esperando otra cosa y en realidad se encuentran con que el gobierno nacional, **las va a difundir a ellas afuera para actuar como vínculo con otras OSC latinoamericanas,** además pero bueno,

- Como que pone su estructura al servicio de.
- Claro, están faltando muchas cosas, pero bueno, por lo menos es una señal, hay un interés de ocuparse de las **OSC como actores en la cooperación.** Lo mismo con las municipalidades. Están haciendo lo mismo, por lo menos se está tomando en cuenta, por primera vez, de que hay otros actores, que necesitan de la cooperación para el desarrollo institucional.

Más allá de todo forma parte de un aprendizaje. Eso te puedo decir mas o menos de la relación de las OSC en el marco de la Cooperación internacional. Cuál es el contexto de las OSC en ese sentido.

- A nivel política de gobierno, como vez la realidad de los países latinoamericanos, ¿hay diferencias muy marcadas o en realidad se encuentran bajo el mismo marco?
- ¿Políticas de gobierno relativas a las OSC?
- Si, y en relación a la cooperación, y en este caso en relación descentralizada.

No hay mucha diferencia, lo que pasa en Latinoamérica tengo la impresión de que la cooperación descentralizada ocupa el mismo lugar. Si noto que hay...

Porque digamos, que hay gobiernos, por más de que sea descentralizada, con estas actividades que promueven, o quieren potenciar o fortalecer al desarrollo de este movimiento, y hay otros gobiernos que tendrán en menor escala, ¿o en general es básicamente lo mismo?

- Habría que ver caso por caso. A mi me da la sensación de que en casi todos los países de Latinoamérica, la política de gobierno nacional con las OSC es similar, si puede haber diferencias, pero no provenientes de una política nacional, puede haber diferencias provenientes del apoyo de organizaciones internacionales no gubernamentales a movimientos de OSC nacionales, como en Colombia. En Colombia, por una realidad particular del movimiento de la guerrilla etc., la situación de conflicto con que han convivido permanentemente, Colombia puede que tenga un movimiento de OSC mucho más fuerte orientado a la cooperación internacional, pero no estimulado por el gobierno nacional, sino porque la política del gobierno vía el interlocutor en políticas sociales son las OSC. Sino promovido por la Cooperación Internacional.

En Nicaragua, pasa lo mismo, hay un movimiento de OSC súper fuerte, pero todas viven de la Cooperación Internacional: Cruz Rija, Ofpan, Manos Unidas, es decir, están las organizaciones no gubernamentales internacionales, y en todo centro América pasa lo mismo.

En Perú pasa lo mismo. En Perú hay organizaciones no gubernamentales Europeas, desde..Están casi todas. En Ecuador, en El Salvador, en Venezuela, menos, pero hay. En Brasil...

- Y con presencia..
- Entonces, en realidad no sé, yo no me atrevería a firmar que el fortalecimiento de las OSC Latinoamericanas deviene de la política, de gobierno nacional. Sino de otros factores. Entre ellos la influencia de la cooperación internacional para el desarrollo. No creo que porque haya una política de gobierno diferente, es más en ese sentido creo que Argentina, es una de las más progresistas. De reconocimiento de la sociedad civil como actor.
- Bien, del movimiento y trabajo de la cooperación descentralizada, lo vez como algo progresivo, estancado, o sea, cómo se viene trabajando?
- La cooperación descentralizada?
- Si.
- Vos decís que es una tendencia de cooperación hoy?
- Mira, yo creo que hay 2 vías. Empezó siendo una tendencia a principios de los años 90, mediados de los noventa. Yo calculo que la cooperación descentralizada empezó a instalarse con fuerza, un poco promovida por los organismos multilaterales de negociación, como el Banco Mundial, en donde se empezaron a crear foros, de OSC, los paneles de inspección famosos. Que se instauraron por recomendación del CAD, de mayor transparencia, mayor participación en la sociedad civil en los aspectos de política de desarrollo, entonces se generó como una tendencia en el resurgimiento de la cooperación descentralizada en los gobiernos locales, nacionales de las OSC, del sector privado de la cooperación internacional, sector privado como por ejemplo en las cumbres iberoamericanas IBEROECA, de cooperación empresarial, fue, existió una gran movida, en ese sentido, pero en este momento me parece que estamos en una dicotomía. No sé si es una tendencia. No me atrevo a decirlo. Por que por otro lado la tendencia de la cooperación internacional, y nuevamente por recomendaciones del CAD, de la OCDE y la Unión Europea en

los principales países donantes, todos los fondos del desarrollo de flujos monetarios que surgen, se están vinculando a partir de presupuestarios nacionales. Se está tratando de volver la cooperación por programas, las OSC y los gobiernos locales poco pueden hacer si lo único que les queda es adherirse a programas nacionales. Como nos está pasando a nosotros en la Argentina, que tenemos programas nacionales apoyados por el BID, pero que están ejecutados directamente por la secretaría de Ambiente de la Nación, por el Ministerio de Ambiente de la Nación, etc. Desde ese punto de vista no es que minimice, o contamine, o obstaculice la cooperación descentralizada, pero si de alguna forma, el boom de la cooperación descentralizada y de las OSC en el mundo y de las universidades en el mundo y de las empresas en el mundo, yo creo que está pasando por el proceso de maduración y de cambio de relaciones, en distintos actores. No sé si es una tendencia, seguro que es una tendencia. Si. Pero no que va a ir incrementándose hasta ser predominante. No.

- Mas teniendo esta contracorriente.
- No, porque ahora claro, *los organismos de cooperación están tratando de evitar, justamente como destino final la cooperación descentralizada, sino que tratan de canalizarla a través de actores multisectoriales.*

*Si la cooperación descentralizada, se va a quedar con la otra parte de la torta. Se va a quedar con el mercado chico de la cooperación. Eso si. O sea, desarrollar proyectos pequeños, proyectos de cooperación puntual en donde no haya un beneficio claro para una de las partes sino con beneficios compartidos.*

*Lo que sí está en decadencia es que una ONG o u gobierno local reciba aportes de cooperación internacional donde haya claramente un objetivo de beneficio de la parte receptora. Eso si esta en decadencia. Justamente la parte de la torta con la que se va a quedar la cooperación descentralizada va a ser aquella en la que yo doy y vos das. Y los 2 ganamos. Poco. Pero ganamos algo. Yo gano conocimiento. No dinero. Y el otro también gana conocimiento. Ya dijimos que está en decadencia esto de que una ONG recibe un fideicomiso para ejecutar fondos rotativos para administrarlos, si los quiere va a tener que recurrir a la cooperación de los sistemas nacionales.*

- Eso, es lo que estaba viendo en varias OSC en las que estuve vinculado, sobre todo se trata de esto, del intercambio y de la *estrategia Ganar – Ganar*, pero que en realidad es la unión de objetivos y decir... como., lo vi como una tendencia más hacia la *eficientización de las prácticas de las OSC, es decir, estoy haciendo esto, vos algo parecido, y para un mismo público, podemos armar, algo mucho más simple y que nos puede dar mejores resultados.* Me pasó con una OSC que está trabajando con un par italiano, trabaja con Jóvenes en el desarrollo de valores, y también han sacado unas cosas increíbles sin tener que pedir plata a Italia, ni de acá mandar, hablando y sobre todo con el intercambio técnico de personas
- Si, no, lo que si se esta fomentando por otro lado es la cooperación descentralizada por organismos multilaterales, eso si. Ahí si te podría decir que es una tendencia. Dentro de los mandatos que tienen establecidos los organismos multilaterales, foros, Banco Mundial, Bueno, están tratando de implementar esos mandatos, asumidos a través de las pequeñas donaciones, pequeños proyectos, pequeños fondos, si? Destinados solamente a las OSC, para promover esa cuestión de la transparencia y

de reconocer la cooperación descentralizada como parte del sistema de cooperación para el desarrollo.

Eso si puede ser, a lo mejor no una tendencia que vaya a crecer mucho, pero si algo que está creciendo cada vez más. Casi todos los organismos multilaterales, destinan una parte de su cartera de fondos, obviamente por mandato de sus países socios, a la transferencia directa de fondos a proyectos de OSC. O de gobiernos locales, a la cooperación descentralizada. Pero estamos hablando de fondos máximos de 5.000 dólares, estamos hablando de muy poco dinero, de aportes semillas, etc, etc eso si está creciendo, pero cada vez es menos en monto.

- Lo que pasó mientras trabajé en el Fondo Huellas, el pequeñas donaciones del Banco Mundial, que como no daba abasto con la demanda, se armó una sociedad de hecho, llamado Fondo huellas al cual se sumó PNUD, Ideas, etc. canalizando estos micro y se hizo un todo para poder actuar en el cono sur. Esa iniciativa tuvo muy buenos resultados. En argentina recibimos como 500 proyectos bien locales, para una comunidad, algo bien específico. Con resultados mucho mas visibles a corto plazo.
- Si eso puede estar ocurriendo. De alguna manera como que se está promoviendo eso, pero más que nada por una cuestión, no por una tendencia del crecimiento de la cooperación descentralizada, sino por otros factores. En este caso por el cumplimiento de ciertos mandatos. Que no es malo, está bien, pero no se si es porque la tendencia va a ser la cooperación descentralizada, es más, **si uno revisa varios documentos o páginas webs de gobierno, casi todos los gobiernos ya tienen instalada su área de cooperación** internacional es más, no me atrevería a decir que la cooperación descentralizada es la que tiene la tendencia, porque también fijate se está tendiendo hacia la centralización de la cooperación. Hay una proliferación dentro de los gobiernos centrales. Perú lo tiene, Costa Rica lo tiene, Panamá lo tiene, Nicaragua lo tiene, Colombia lo tiene, o sea, todos los países tienen un área de cooperación internacional, cuando revisas fueron creadas hace 5 años, la dirección de cooperación internacional fue creada en el año 1998, O sea es una tendencia nueva , la de centralizar la cooperación y por otro la de la descentralización. Por eso te digo, que me parece que afirmar una cosa o la otra me parece simplista. Es decir., en realidad hay un replanteo de roles, donde la cooperación descentralizada se va quedando con esa parte de la trota, proyectos más locales más concretos pero por poco dinero. Y que buscan un beneficio mutuo. Y los grandes programas de desarrollo, van a ser...están siendo centralizados y canalizados por políticas nacionales, por planes concretos. Por planes país que presentan los gobiernos ante organismos multilaterales. A educación, a distintos sectores que se van discutiendo cada 5 años, cada un año, cada dos años, hay fondos para educación, fondos, para vivienda, como el gobierno del Córdoba, no fondos para OSC, se construyen viviendas y lo hace el gobierno con fondos del BID, o sea, a ello se está tendiendo. Como que hay un replanteo.
- Perfecto, dentro de los actores gubernamentales de Cooperación internacional, se centraliza también dentro del ministerio o están diversificando a nivel interno. Que generen nuevos actores, como decirte dependencias, ..

- No, si, lo que pasa es que no sé si podría decir ser llamados como nuevos actores, porque en realidad si
- Es un mismo actor
- Casi todas las dependencias del gobierno tienen su propia dirección de cooperación internacional. Dirección NACIONAL de cooperación Internacional. La secretaría de Ciencia y tecnología del Ministerio de la Nación depende del ministerio, al mismo tiempo tiene su dirección de relaciones internacionales,, el ministerio de economía tienen también su área de relaciones económicas internacionales, es decir si. Pero en general están todas canalizadas a través de cancillería. O sea los programas que ejecuta son accesibles. Si hay una proliferación pero los programas que gestiona tanto el ministerio de educación por ejemplo, generalmente son programas, donde el interlocutor principal está dentro de la cancillería.
- Y por último ya para cerrar, tenés conocimiento de algunos programas que estén desarrollando con jóvenes, el desarrollo emprendedor, o el trabajo por el desarrollo pero a nivel universitario.
- El emprendedurismo, no tengo idea de qué es?
- Basicamente esta relacionado a lo productivo.
- No, yo te puedo comentar si de proyectos de investigación y desarrollo. Es como se está promoviendo mucho la participación de proyectos para fomentar los nuevos jóvenes a la investigación.
- Es algo que ves desde tu trabajo o que estás escuchando?
- No, porque yo trabajo en eso. Lo que desde la agencia conocemos. Que no se llama emprendedurismo, pero que es la gestación de nuevos jóvenes investigadores. Hasta 35 años. Pos grado, doctorados, etc. de ciencia. Es todo un gran sector de la tecnología que se está moviendo.
- Si, es algo que también vi, con el boletín (el de la agencia de cooperación Córdoba ciencia) en donde se encuentran oportunidades de todo tipo y en todos lados.

Nota: aquí se corta la grabación, pero la entrevista se da por concluida.

Hay algunos comentarios off the record a resaltar:

- El nuevo modelo de la cooperación podría darse a través de la intermediación del gobierno.
-

### 19.3 Presentación institucional América Emprende

## 19.4 Presentación Digital América Emprende