

Pertierra Cánepa, Francisco María; Cenoz, Ramiro Raúl

**Working Paper**

## Social entrepreneurship, fideicomiso y tercer sector: Sinergia para combatir la pobreza

Serie Documentos de Trabajo, No. 860

**Provided in Cooperation with:**

University of CEMA, Buenos Aires

*Suggested Citation:* Pertierra Cánepa, Francisco María; Cenoz, Ramiro Raúl (2023) : Social entrepreneurship, fideicomiso y tercer sector: Sinergia para combatir la pobreza, Serie Documentos de Trabajo, No. 860, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/297789>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios y Finanzas**

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, FIDEICOMISO Y TERCER  
SECTOR: SINERGIA PARA COMBATIR LA POBREZA**

**Francisco María Pertierra Cánepa y Ramiro Raúl Cenoz**

**Diciembre 2023  
Nro. 860**

**[https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.php](https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php)  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <ved@ucema.edu.ar>**



**Social Entrepreneurship, Fideicomiso y Tercer Sector: Sinergia para  
combatir la pobreza\***

**Francisco María Pertierra Cánepa\*\* y Ramiro Raúl Cenoz\*\*\***

**Universidad del CEMA**

**Diciembre de 2023**

---

\* Los puntos de vista de los autores son personales y no representan la posición de la Universidad del CEMA.

\*\* F. M. Pertierra Cánepa es Doctor en Dirección de Empresas, MBA de la UCEMA e Ingeniero Agrónomo de la UBA. Profesor Titular de las Cátedras de: Entrepreneurship y Diseño de Planes de Negocios; de Fideicomisos y Fondos de Inversión Directa y de Mercado de Capitales en la Universidad del CEMA. Presidente de la Asociación Argentina de Fideicomisos y Fondos de Inversión Directa ([www.aafyfid.com.ar](http://www.aafyfid.com.ar)).

\*\*\* R. Cenoz es MBA del CEMA. Director de Akamazoa Argentina.

## Resumen ejecutivo

Este trabajo aborda una problemática social concreta que ocurre en la mayoría de las Organizaciones del Tercer Sector de nuestro país, especialmente las que tienen fines asistenciales solidarios para disminuir la pobreza y el hambre, donde la falta de management estratégico con una mirada de planificación integral y de faros largos, les dificulta el desarrollo de sus nobles objetivos con proyección a futuro, es decir bajo el criterio de sostenibilidad. En consecuencia, predomina la frustración, la rutina, la parálisis y la incertidumbre, lo cual requiere un giro copernicano a través de una visión innovadora y mediante la aplicación de instrumentos que les permitan agregar valor. Así, podemos incorporar el uso del fideicomiso en el contexto académico-práctico de la disciplina denominada Social Entrepreneurship.

El Social Entrepreneurship se refiere a la aplicación de principios empresariales innovadores para abordar desafíos sociales, creando un impacto positivo en la Sociedad. En este contexto, el fideicomiso, bien diseñado y correctamente aplicado, se presenta como una herramienta transformadora no solo en aspectos financieros, sino con impacto real en el Gobierno Corporativo en las organizaciones, promoviendo la transparencia en la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y una mejor rendición de cuentas. Todo esto hace a la mejora de los niveles culturales y de desarrollo, fortaleciendo la dignidad del ser humano y disminuyendo la pobreza estructural, con poblaciones objetivo que necesitan independizarse del eterno asistencialismo que los convierte en rehenes, y no les permite ser generadores, a través de sus capacidades, de su propio sostén para alcanzar su autonomía y libertad.

La combinación de Social Entrepreneurship y del Fideicomiso para abordar problemas sociales crea un enfoque poderoso y holístico para el desarrollo positivo de las

organizaciones del Tercer Sector en Argentina. En consecuencia, el beneficio impacta de lleno en ellas y sus destinatarios, las comunidades vulnerables, pero también en la sociedad toda al darle sostenibilidad a los proyectos con mejoras en lo social, ambiental y económico (EAS), potenciando un círculo virtuoso de eficiencia.

*Palabras clave:* Social Entrepreneurship, Fideicomiso, Gobierno Corporativo, Tercer Sector, Recursos, Estrategia, Faros Largos, Planificación, Pobreza, Vulnerables, Innovación y Proyectos.

## Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo.....	2
Introducción.....	5
Marco teórico.....	13
Pobreza en Argentina.....	18
Desnutrición.....	27
Desnutrición infantil y sus consecuencias.....	27
Impacto socioeconómico.....	33
La ayuda que también puede ser un daño.....	43
Caso de estudio: Akamasoa Madagascar .....	55
Criterio de Oportunidad.....	68
Investigación de campo.....	68
Serie de entrevistas.....	71
Análisis de datos.....	74
Una nueva manera de ayudar.....	83
Hacia una Gestión Efectiva y Transparente.....	89
Fideicomiso.....	92
Conclusiones.....	104
Referencias.....	110

## Introducción

La persistencia de la pobreza representa uno de los desafíos más difíciles y complejos que enfrenta no solo la sociedad argentina, sino también el mundo entero. A pesar de los esfuerzos del Estado, el importante accionar de las diferentes iglesias, las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector y otros actores sociales, la erradicación de la pobreza sigue siendo un objetivo de difícil concreción. Esta problemática, de causas multifacéticas, requiere del esfuerzo permanente en el diseño de estrategias que cuenten con enfoques innovadores y con el uso de nuevas herramientas que permitan abordarla de manera más eficiente, contribuyendo a su sostenibilidad.

Para ello, conviene revisar la definición del concepto “Tercer Sector” podemos decir que el mismo es el despliegue de actividades en el campo social, cultural y político de organizaciones privadas sin fines de lucro. (Thompson, 1994)

En el contexto de la pobreza y para comprender la magnitud de este desafío, es crucial remontarnos en la historia y recordar que hace tan solo dos siglos, el 95% de la población mundial vivía en la extrema pobreza. (Roser, 2023) En un lapso de tiempo relativamente corto, la humanidad ha avanzado en términos de desarrollo, pero la persistencia de la pobreza sigue siendo una realidad preocupante. Si miramos hacia atrás, todos tenemos antepasados que enfrentaron la vulnerabilidad económica en algún momento de la historia. Ese contexto histórico nos lleva a comprender la importancia de abordar los obstáculos que el Tercer Sector enfrenta actualmente.

En la actualidad, el Tercer Sector, compuesto por organizaciones no gubernamentales (ONGs), Asociaciones Civiles y otras entidades sin fines de lucro, desempeña un papel crucial en la prestación de servicios sociales, la promoción de derechos y la implementación de programas destinados a las poblaciones más vulnerables. Sin embargo, a pesar de su valiosa labor, estas

organizaciones se enfrentan a una serie de obstáculos que limitan su capacidad de generar un impacto transformador.

Es esencial comprender y superar estos desafíos para avanzar en la lucha contra la pobreza y promover un cambio significativo en las comunidades que sirven.

El Tercer Sector en Argentina, como en muchas partes del mundo, se enfrenta a desafíos críticos relacionados con su sostenibilidad financiera y su capacidad para administrar recursos de manera eficiente. Estas organizaciones, a menudo dependientes de donaciones y financiamiento externo, se encuentran en una situación de vulnerabilidad financiera debido a la falta de diversificación de fuentes de financiamiento y la inestabilidad económica que esto conlleva. Este contexto plantea la necesidad urgente de abordar estos desafíos y fortalecer el papel de este relevante sector en la reducción de la pobreza y la promoción del bienestar social en Argentina.

La pregunta que da sentido a este trabajo de investigación y tiende a ser un faro de orientación en medio de la peor crisis económico-social y cultural sistémica que enfrenta nuestro país, que dinamita todos los esfuerzos financieros y de gestión es: ¿cómo podemos potenciar a estas organizaciones para que logren, o aumenten, el proceso de crear valor en el desempeño de sus actividades, contribuyendo con eficiencia a lograr mejores resultados sobre la reducción de la pobreza y la mejora del bienestar social.

La respuesta a esta pregunta no solo implica cambios para lograr nuevos enfoques del Management que las dirige, sino también en términos estratégicos, de diseño, gestión, financiamiento, control y rendición de cuentas, es decir, en todos los aspectos que hacen a la mejora del Gobierno Corporativo de estas organizaciones que producto de nuestra investigación, podemos afirmar que es limitado cuando no existente. Todo esto, a su vez, contribuirá a fortalecer su capacidad de gestión y el proceso de rendición de cuentas.

Podemos definir al Gobierno Corporativo como el conjunto de principios, político y práctico, de gestión que regulan y guían la toma de decisiones, la asignación de recursos y la rendición de cuentas en las organizaciones, en este caso, no gubernamental (ONGs), Asociaciones Civiles y otras entidades sin fines de lucro (Deloitte, 2023). Estas prácticas están diseñadas para asegurar la transparencia, la eficiencia y la ética en la administración de estas organizaciones, con el objetivo de cumplir su misión, maximizar su impacto social/ambiental y garantizar la confianza de los donantes, beneficiarios y público en general.

Continuando con el desafío de nuestra pregunta-guía, proponemos romper el status quo y estimular el proceso de creatividad para incorporar innovación en este sector, cambiando paradigmas y zonas de confort. Además, y como producto de nuestro aporte, demostramos que la utilización de instrumentos existentes y probados en otros sectores, como el caso del fideicomiso, es una herramienta que permite innovar y crear valor, pero que no ha sido considerada ni estudiada en estas organizaciones, fundamentalmente por desconocimiento lo que lleva a negar por temor lo desconocido.

Si bien el fideicomiso se asocia con el ámbito financiero y empresarial por su alcance y flexibilidad, es una herramienta versátil y poderosa que puede ayudar a cambiar la forma en que las organizaciones sociales operan y generan valor.

Así, nuestra investigación se centra en el estudio y la aplicación estratégica del fideicomiso como un instrumento de planificación, capaz de impulsar la profesionalización, la transparencia, el fondeo y la gestión de los recursos, para lograr, consecuentemente, mayor eficiencia de las organizaciones del Tercer Sector y contribuir en los términos de Gobierno Corporativo. Por consiguiente, el fideicomiso se plantea como un catalizador del cambio organizacional.

Profundizando en este tipo de organizaciones, sabemos que se desenvuelven en un entorno donde la dependencia de los aportes y donaciones externas, producen alto grado de incertidumbre lo que conlleva, inestabilidad financiera. Por ello es que postulamos al fideicomiso, entendido integralmente y bien diseñado, como la alternativa de mayor valor para asignar de manera eficiente los recursos, diversificar riesgos, concretar proyectos y reducir finalmente, la vulnerabilidad financiera de las organizaciones. Además, al establecer un marco legal y contractual riguroso, el fideicomiso promueve la transparencia en la gestión de fondos y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

El Gobierno Corporativo en el Tercer Sector implica establecer estructuras de liderazgo claras, procesos de toma de decisiones transparentes, políticas de gestión de recursos financieros y humanos, y mecanismos de rendición de cuentas efectivos. Además, busca garantizar que las organizaciones operen de manera ética y en línea con sus valores fundamentales, promoviendo la responsabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

En esta investigación, el diseño y aplicación real del Gobierno Corporativo se considera un componente esencial para el éxito de las organizaciones del Tercer Sector. Se reconoce su importancia en la gestión eficiente de recursos, la transparencia en el uso de fondos y la generación de confianza tanto de los donantes como de las comunidades atendidas. La implementación estratégica del Fideicomiso se evaluará en función de su capacidad para mejorar el Gobierno Corporativo en estas organizaciones, promoviendo una toma de decisiones más transparente, una asignación eficiente de recursos y una mayor rendición de cuentas.

De inmediato surge la necesidad de saber cuál es la relación sinérgica entre el Gobierno Corporativo y el Fideicomiso, instrumento que puede contribuir a mejorar el desempeño del GC en el contexto de las organizaciones del Tercer Sector.

Una de las principales preocupaciones en el Gobierno Corporativo de las organizaciones sin fines de lucro es la transparencia en la asignación de recursos y la rendición de cuentas. El Fideicomiso, al establecer un marco legal y contractual riguroso, promueve la transparencia en la gestión de fondos. Esto significa que las donaciones y los recursos se utilizan de acuerdo con los objetivos definidos y de manera eficiente, lo que aumenta la confianza tanto de los donantes como del público en general.

El buen Gobierno Corporativo implica una toma de decisiones transparente y una asignación eficiente de recursos. Al utilizar un Fideicomiso, las organizaciones pueden establecer reglas y protocolos claros sobre cómo se utilizarán los fondos y cómo se tomarán las decisiones. Esto garantiza que las decisiones se tomen de manera justa y en línea con la misión de la organización.

Muchas organizaciones del Tercer Sector dependen en gran medida de donaciones externas, lo que puede llevar a una vulnerabilidad financiera. El Fideicomiso ofrece una vía para diversificar los recursos al permitir que las organizaciones generen ingresos de diversas fuentes, no solo de donantes. Esto reduce la dependencia de una sola fuente de financiamiento y, por lo tanto, mejora la estabilidad financiera, un aspecto clave del Gobierno Corporativo.

La estructura legal y contractual del fideicomiso también promueve una mayor rendición de cuentas, ya que cuenta con un marco jurídico que lo respalda, aunque aquello no implique que lo pactado por las partes en un determinado contrato, otorgue distintos mecanismos de flexibilidad para ajustar controles y transparencia. Los beneficiarios y las partes involucradas tienen la capacidad de monitorear y exigir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el fideicomiso. Esto crea un ambiente en el que las organizaciones son más responsables de sus acciones y decisiones, lo que es fundamental para un buen Gobierno Corporativo.

Además, al diseñar y estructurar un fideicomiso con estos objetivos, podemos contribuir a disminuir los costos de agencia (Pertierra Cánepa, F.) alineando los intereses de todas las partes involucradas, lo que incluye donantes, beneficiarios y la organización responsable del Tercer Sector. Esto contribuye a una gobernanza efectiva al garantizar que todas las partes estén trabajando hacia metas comunes y evita conflictos de interés.

Por lo tanto, el uso estratégico del fideicomiso puede tener un impacto positivo en el Gobierno Corporativo de las organizaciones del Tercer Sector al promover la transparencia, la rendición de cuentas, la diversificación de recursos y la toma de decisiones eficiente y alineada con la misión de la organización. Esto, a su vez, puede mejorar la capacidad de estas organizaciones para cumplir sus objetivos y generar un mayor impacto social.

Nuestro enfoque va más allá de la ventaja del uso del fideicomiso en términos de financiamiento, ya que es un instrumento dinamizador que puede impulsar un cambio cultural inspirado en el espíritu del Social Entrepreneurship. Por eso, mediante la implementación estratégica del fideicomiso, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de planificación, gestión y ejecución de los proyectos, lo que genera la innovación y el impacto social positivo y sostenible, actuando como un puente creador de valor dentro del Tercer Sector.

Esta perspectiva trae consigo una serie de interrogantes fundamentales que guiarán nuestra investigación: ¿cómo lograr diagnósticos profesionales e integrales en estas organizaciones para poder acercarse al conocimiento profesional del fideicomiso?; ¿cómo puede este contrato impulsar un cambio cultural en el Tercer Sector, transformándolo en un ecosistema más propicio para la innovación de la mano del Social Entrepreneurship? ¿Qué prácticas y estrategias deben implementarse para que adopten esta herramienta de manera efectiva, generando un impacto duradero en las comunidades que atienden? ¿Cuáles son los mecanismos que pueden activar el

espíritu del Social Entrepreneurship y fomentar la creatividad, catalizados por el uso estratégico del Fideicomiso?

Para abordar estas preguntas, aplicaremos una metodología cualitativa e inductiva, explorando algunos casos prácticos, pero también la legislación pertinente y los datos estadísticos relacionados con el Tercer Sector en Argentina. Realizaremos un estudio sinérgico entre el Social Entrepreneurship y el Fideicomiso en relación a nuestro diagnóstico sobre las organizaciones del Tercer Sector, y la mejora respecto a los problemas de Gobierno Corporativo, dándoles de este modo una “autopista” potencial para que puedan convertirse en entidades socialmente responsables y financieramente sostenibles, lo que impactará en la mejora de su gestión y obtención de resultados.

Para darle mayor solvencia al trabajo, incorporamos el estudio de una organización como Akamasoa Madagascar que representa un ejemplo destacado de una organización humanitaria a gran escala, y que ha logrado abordar con éxito la pobreza desde una perspectiva integral, centrada en tres pilares fundamentales: Trabajo, Educación y Disciplina. Sin embargo, y a pesar de sus notables logros, enfrenta desafíos y necesidades de mejora que resaltan la relevancia de la investigación propuesta en este trabajo, donde se propone validar al fideicomiso como la herramienta innovadora creadora de valor para estas organizaciones.

Por todo lo antedicho es que el objetivo de este trabajo es demostrar que la utilización profesional, estratégica y planificada de herramientas novedosas para el Tercer Sector, especialmente el contrato de fideicomiso, producen un efecto creador de valor para el mejor cumplimiento de los fines que las instituciones se proponen. Además, que el Fideicomiso actúe como instrumento dinamizador para una mejor organización de los proyectos que ellas llevan

adelante, de manera tal que puedan lograr cumplir con mayor eficacia el objetivo fundamental de reducir con un abordaje eficaz, los gravísimos niveles de pobreza en Argentina.

Finalmente, el trabajo realizado en el marco del Social Entrepreneurship, es una innovación para el sector que puede compartirse y actuar como efecto contagio para ser un modelo de real valor para que el resto de las organizaciones pueda analizarlo y aplicarlo.

## Marco Teórico

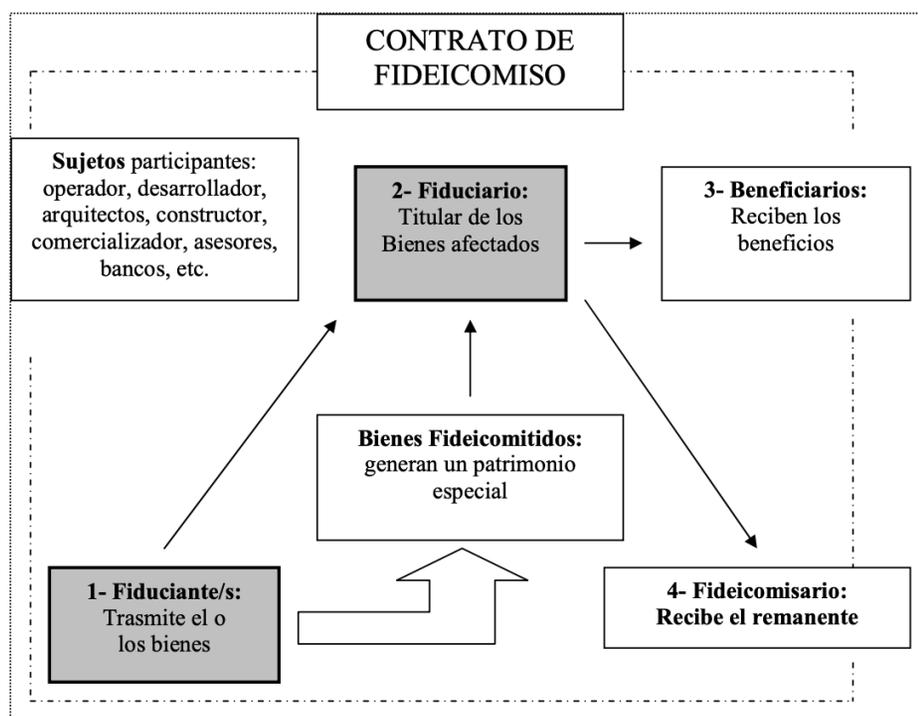
Para realizar este trabajo de investigación, lo primero que haremos es construir una sólida base teórica que nos servirá de guía a lo largo de nuestro recorrido. En esta fase inicial de nuestro trabajo, profundizaremos sobre el conocimiento académico para explorar las ideas y teorías de reconocidos autores relacionadas con nuestro tema de estudio. Esta exploración nos permitirá comprender el contexto y los fundamentos teóricos que sustentan nuestra investigación.

Para validar la hipótesis, el trabajo de investigación será abordado con la evidencia empírica existente y se centrará en la intersección de las siguientes disciplinas clave: los fundamentos teóricos del Fideicomiso, el Social Entrepreneurship, las problemáticas de las Organizaciones Sociales y el Gobierno Corporativo. Estos cuatro elementos serán fundamentales en la búsqueda de soluciones efectivas a los desafíos sociales y a la creación de valor sostenible en el contexto de las organizaciones dedicadas al cambio social.

A continuación, describiremos los fundamentos teóricos del fideicomiso, que es un contrato que expresa un encargo en confianza por el cual una persona le transmite la propiedad fiduciaria de ciertos bienes a otra para que sean administrados con un fin específico y acotado. Los dos partes denominados fiduciante y fiduciario, son quienes firman el contrato para cumplimentar de la mejor manera posible los objetivos enunciados en su redacción, con la finalidad de que su accionar esté reglado y se desarrolle en favor de los beneficiarios designados en el contrato. Es importante destacar que el Fideicomiso no constituye un fin en sí mismo sino que es el instrumento utilizado para otorgar mayor seguridad jurídica y garantías a un negocio; por lo tanto fortalecer el negocio subyacente es la causa de la conformación posterior del contrato, quien solo actúa como un medio. En consecuencia, toda la flexibilidad y las ventajas de la figura estarán dadas por la calidad del contenido del contrato, donde el fiduciante que puede ser una o más personas, es quien transmite la propiedad fiduciaria de los bienes y, el fiduciario es quien recibe

esos bienes con las facultades de un propietario, y asume la obligación de cumplir el encargo de confianza que le fuera encomendado. El beneficiario es el destinatario del resultado de la administración de los bienes Fideicomitidos y el Fideicomisario es quien recibe el remanente de ellos una vez cumplido el plazo o el encargo que dio origen a la existencia del contrato de Fideicomiso. (Pertierra Cánepa, 2012)

**Figura 1.** Esquema base de un Fideicomiso



Fuente: (Pertierra Cánepa, Fideicomiso y Negocios, 2014)

Continuando con otras de las disciplinas que son el fundamento para este trabajo, acorde con lo que describe Francisco María Pertierra Cánepa, el Entrepreneurship es la combinación de pensar, razonar, y actuar y tiene como fin crear valor para todos los participantes del proceso. Para esto es fundamental encontrar y desarrollar las oportunidades e implica tomar riesgos

personales y financieros, pero balanceando esos riesgos con la potencial recompensa, y utilizar en la forma más eficiente posible los recursos "que siempre son limitados" (Pertierra Cánepa, 2000)

A esta definición de Pertierra Cánepa se suma la siguiente referida al Entrepreneurship como el exámen académico de cómo, por quién y con qué efectos se descubren, evalúan y explotan oportunidades para crear futuros bienes y servicios. (Shane, 2000) En paralelo también podemos mencionar otra definición de Entrepreneurship de función empresarial que puede ser conceptualizado como el descubrimiento de oportunidades y la subsiguiente la creación de una nueva actividad económica, a menudo por medio de la creación de una nueva organización. (Reynolds, 2005)

Francisco Pertierra Cánepa describe los fundamentos de la actividad entrepreneur como:

- la creación de riqueza,
- la generación de valor para el cliente,
- la satisfacción personal,
- el desarrollo de la autoestima,
- el cambio,
- la innovación
- y la generación de empleo genuino.

En tanto, el Social Entrepreneurship ha surgido como un enfoque innovador para abordar problemas sociales. (Institute, 2015) Los entrepreneurs son individuos o grupos que aplican enfoques empresariales para resolver desafíos sociales, bajo los conceptos de la disciplina del Entrepreneurship. En definitiva, el Social Entrepreneurship apuntan a concretar un impacto social

y/o ambiental, pero siempre con criterios profesionales de estrategia, planificación y rentabilidad, para asegurar sostenibilidad.

Esta parte del marco teórico se centrará en el concepto de Social Entrepreneurship y cómo su aplicación puede ayudar a superar las debilidades de las organizaciones sociales, impulsando la eficiencia y la sostenibilidad.

En este punto, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las Asociaciones Civiles representan una parte vital de la sociedad civil. Sin embargo, a menudo enfrentan desafíos en su gestión y operación que puedan limitar su capacidad para lograr un impacto social significativo y sostenible. Entre estas debilidades se encuentran la falta de transparencia financiera, la ineficiencia operativa y la falta de sostenibilidad financiera a largo plazo. Este componente del marco teórico se enfocará en comprender las debilidades y desafíos comunes que enfrentan estas organizaciones y cómo estas debilidades pueden obstaculizar la concreción de sus objetivos.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, el fideicomiso, que no solo es una herramienta financiera y, potenciada por el marco legal, es utilizada en diversos contextos y se está explorando cada vez más como un medio para impulsar el cambio social. (Pertierra Cánepa, 2014) En el contexto de las organizaciones sociales, los fideicomisos pueden servir como vehículos para asegurar y administrar fondos destinados a proyectos sociales que tengan un fin específico o determinado (no para actuar como fondos sin destino especificado, con fines difusos o poco claros) para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Esta sección del marco teórico se enfocará en cómo los fideicomisos pueden abordar problemas como la transparencia en la generación de fondos y la creación de valor sostenible brindando ejemplos concretos en su aplicación en proyectos sociales. (Pertierra Cánepa, 2012)

A continuación, haremos una introducción al significado de Gobierno Corporativo dentro del marco de las organizaciones civiles: El Gobierno Corporativo, en este contexto, desempeña un papel esencial en el marco teórico de este trabajo. El Gobierno Corporativo se define como el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. (Deloitte, 2023) Impulsa la utilización eficaz y eficiente de los recursos, promueve la transparencia y la integridad en la gestión y se alinea con la misión, visión y valores de la institución.

El Gobierno Corporativo proporciona el marco y las directrices para una gestión eficiente y transparente en el Tercer Sector, lo que se traduce en una mayor profesionalización de las organizaciones sociales. La incorporación de prácticas y principios de Gobierno Corporativo puede contribuir significativamente a la eficacia y la sostenibilidad de las operaciones de estas organizaciones, lo que, a su vez, respalda la implementación efectiva del Fideicomiso como herramienta de transformación social.

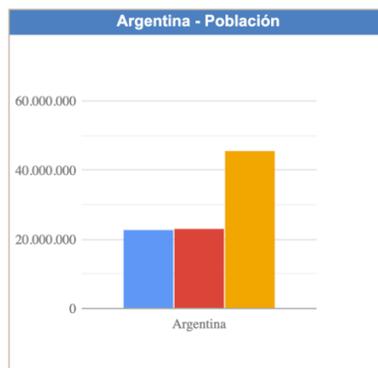
De esta manera, el Gobierno Corporativo se convierte en un elemento esencial que se entrelaza con los conceptos de Fideicomiso, Social Entrepreneurship y las problemáticas de las Organizaciones Sociales, enriqueciendo el enfoque integral de este trabajo y fortaleciendo la propuesta de valor para las Asociaciones Civiles y el Tercer Sector en su conjunto.

Este marco teórico proporciona una base sólida para explorar como la combinación de estas disciplinas puede generar soluciones efectivas a los desafíos sociales, empoderar a las organizaciones sociales y, en última instancia, mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables. El Marco Teórico guiará el análisis y la discusión en este Trabajo Final, destacando la importancia de un enfoque interdisciplinario para abordar los problemas sociales de manera integral y efectiva para combatir la extrema pobreza.

## Pobreza en Argentina

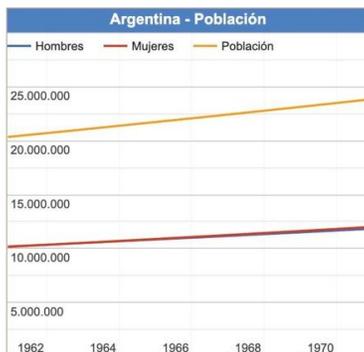
Entre los años 1895 a 1920, Argentina fue una de las potencias mundiales y hoy, tiene una de las inflaciones más altas del mundo, más de un tercio de su población es pobre y está relegada del concierto mundial. En la actualidad, la pobreza está por encima del 45%, hay registradas más de 4.100 villas miserias, siendo la provincia de Buenos Aires la más afectada con este flagelo en términos de cantidad de habitantes y dimensiones geográficas. Nuestro país ha duplicado la población en los últimos 52 años y ha multiplicado por 15 en número de pobres. (Gasparotti, 2021). Así, podemos observar en la figura 5 y 6, el crecimiento de la Argentina entre los años 1960 y 1970, donde las mujeres tuvieron una mayor tasa de crecimiento que los hombres.

**Figura 5.** *Crecimiento de la población Argentina entre los años 1960 y 1970*



Fuente: Datacom.com

**Figura 6.** Crecimiento poblacional hombres y mujeres

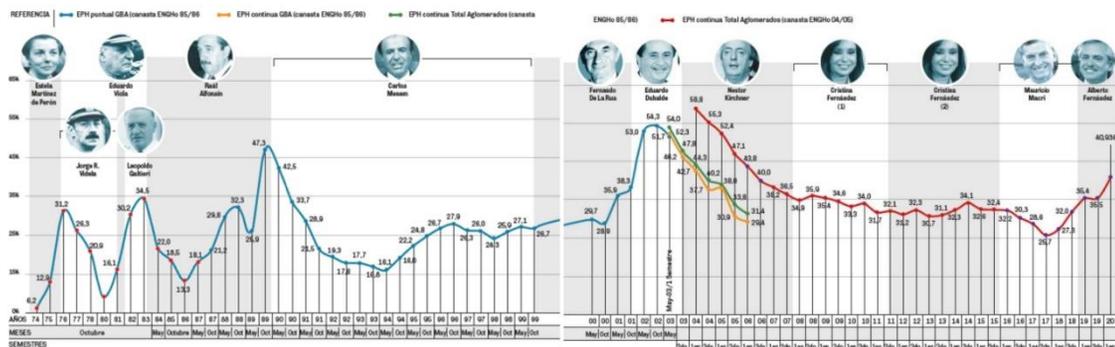


Fuente: Datacom.com

Desde hace décadas, Argentina cae incansablemente en el mismo círculo vicioso; dejarse llevar por políticos populistas que han encontrado la manera de reciclarse a través de los años, repitiendo falsas promesas de modelos que han fracasado y que impactan negativamente en nuestra sociedad, buscando siempre un culpable que los exima de sus actos de corrupción, malas decisiones y comportamientos espurios. Desde la vuelta de la democracia en nuestro país (año 1983) hemos transitado un largo camino, siembre cercano al caos social y económico; así pasamos de ser una potencia mundial a finales del siglo XIX a uno de los posicionados más abajo en la lista del concierto mundial de naciones. Entonces, surgen las preguntas recurrentes ¿cómo es posible que el país que supo ser potencia mundial hacia finales del siglo XIX hoy ocupa el puesto 127 en el ranking de los países menos desarrollados? ¿cómo se explica que siendo el octavo país más grande del mundo, que goza de una ubicación geográfica privilegiada, donde tiene todos los climas y los beneficios que estos traen aparejados, salida al mar, alberga en su territorio los minerales más utilizados por todas las industrias del mundo en la elaboración de materias primas que luego se convierten en elementos de uso cotidiano por cientos de millones de personas en todo el mundo, siga en franco retroceso en materia socioeconómica? ¿cómo se explica que hayamos sido el primer país en el mundo en terminar con el analfabetismo gracia al mayor pedagogo del siglo XIX,

nuestro prócer Domingo Faustino Valentín Sarmiento, y hoy, el último relevamiento educativo internacional de PISA ubicó a nuestro país en el puesto 58 de 65 países analizados, evidenciando uno de los retrocesos educativos más significativos en los últimos 10 años?. Muy lejos quedamos de las notas obtenidas por países como México, Uruguay y Colombia, como los mejores de la región. La explicación puede encontrarse en la realidad: una sociedad excesivamente tolerante o indiferente; políticos inescrupulosos que se aprovechan de la pasividad social; actitudes demagógicas para hacer clientelismo político; pérdida de valores en la sociedad; etc. Podemos observar en las figuras 7 y 8 la línea de pobreza a lo largo de varios períodos presidenciales de Argentina.

**Figura 7 y 8. Líneas de pobreza en el tiempo**



Fuente: Zack – Schteingart en base a INDEC.

La decadencia que viene atravesando nuestro país, puede explicarse en el desarrollo de un modelo econométrico que mostró que sólo cuatro variables son significativas para explicar el retraso de la Argentina. El cierre (o apertura) de la economía (medido por la suma de las exportaciones e importaciones como porcentaje del PBI); la volatilidad en los niveles del producto interno bruto; la aceleración de la inflación (aumento de la tasa porcentual anual de la misma) y una variable dicotómica que captura el comportamiento diferencial de las series durante las dos guerras mundiales del siglo XX. Si hubiéramos evitado recurrir tan intensamente al proteccionismo

como lo hizo y si hubiera desarrollado políticas macroeconómicas menos propensas a la volatilidad y a la aceleración de la inflación, su retraso hubiera sido menor. La conclusión anterior no invalida identificar otras variables, hechos y políticas que habrían operado de manera menos determinante que los arriba mencionado. (Llach, 2014)

Argentina es uno de los países con la inflación más alta del mundo y la inflación, es uno de los factores que más golpea a la pobreza. El incremento de precios en todos los rubros, impacta directamente en el bolsillo de las personas, sobre todo las más pobres. En el marco de un proceso inflacionario que roza el 100% anual y erosiona las ganancias de los trabajadores a diario, en los últimos meses lo único que ocurrió es ver como se licuaban los salarios de los trabajadores. En base a la variación interanual de la Canasta Básica Total, respecto de la cual se mide la línea de la pobreza, ésta superó el aumento del salario interanual al menos en el mes de diciembre 2022. Mientras que, a diciembre 2022, la canasta básica en total (interanual) aumentó un 103%, los salarios del sector privado formal aumentaron un 94%, 99% los del público y 90% los del informal. Además, cuando se toma el promedio mensual de todo el período del actual gobierno y se hace una comparación con el gobierno de M. Macri, también da más alto, es decir, que pierden en toda la línea. (Cachanosky, 2023)

El rubro alimentos es, quizá, el más sensible de todos. Además, Argentina también es el país con más impuestos del mundo. Si se mide el sector formal de la economía, que es el que paga impuestos, estamos al tope de la carga tributaria, con un 50,7%, seguidos por Brasil, dijo Carlos Abeledo, titular del departamento de Política Tributaria de la UIA. En el siguiente cuadro, se muestra el crecimiento de la inflación a través de los años, contemplando el período comprendido en 1943 hasta 2018 y el porcentaje que reflejó en cada período presidencial.

**Figura 9. Inflación anualizada por presidencia. Período 1943-2018**

Presidente	Tasa de inflación anualizada
Pedro Pablo Ramírez	-5,2%
Edelmiro Julián Farrell	16,6%
Juan Domingo Perón	18,7%
Eduardo Lonardi	-1,0%
Pedro Eugenio Aramburu	21,4%
Arturo Frondizi	42,1%
José María Guido	26,6%
Arturo Illia	28,4%
Juan Carlos Onganía	16,3%
Roberto Marcelo Levingston	34,1%
Alejandro Agustín Lanusse	63,4%
Héctor José Cámpora	-30,1%
Raúl Alberto Lastiri	5,4%
Juan Domingo Perón	25,1%
María Estela Martínez de Perón	276,2%
Jorge Rafael Videla	147,0%
Roberto Eduardo Viola	148,6%
Leopoldo Fortunato Galtieri	104,4%
Reynaldo Bignone	401,7%
Raúl Alfonsín	398,1%
Carlos Menem	69,7%
Fernando de la Rúa	-1,1%
Eduardo Duhalde	29,3%
Néstor Kirchner	11,6%
Cristina Fernández de Kirchner	25,2%
Mauricio Macri	33,7%

Fuente: UEPE CAC en base a INDEC.

La corrupción sigue ocupando uno de los principales problemas de Argentina. El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) es el sistema de medición más utilizado en el mundo que elabora la ONG Transparencia Internacional mide la percepción de corrupción del sector público de cada país y, en el año 2022, ubicó a nuestro país en el puesto 94, junto al vecino Brasil, entre 180 países. En el 2021, nuestro país ya había descendido 18 lugares en el relevamiento y en 2020, resignó 12 posiciones. El puntaje de cada país es una combinación de al menos tres fuentes de datos extraídas de 13 encuestas y evaluaciones de corrupción diferentes. Estas fuentes de datos son recopiladas por una variedad de instituciones acreditadas, incluido el Banco Mundial y el Foro

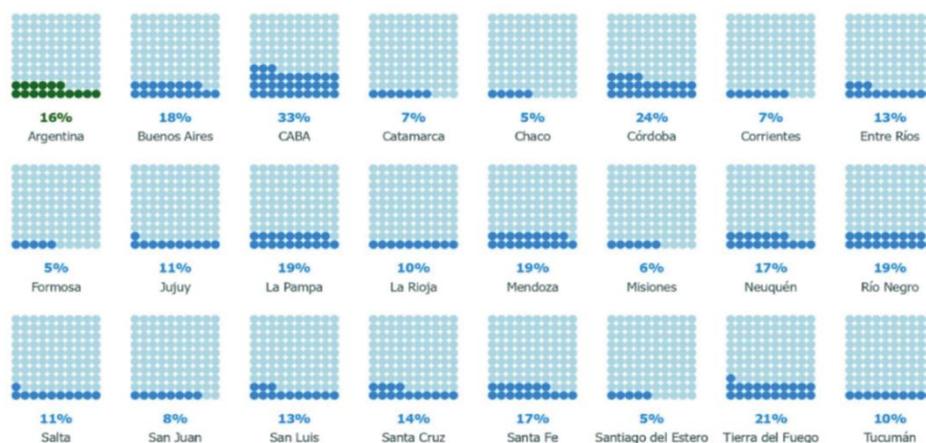
Económico Mundial. Alguno de los principales motivos de este resultado fueron la situación de los acusados por hechos de corrupción en el año 2021, la relación del Gobierno con la justicia y la falta de transparencia en la compra de vacunas contra el COVID. En el año 2022, la condena por corrupción contra la vice-Presidente de la Nación Cristina Fernández de Kirchner y el proyecto de juicio político a los jueces de la Corte Suprema contribuyeron a que la mala performance del país se mantuviera. (Secchi, 2023)

El capital humano fue, es y seguirá siendo lo más importante para que un país se desarrolle y prospere. La teoría económica ha concluido que la variable del capital humano explica como mínimo alrededor de 70 puntos porcentuales del crecimiento económico, transformándose así en la mayor clave para crecer sostenidamente. En otras palabras, sin un recurso humano que desde niño fuera nutrido, estimulado, educado y capacitado, es imposible que Argentina ni ningún otro territorio pueda vencer el subdesarrollo. (Gasparotti, 2021)

Aquí, podemos decir que radica la urgente necesidad de evitar las secuelas permanentes que genera la desnutrición infantil. En un país con un porcentaje de la población dañada, es imposible imaginar un avance en la educación y formación de la persona. Jamás podrá insertarse en un mundo tan exigente y competitivo como el que estamos viviendo hoy, donde los avances tecnológicos tienen una velocidad nunca antes vista. En tiempos pasados, las necesidades eran muy diferentes. La gran demanda de trabajo manual, generaba oportunidades a personas sin educación o preparación técnica. La automatización de hoy en día, ha restringido el ingreso de estas personas poco calificadas al mundo laboral. Vivimos en la era del conocimiento y el crecimiento constante donde las cosas suceden muy rápido y sin la adecuada preparación, la inserción laboral va a ser cada vez más difícil de lograr. (Mönckeberg, 1988)

¿Somos realmente conscientes de la gravedad de nuestra situación? ¿A qué tipo de empleo puede aspirar quien no tiene más que el primario completo? ¿Y el 50% que no termina el secundario? En Argentina, solo 53 de cada 100 estudiantes llegan al último año de la secundaria en el tiempo esperado. Apenas 16 de cada 100 terminan a tiempo y logran niveles satisfactorios de aprendizaje en Lengua y Matemática. De cada 100 estudiantes que arrancaron el primer grado en 2009, solo el 16% llega al último año de la escuela secundaria en el tiempo esperado (año 2020) y con conocimientos satisfactorios o avanzados en Lengua y Matemática, según los datos nacionales de las evaluaciones Aprender 2019. Los porcentajes más altos se registran en CABA (33%), Córdoba (24%) y Tierra del Fuego (21%). Hay varias provincias donde menos del 10% de los estudiantes llegan al último año de secundaria con la edad y los conocimientos esperados: San Juan (8%), Catamarca (7%), Corrientes (7%), Misiones (6%), Chaco (5%), Formosa (5%) y Santiago del Estero (5%). (www.agendaeducativa.org, 2020). En la figura 10 observamos el porcentaje del índice de resultado escolares por región.

**Figura 10.** Porcentaje de estudiantes con edad teórica en el último año de secundaria y resultados



Fuente: Agenda Educativa.

Esta tendencia, en nuestro país, no solo es preocupante sino que genera un gran inconveniente para conseguir empleos de calidad. Entre los desocupados, el 25,8% son hombres y

el 25,5% son mujeres de hasta 29 años, y el desempleo afecta al 23,3% de mujeres y al 21,3% de hombres que tienen entre 30 y 64 años. Alrededor de 26.000 pymes industriales no encuentran el personal que necesitan. Cada año quedan sin cubrir 5.000 puestos de la industria del software por falta de profesionales. Incluso, en las carreras de sistemas quedó estancada en 20.000 y se reciben 4.000 por año, cuando se requiere el doble. El 51% de las empresas de tecnología del país tienen problemas para conseguir trabajadores y la razón primaria es por la falta de formación técnica y experiencia. El mundo se encamina hacia la cuarta revolución industrial, caracterizada por los avances de la robótica, la genética, la inteligencia artificial, la nanotecnología, las impresoras 3D y la biotecnología. Para ello, las empresas necesitan cubrir puestos claves como ingenieros de software y analistas de sistema. Pero de las 7.800 plazas disponibles en el último año, el 65% quedaron vacantes, según el Observatorio Permanente Software y Servicios Informáticos (OPSSI) de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI). La programación forma parte de la nueva alfabetización, permite capacitar a los jóvenes en las habilidades necesarias para el siglo XXI. (Bellucci, 2017), y la tendencia muestra que los alumnos escolarizados, buscan sumergirse en el mundo de la tecnología y la innovación, y ellos son nuestra futura clase dirigente.

Esta búsqueda no solo se refleja en su tiempo libre, sino que también está impactando en su experiencia educativa. Es fundamental que entendamos esta inclinación y aprovechemos la potencialidad que se nos presenta para preparar a nuestros estudiantes para un futuro que demandará habilidades tecnológicas y de programación.

Sin embargo, en el proceso de abordar este emocionante desafío educativo, no podemos perder de vista un aspecto igualmente crucial y a menudo doloroso de nuestra realidad: la desnutrición y, más específicamente, la desnutrición infantil. Mientras nuestros alumnos exploran las maravillas de la tecnología, existen niños en nuestro país y en todo el mundo que enfrentan la cruel realidad de la falta de acceso a alimentos adecuados y suficientes.

En medio de la revolución tecnológica y el auge de la programación, surge una pregunta ética y socialmente apremiante: ¿somos conscientes que con los daños que ella provoca por no tratarla a tiempo, genera una imposibilidad para el objetivo que nos hemos propuesto en este trabajo, el cual se refiere a aportar los recursos necesarios para potenciar el adecuado desarrollo de las habilidades que hacen a la dignidad del ser humano que se sabe necesitado de su propio sostén para alcanzar su autonomía y libertad?

Una organización no gubernamental puede implementar un fideicomiso para obtener un respaldo financiero, mejorar su Gobierno Corporativo y promover de este modo mayor transparencia en la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y la posterior rendición de cuentas. Sin embargo, no alcanzará con ello en su anhelo de ayudar a los marginados, sino aborda con especial énfasis la única debilidad mental que se puede revertir y que es generada por el hombre: la del desnutrido. Es en los niños, que luego serán adultos, en donde también se debe trabajar para que luego sí disfruten de las bondades del ideal propuesto que nace del Social Entrepreneurship ya descrito.

## **Desnutrición**

La desnutrición es un problema global que afecta a millones de niños en todo el mundo, incluyendo a nuestro propio país. Y también a muchos adultos. Las consecuencias de la desnutrición son profundas y de largo alcance, y van mucho más allá de la falta de alimentos. La desnutrición afecta la salud física y mental de los niños, debilita su sistema inmunológico, limita su capacidad de aprendizaje y desarrollo, y puede dejar cicatrices permanentes en sus vidas.

### **Desnutrición infantil y sus consecuencias**

En Argentina estamos acostumbrados a que todos discutan porcentajes de pobreza, arrojando cifras que, en algunos casos, bordean lo insólito. Lo cierto es que mientras esto sucede, cada día nacen en nuestro país más de 600 bebés pobres. Estos datos son los oficiales ya que hay organizaciones que estiman el número en 950. El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) se maneja con cifras de 2007 dadas por el Gobierno. Según este organismo, "en Argentina nacen 1.920 niños por día, el 31,6% de ellos nacen en hogares pobres". En consecuencia, el promedio es de 606 bebés pobres diarios. "Son muchos más", dice a Clarín el sociólogo Alberto Morlachetti, creador de la Fundación Pelota de Trapo. "En este país ningún número es confiable. El Episcopado habla de un 40% de pobres, los consultores económicos también tienen cifras muy superiores a las del Indec. Si nos guiamos por los efectores que trabajan en las calles, la pobreza llega al 60%. Sólo en el 3% del territorio bonaerense, que es el Gran Buenos Aires, viven diez millones de personas, y la mitad son pobres". Sergio Britos -profesor de la Escuela de Nutrición de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y director del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (Cesni)- cita investigaciones de la UBA y del Cesni: "Según nuestros cálculos, basados en una incidencia del 30% de pobreza actual en Argentina y teniendo en cuenta que la pobreza infantil y materna es mayor al promedio, en Argentina nacen unos 950 bebés

pobres por día. Es muy probable que de ellos, un 10% nazca con bajo peso, esto es, unos 35 mil chicos por año. "Nacer con bajo peso, que en la pobreza es sinónimo de desnutrición y malos cuidados maternos en el embarazo, es el primer signo de desnutrición. Esos chicos, que crecerán mal y menos, son el germen de futuros desnutridos crónicos, anémicos, chicos que se enferman a repetición y cuando lleguen a la edad escolar tendrán más dificultades que los que nacieron con mejor peso". (Britos, 2009)

Hace tiempo que se ha podido comprobar que la desnutrición materna afecta el desarrollo fetal, que se evidenciaba en un retardo del desarrollo y un bajo peso y talla al nacer. Finalmente, se pudo concluir que los primeros años de vida son los más críticos en el desarrollo infantil, en donde se producían las secuelas más metabólicas severas que perduraban a lo largo de la vida del individuo, expresándose más tarde no solo en un menor desarrollo físico e intelectual, sino también en mayor frecuencia de enfermedades degenerativas en el adulto. (Mönckeberg, 2014)

La pregunta que surge es ¿qué estamos haciendo por los más de 600 niños desnutridos y en condición de pobreza que nacen por día en nuestro país? ¿existe realmente una verdadera preocupación saber que 25 de ellos no llegará al año de vida o que 30 no alcanzarán los 5 años? La Encuesta nacional de Nutrición estima que hay más de 55.000 niños menores de 6 años con desnutrición aguda (pese de masa corporal por hambre), 300 mil con desnutrición crónica (petisos sociales), 700 mil con deficiencias en nutrientes esenciales a causa de una dieta de baja calidad y 600 mil chicos (la mayoría menores de 2 años) con anemia por falta de hierro. (Britos, 2009)

Estamos frente a la génesis de un verdadero drama que explica, de alguna manera, porque los argentinos estemos cada vez más lejos de poder alcanzar un desarrollo como sociedad. La pobreza y la miseria producen en el individuo un daño que se ha dado en llamar "daño sociogénico biológico". Este daño es el que hace difícil la incorporación al proceso de desarrollo en la sociedad.

Tanto el desarrollo físico como psíquico que la persona logra desarrollar a lo largo de su vida son el resultado de 2 factores: la información genética que todos los seres humanos traemos al nacer y las influencias del medio ambiente que posteriormente lo van rodeando. Al momento de nacer, ya se trae un potencial, que se va a expresar en su totalidad, en la medida que ese desarrollo se produzca en un ambiente donde el estímulo afectivo, la alimentación saludable, la educación y todos los factores inherentes al desarrollo de las capacidades, serán potenciadas a lo largo de la vida. En el caso de la pobreza, estas condiciones no suelen darse. Son, por el contrario, la falta de estímulo afectivo, la mal nutrición, la falta de educación, la violencia y marginalidad las que limitaran los procesos de desarrollo del intelecto de esa persona. (Mönckeberg, 1980)

Después del nacimiento, un ambiente seguro y estimulante que vaya planteando objetivos alcanzables al niño en crecimiento favorecerá el desarrollo de su cerebro. Ya en 1871 Darwin escribió que las liebres y los conejos que se criaban en cautividad, encerrados en jaulas aburridas, tenían cerebros entre el 15 y el 30% más pequeños que sus pares crecidos en libertad. Sin embargo, si los animales vivían en un ambiente enriquecido, una jaula amplia con muchos artilugios para jugar que se renovaban a diario, sus cerebros aumentaban de tamaño y se creaban más contactos entre las células cerebrales. También los niños que han sido gravemente desatendidos durante la fase temprana de su desarrollo poseen cerebros más pequeños y arrastran limitaciones a nivel intelectual, lingüístico o motor durante el resto de su vida; además, se muestran más impulsivos e interactivos. La corteza prefrontal en particular puede tener un tamaño mucho menor. Al contrario que los niños huérfanos que fueron adoptados antes de cumplir los dos años y que alcanzaron posteriormente un Coeficiente Intelectual (CI) normal de 100, los niños adoptados entre los dos y los seis años se quedaban estancados con un CI de 80. (Swaab, 2010). Como se puede observar en la siguiente figura, el cerebro de un niño desarrollado frente a un cerebro de un niño desatendido, es impactante.

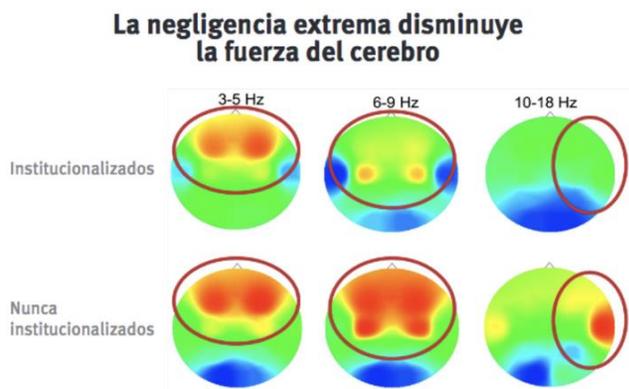
**Figura 12.** A la derecha, la imagen del cerebro de un niño de tres años gravemente desatendido y a la izquierda la imagen de un niño de la misma edad con un desarrollo cerebral normal



Fuente: Swaab, Somos nuestro cerebro.

Desde el período prenatal y durante los primeros años de vida, el cerebro humano experimenta su crecimiento más rápido y las experiencias tempranas determinan si su arquitectura será robusta o frágil. Durante los periodos sensibles del desarrollo temprano, los circuitos del cerebro están más abiertos a la influencia de las experiencias externas, para bien o para mal. Durante estos periodos sensibles, el desarrollo emocional y cognitivo saludable es modelado por la interacción receptiva y confiable con los adultos, mientras que la adversidad crónica o extrema puede interrumpir el desarrollo normal del cerebro. Por ejemplo, los niños a los que poco después de nacer, se los deja en orfanatos con condiciones de negligencia severa, muestran una actividad cerebral dramáticamente disminuida, comparados con los niños que nunca estuvieron en entornos institucionales. En la siguiente figura se puede observar la actividad cerebral estimulada y la carente de estímulo.

**Figura 13.** *Comparativa actividad cerebral*

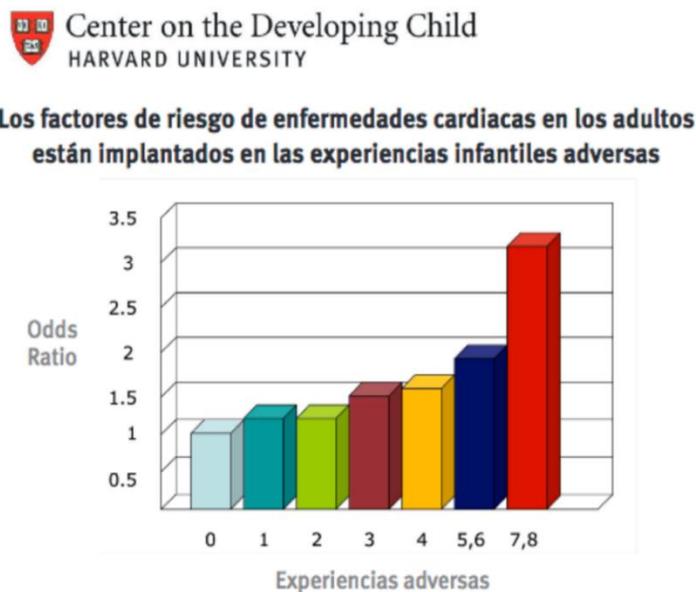


Fuente: C.A. Nelson (2008); Marshal, Fox y BEIP Core Group (2004).

Aprender a lidiar con la adversidad es una parte importante del desarrollo saludable del niño. Cuando nos sentimos amenazados, nuestros cuerpos activan una variedad de respuestas fisiológicas, incluyendo incrementos en el ritmo cardiaco, la presión arterial y las hormonas del estrés tales como el cortisol. Cuando un niño pequeño está protegido por relaciones de apoyo con los adultos, aprende a enfrentar los desafíos diarios y su sistema de respuesta al estrés regresa diariamente a su punto de partida. Los científicos llaman a esto estrés positivo. El estrés tolerable se produce cuando se presentan dificultades más serias, como la pérdida de un ser querido, un desastre natural o una lesión traumática, y éstas son amortiguadas por adultos afectuosos que ayudan a los niños a adaptarse, lo que mitiga los efectos potencialmente perjudiciales de los niveles anormales de hormonas del estrés. Cuando se presentan experiencias adversas fuertes, frecuentes o prolongadas como la pobreza extrema o el abuso reiterado y el niño las enfrenta sin el apoyo de los adultos, el estrés se vuelve tóxico porque el exceso de cortisol perturba los circuitos del cerebro en desarrollo.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, la extrema pobreza y las consecuencias de la misma, pueden evidenciar una tendencia a factores de riesgo cardíaco en la edad adulta.

Figura 14. Center of the Developing Child



Fuente: Dong et al (2004).

La investigación demuestra que las intervenciones tardías tienen menos probabilidades de éxito y, en algunos casos, son ineficaces. Por ejemplo, un grupo de niños que experimentó negligencia extrema y fue ubicado en familias sustitutas receptoras antes de los dos años de edad experimentó mayores incrementos en su coeficiente intelectual y su actividad cerebral y sus relaciones de apego se volvieron más normales que sus compañeros que fueron ubicados en este mismo tipo de hogares después de los dos años. Aunque no hay una “edad mágica” para la intervención, es claro, en la mayoría de los casos, que intervenir lo más pronto posible es mucho más efectivo que esperar.

Los niños se desarrollan en un entorno de relaciones que comienza en el hogar e incluye a los miembros de la familia extendida, los proveedores de cuidado y educación, y los miembros de la comunidad. Los estudios en la materia demuestran que los bebés que tienen relaciones seguras

y confiables con los padres o con los cuidadores no parentales experimentan una mínima activación de la hormona del estrés cuando se sienten atemorizados por algún acontecimiento extraño, y que aquellos que tienen relaciones inseguras experimentan una activación significativa del sistema de respuesta al estrés. Numerosos estudios científicos apoyan estas conclusiones: proporcionar relaciones receptivas y de apoyo lo antes posible en la vida puede prevenir o revertir los efectos nocivos del estrés tóxico.

Los principios básicos de la neurociencia indican que proporcionar condiciones positivas de apoyo para el desarrollo de la infancia temprana resulta más efectivo y menos costoso que atender las consecuencias de la adversidad temprana más tarde en la vida. Las políticas y programas que con la mayor prontitud identifican y apoyan a los niños y familias más en riesgo de experimentar estrés tóxico reducirán o evitarán la necesidad de que ellos requieran más adelante de programas de apoyo y recuperación, más costosos y menos eficaces.

Desde el embarazo y hasta la primera infancia, todos los entornos en los cuales los niños viven y aprenden, y la calidad de sus relaciones con los adultos y los cuidadores, tienen un impacto significativo sobre su desarrollo cognitivo, emocional y social. Una amplia gama de políticas, incluyendo aquellas dirigidas al cuidado y educación temprana, los servicios de protección de la infancia, la salud mental de los adultos, el apoyo económico para las familias y muchas otras áreas, pueden promover los entornos seguros y de apoyo, y las relaciones estables y afectuosas que los niños necesitan. (Harvard, <https://developingchild.harvard.edu/>, n.d.)

### **Impacto socioeconómico de la desnutrición**

¿Cómo haremos entonces para tomar conciencia y actuar de inmediato? ¿Existe plena conciencia y conocimiento necesario para detener semejante desastre? ¿Hay realmente voluntad política de dar a conocer datos reales y concretos de este flagelo?

Entre 1946 y 2009 fallecieron por causa de la desnutrición 120.265 personas de las cuales 108.231 hubieran tenido para el 2010 entre 15 y 65 años, las cuales formarían parte de la población en edad de trabajar. (Espagnol, 2010)

¿Cuáles son los efectos y costos económicos que Argentina debió afrontar en 2010 porque una porción de su población sufre desnutrición global o crónica antes de los 59 meses de vida? Los efectos analizados fueron: Salud: cantidad de personas que han muerto antes de los 59 meses de vida por bajo peso para la edad en el periodo entre 1946 y 1991. Educación: repitencias adicionales en el ciclo lectivo de 2010 provenientes de niños y jóvenes de entre 6 y 18 años que padecieron desnutrición crónica antes de los 59 meses de vida. Productividad: pérdida total de ingresos debido a que hubo personas que en 2010 deberían tener entre 15 y 64 años de edad que murieron antes de los 59 meses de vida por desnutrición global moderada y severa. Pérdida parcial de ingresos porque hubo una porción de la población en edad de trabajar que padeció desnutrición crónica antes de los cinco años.

La desnutrición produce un riesgo adicional de morbilidad y mortalidad. Para estimar la cantidad de casos que son atribuibles a desnutrición se emplearon riesgo relativo de The Lancet, prevalencias de la Encuesta Nacional de Nutrición y Salud de 2005 e informes solicitados al Ministerio de Salud de La Nación.

Mortalidad Acumulada. En base a datos de población y tasas de mortalidad históricas reportadas por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) y considerando los riesgos relativos estimados por The Lancet es posible estimar la cantidad de muertes por toda causa que se pueden atribuir a desnutrición en Argentina para el período 1946-2009. Como no fue posible contar con información histórica de representatividad nacional sobre las prevalencias de

desnutrición, se aplicó el valor informado en la ENNyS (Encuesta Nacional de Nutrición y Salud). En la siguiente figura, se observa la mortalidad por desnutrición o causas asociadas a la desnutrición.

**Figura 15. Cuadro Mortalidad acumulada por desnutrición global en menores de cinco años**

Edad	Quinquenio	Nacimientos en el quinquenio	Mortalidad	Cantidad de muertes de menores de 5 años en el quinquenio	Porcentaje de Muertes Asociadas a Desnutrición	Mortalidad QUINQUENAL POR DESNUTRICION GLOBAL SEVERA Y MODERADA
60-64	1946-1950	2290000	8.34	190986	3.79%	14477
55-59	1951-1955	2290000	7.53	172437	3.79%	13071
50-54	1956-1960	2408550	7.38	177751	3.79%	13474
45-49	1961-1965	2494680	6.99	174378	3.79%	13218
40-44	1966-1970	2607225	5.81	151480	3.79%	11482
35-39	1971-1975	2924200	4.66	136268	3.79%	10329
30-34	1976-1980	3474890	3.76	130656	3.79%	9904
25-29	1981-1985	3378830	3.2	108123	3.79%	8196
20-24	1986-1990	3486095	2.82	98308	3.79%	7452
15-19	1991-1995	3583670	2.44	87442	3.79%	6628
<b>MORTALIDAD ACUMULADA 1946-2009</b>						<b>108231</b>

Fuente: INDEC.

Según datos informados por el Ministerio de Educación de la Nación y el INDEC a través de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) en el 2010 el 99% de los niños de entre 6 y 11 años asistía a la escuela primaria pero solo el 79% cursaba el nivel en forma oportuna. En el caso de la escuela secundaria, es decir los jóvenes de entre 12 y 17 años, la tasa neta de asistencia del ciclo básico era del 87% y descendía al 65% en el ciclo orientado. Solo el 59% lo hizo de manera oportuna. La tasa de egreso de la escuela primaria fue del 91% y 58% en la escuela secundaria. La educación estatal brindó educación al 75% de los niños que asistieron a la primaria y al 72% de los alumnos que se inscribieron en la escuela secundaria.

En 2010 el 96.69% de los adultos de entre 20 y 24 años finalizó la escuela primaria y solo el 65.6% contaban con educación secundaria completa. La diferencia de escolaridad entre la población no desnutrida y desnutrida fue de 50 días que expresado en días de clase ascendió a dos

meses y medio. Para establecer diferencias en las tasas de repitencia y abandono entre población desnutrida y no desnutrida se siguió los lineamientos de los trabajos anteriormente realizados y se asumió un escenario de cobertura total. Como no fue posible contar con información histórica que permita determinar la cantidad de escolares que han padecido desnutrición infantil en cada grado, se tomó como valor de referencia las prevalencias reportadas en la ENNyS.

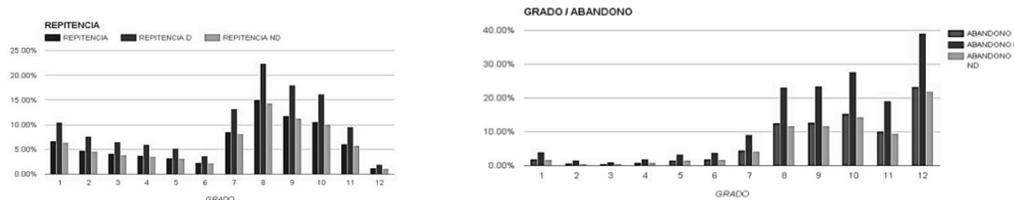
En 2010 la desnutrición crónica generó 26445 repitencias adicionales. La tasa de repitencia media de los niños no desnutridos fue de 3.97% en la escuela primaria y 8.45% para la escuela secundaria. La tasa media de repitencia para los niños desnutridos fue de 6.58% y 13.55% respectivamente. Las tasas de repitencia de la población con desnutrición fue un 60% mayor en comparación con la población sana. Respecto del efecto de la desnutrición crónica en el abandono escolar, en 2010, 44439 niños y jóvenes abandonaron el ciclo escolar por dicha causa. La tasa de abandono media también presentó diferencias significativas. Para la escuela primaria las tasas de abandono fueron 1.15% para los niños no desnutridos y 2.62% para los niños desnutridos. En la escuela secundaria las tasas fueron 12.23% y 23.63% respectivamente. En la escuela primaria la tasa de repitencia de los niños desnutridos fue un 127% mayor mientras que en la escuela secundaria la tasa de abandono resultó ser un 93% más alta. En las figuras 16 y 17 nos muestran la tasa de repitencia y abandono escolar, elaborada por el INDEC.

**Figura 16. Tasa de repitencia y abandono por grado para la población total**

GRADO	MATRICULA (COBERTUR A TOTAL)	REPITENCIA	REPITENCIA D	REPITENCIA ND	RR
1	678907	6.73%	10.50%	6.40%	4.10%
2	676214	4.82%	7.60%	4.60%	3.00%
3	672139	4.15%	6.50%	3.90%	2.60%
4	677829	3.78%	6.00%	3.60%	2.40%
5	710409	3.25%	5.20%	3.10%	2.10%
6	688510	2.30%	3.70%	2.20%	1.50%
7	689332	8.51%	13.20%	8.10%	5.10%
8	678273	15.00%	22.40%	14.30%	8.10%
9	736922	11.83%	18.00%	11.30%	6.70%
10	718635	10.57%	16.20%	10.10%	6.10%
11	697940	6.11%	9.60%	5.80%	3.80%
12	694855	1.20%	1.90%	1.10%	0.80%

Fuente: INDEC.

**Figura 17. Repeticencia y Abandono escolar.**



Fuente: Ministerio de Educación.

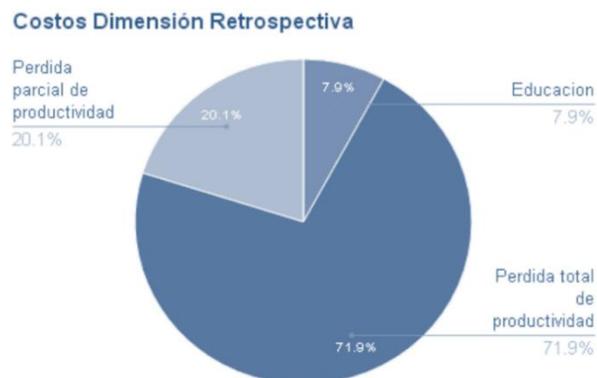
En 2010 la inversión en educación por parte del Estado representó el 5.9% del PBI. Según la Coordinación General de estudios de Costos del Sistema Educativo del Ministerio de Educación de la Nación en 2010 el gasto público educativo por alumno del sector estatal ascendió a \$6510 pesos. Por otro lado, los costos privados que se encuentran formados por el costo de una canasta escolar más los gastos de transporte ascendieron a \$533 pesos. En total por cada alumno los costos anuales en 2010 fueron de \$7043 pesos. El 92% fue asumido por el Estado y el 8% por las familias. Al multiplicar el costo unitario por los 26445 repitentes adicionales por desnutrición crónica el costo total ascendió a \$186,2 millones equivalentes a U\$S 80,6 millones expresados en dólares de paridad de poder de compra.

En cuanto a la productividad, la desnutrición global produjo 108231 muertes en el período comprendido entre 1946 y 1995. En 2010 en Argentina 18, 638,204 de entre 15 y 64 años trabajaban o buscaban activamente un empleo. Si se toma como supuesto que todas aquellas personas que han muerto antes de los cinco años por desnutrición se encontraban activas, en 2010 existió una pérdida de medio punto de la PEA y un 1% del total de horas trabajadas. Por otra parte, la desnutrición crónica generó una pérdida de 50 días de clase en la población en edad de trabajar lo que se tradujo en una pérdida de productividad promedio del 3.4%.

La desnutrición produce dos impactos en la productividad laboral. Por un lado, la desnutrición global produce un incremento en la mortalidad infantil generando una reducción en la oferta laboral y como consecuencia una pérdida total de los ingresos laborales. Por otra parte, la desnutrición crónica dificulta el desarrollo cognitivo y la capacidad de un niño de acumular capital humano. En este caso existe una pérdida parcial de productividad y las personas que han padecido desnutrición crónica antes de los cinco años obtendrán menores ingresos en comparación a una persona que no ha estado desnutrida. En 2010 la desnutrición generó una pérdida de productividad de \$2,163 millones de pesos equivalentes a U\$S936, 9 millones de dólares de paridad de poder de compra. La pérdida total de productividad ascendió a U\$S 731,7 millones de dólares. La merma en calificación de la oferta laboral por desnutrición crónica generó costos por U\$S 205.2 millones de dólares.

Como se puede observar en el cuadro siguiente, el principal impacto de la desnutrición infantil es en el largo plazo. Disminuyendo la cantidad y calidad de la oferta laboral. A nivel individual limita la capacidad de desarrollar plenamente el potencial que cada persona posee. En 2010 la pérdida de productividad por mortalidad representó casi el 70% de los costos.

**Figura 18. Costos Dimensión Retrospectiva**



Fuente: INDEC.

La Encuesta Nacional de Nutrición y Salud informó que el 5.3% de las embarazadas poseía un Índice de Masa Corporal menor a 18.5 en el primer trimestre de su embarazo, el 1.4% medía menos de 145 cm y el 30.5% se encontraban anémicas. Aplicando los riesgos relativos publicados por The Lancet en 2013, fue posible determinar qué porcentaje de los niños que murieron con bajo peso puede ser atribuibles a deficiencias nutricionales de la madre. Los resultados arrojaron que el 15% de dichas muertes se debieron a carencias nutricionales de la madre. Mortalidad por no lactancia o lactancia materna parcial: en 2010 el estudio de situación de la lactancia en Argentina elaborado por el Ministerio de Salud de la Nación y el estudio sobre condiciones de vida de niñez y adolescencia llevada a cabo por UNICEF (10) mostraron los siguientes resultados:

**Figura 19. Indicador de lactancia materna por grupo etáreo**

INDICADOR	ANTES DE LOS 6 MESES	6 a 24 MESES
No amamantados	12%	51%
Exclusiva	32%	
Predominante	12%	
Parcial	43%	

Fuente: INDEC

Tomando los riesgos relativos de mortalidad por diarrea e IRA por no recibir lactancia materna exclusiva reportados por The Lancet en 2008, se calcularon la cantidad de muertes asociadas a lactancia materna no exclusiva en menores de 6 meses y no lactancia en menores de entre 6 y 24 meses. En 2010, para Argentina la mortalidad para cada grupo etario fue de 436 y 178 respectivamente.

El costo económico total, es decir la suma de los costos de la dimensión prospectiva más la dimensión retrospectiva, es de 2338.5 millones de dólares expresados a tipo de cambio de paridad de poder de compra. La desnutrición generó un costo de oportunidad ya que hay recursos que tanto el sector público como el privado, debieron destinar a dicha problemática que, de no haber prevalecido se podrían haber empleado en otros fines. Según UNICEF, en 2010 el Estado Nacional invirtió en primera infancia 1982 dólares anuales per cápita expresados a paridad de poder de compra. Si multiplicamos esa suma por los 4.013.782 millones de niños menores de 5 años que había en nuestro país nos da una inversión de más de 7955 millones de dólares. El costo del hambre representa 30 % la inversión nacional de 2010 en primera infancia. Hay costos y efectos de la desnutrición que ya han ocurrido. Sin embargo, es posible fomentar y fortalecer políticas que mejoren el estado nutricional de los niños que hoy tienen menos de 5 años a fin de darles la posibilidad de desarrollar su potencial lo cual no solo mejorará su calidad de vida, sino que generarán ahorros y beneficios para la sociedad en su conjunto. (Carmuega, 2010)

En la siguiente figura podemos observar el resumen de resultados teniendo en cuenta los parámetros de salud, educación y productividad.

**Figura 20. Cuadro resumen de resultados**

	SALUD		EDUCACION		PRODUCTIVIDAD		TOTAL
	RETRO	PROS	RETRO	PROS	RETRO	PROS	
Mortalidad	108231	1808					
Mortalidad Parcial		2669					
Morbilidad		71595					
Costos Morbilidad		\$31,800,827.91					\$31,800,827.91
Repitencia Adicional			26445	112317			
Diferencia de Escolaridad			54 días de clase				
Costo Total por Repitencia Adicional			\$80,663,166.47	\$300,761,371.13			\$381,424,537.60
Pérdida de Productividad por Mortalidad					\$731,862,953.35	\$51,311,871	\$783,174,824.80
Pérdida de Productividad por Menor Acumulación de Capital Humano					\$205,034,775	\$937,057,030.20	\$1,142,091,805
						<b>TOTAL</b>	<b>\$2,338,491,996</b>

Fuente: INDEC.

Que un niño padezca desnutrición infantil no solo limita su capacidad de desarrollo físico, emocional y cognitivo y en definitiva sus posibilidades de progreso, sino que además impacta en el potencial de crecimiento y desarrollo económico de un país. No hay más tiempo que perder. Lo que se ha hecho mal, es imperioso corregirlo y no permitir que suceda nunca más, como ha ocurrido en Tucumán en el año 2014, cuando el ministro de Salud Juan Manzur cambió el sistema de medición para ocultar los índices de mortalidad infantil. (Lopez, 2014).

En el contexto de la desnutrición infantil y sus profundas repercusiones en la sociedad, es fundamental explorar no solo las causas y los efectos de este grave problema, sino también la manera en que las acciones destinadas a brindar ayuda pueden tener un impacto variado, a veces incluso contraproducente. Este fenómeno, conocido como “la ayuda que daña”, arroja luz sobre la

importancia de abordar esta cuestión de manera integral y cuidadosa. A lo largo de esta investigación que venimos realizando, no solo examinaremos las dimensiones de la desnutrición infantil y sus consecuencias, sino que también analizaremos críticamente cómo las intervenciones y políticas pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en la lucha contra este flagelo y en la construcción de una sociedad más saludable y justa.

## **La ayuda que también puede ser un daño**

La pregunta que nos planteamos es si todo tipo de ayuda siempre es positiva. Esto implica que las integrantes del Tercer Sector, especialmente los que tienen responsabilidades dirigenciales y ejecutivas, deben siempre buscar las mejores prácticas, asumiendo que su accionar impactará positiva o negativamente en los destinatarios, que generalmente son personas vulnerables, con baja autoestima y alejadas de la dignidad humana. Por eso es el momento de reflexionar en profundidad sobre las estrategias hasta ahora probadas en aquellos lugares donde pese a las acciones de ayuda existentes, la pobreza sigue sin reducirse la pobreza, lo que ocurre a contracorriente de la tendencia de disminución que se da en muchos países donde la ayuda es eficiente.

Este punto que se tratará en el trabajo, busca también dar un acabado análisis de lo contraproducente que están siendo algunos modelos de ayudas humanitarias tradicionales, no solamente para las organizaciones del Tercer Sector sino fundamentalmente para quienes sobreviven en la miseria. De allí que se refuerza aún más la posibilidad que significa la utilización estratégica y planificada de herramientas novedosas como el contrato de fideicomiso, el cual produce un efecto multiplicador de valor para el mejor cumplimiento de los fines que las instituciones proponen. No hay forma que las entidades humanitarias se repiensen sino se pone al descubierto los resultados de sus actos, ya que solo de ese modo y apoyados en las causas nobles que la originaron, podrán contemplar con responsabilidad y humildad, el modelo de innovación que representa para el sector, en el marco del Social Entrepreneurship, y la oportunidad real de crear valor organizacional.

Respecto al punto sobre si toda ayuda es beneficiosa para una causa humanitaria, Maquiavelo decía "La razón por la que no existe el cambio es porque aquellos que podrían

perjudicarse por él, poseen todo el poder y aquellos que podrían beneficiarse con él, no poseen poder alguno". Lo que estaba describiendo anticipadamente es parte del sistema de asistencia global actualidad, donde a veces, ocurre un paradigma en el que tratamos de ayudar a los pobres para seguir siendo "gente pobre".

Por ejemplo, los medios de prensa repiten hasta el hartazgo: "África es pobre, África es pobre". Si bien es cierto que dicho continente tiene una pobreza estructural muy grande, también es cierto que siempre ha sido una fuente política de aplicación recursos para el resto del mundo, siendo una de las razones por la cual África no avanza, es la desconexión con el comercio mundial. Timothy Schwartz es un antropólogo que vivió más de dos décadas en Haití y fue asesor del Banco Mundial, USAID y de obras de caridad multinacionales como Care & World Vision, retrató sus experiencias en su libro "Travesty in Haití" que traducido sería algo así como "Farsa en Haití". Un testimonio verídico sobre misiones cristianas, orfanatos, ayuda alimenticia, fraude y tráfico de drogas. Schwartz menciona un caso emblemático para poner en contexto lo que provocaba la supuesta ayuda; la devastación de los productores haitianos de arroz. En la década de los ochenta, Haití redujo sus aranceles a un 3%. Esto se dio por la presión o convencimiento de ciertos sectores ligados a la economía de aquel país. Esto significó que el arroz que entraba de Estados Unidos ya estaba subsidiado en niveles que iban del 35% al 100%. Esto provocó que el productor haitiano debiera competir con el arroz subsidiado que entraba desde los Estados Unidos o producido por la agroindustria. Los subsidios agrícolas son una enorme distorsión para los mercados mundiales, en especial para los pobres. Los subsidios suceden porque los intereses locales quieren proteger sus mercados y lo hacen a costa de otros países que no tienen el mismo poder para negociar acuerdos bilaterales con grandes potencias como los Estados Unidos (Marcela Escobari, director Harvard Center for International Development, Bolivia). Lo que hacen las compañías en países ricos, es cabildear a sus gobiernos y decir "necesitamos protección contra los rivales de países pobres";

¿qué es lo que hacen? los bloquean con aranceles e impuestos de importación y luego piden subsidios a sus gobiernos para producir más. Entonces producen en exceso y ese exceso de producto va a los países pobres. El resultado de ese dumping termina destruyendo al productor local que abandona su trabajo luego de resistir lo máximo que pudo (Andreas Widmer, Cofundador Seven Fund, Switzerland). Cuando se dona permanentemente, las personas se acostumbran a recibir y por ende, pierden el incentivo de producir, de trabajar, de esforzarse. ¿cuál fue el resultado de lo antes mencionado? Una marcada depresión del precio de los alimentos de producción local y como consecuencia de esto, pueblos y personas pobres y sin poder alimentarse, no porque no pudieran producir su propio alimento sino por el exceso de alimentos (arroz) que les dejaron como una supuesta ayuda. Esta pérdida de competitividad alejó a los productores de sus trabajos ya que no había ninguna razón para seguir produciendo arroz que nadie iba a comprar. Buscando nuevas oportunidades, dejaron las áreas rurales donde vivían y se mudaron a las ciudades como Puerto Príncipe y desde entonces, comenzaron a desarrollarse barrios marginales lo que siguió provocando más pobreza y más violencia.

¿Podemos decir que realmente faltó voluntad y/o ganas de ayudar?. Todo lo contrario, nadie duda de las buenas intenciones, pero toda la ingeniería social que llegó del Norte, resultó en barrios pobres y precarios de dimensiones masivas, establecidos en una falla geológica (Schwartz). En 12 de enero del año 2010, Haití sufrió un terremoto catastrófico de 7.0 en la escala de Richter donde su epicentro se ubicó cerca de Puerto Príncipe. Luego del terremoto, muchas personas comenzaron con la ayuda y eso fue muy necesario. Pero el desastre natural de corto plazo se convirtió en un desastre antinatural a largo plazo. Haití se convirtió en el país de las ONG'S. Corrigan Clay (Apparent Project Haiti) contó que luego del terremoto, recibió un email de una persona de Tailandia que había sido víctima del tsunami devastador que había ocurrido en ese país

en el año 2004, donde se alegraba que haya sobrevivido al desastre natural ocurrido pero que esperaba que pueda sobrevivir a la llegada de todas las ON'S.

Corrigan al principio no entendió muy bien que fue lo que quiso decir esta persona. Después de tres años de ocurrido ese desastre natural y sin la urgencia humanitaria, Haití seguía recibiendo arroz subsidiado y los productores seguían desapareciendo. Se estima que, en el país del hemisferio Occidental, al momento del terremoto, habían arribado más de 10.000 ONG'S. (Lovera, 2016)

Otro ejemplo es el de la empresa local Enersa, co fundada por Jean-Ronel Noel junto a su socio Alex Georges.

Ambos, como muchas personas, comenzaron a trabajar en el garaje de uno de ellos, experimentando con paneles solares. Sabiendo que la mayor parte del año hay mucho sol, pensaron que era una gran oportunidad para hacer algo con eso que fuera, al mismo tiempo, importante para su país. Después de todo, ellos habían vivido toda su vida en Haití. Trabajaron con tecnología de paneles solares y luces led. Al comienzo, tuvieron un contrato con el estado por us500 lo que les pareció formidable ya que podían seguir avanzando hasta la semana entrante. Luego esos contratos aumentaron de forma considerable hasta que lograron tener 62 empleados, muchos de ellos personas pobres que vivían en los barrios carenciados de Cité Soleil, Martissant, Cité Castro. Las capacitaciones se daban en el mismo lugar de trabajo. Pudieron incluso instalar 200 luces led en Cité Soleil. Eso les permitió ver el impacto que se producía en barrios carenciados. Luego del terremoto había una gran necesidad de luz solar debido a que la electricidad se había cortado en Puerto Príncipe. Las ONG'S que arribaron pidieron donaciones en el exterior y desde allí mandaron equipamiento solar. Luego de varias semanas, lograron reactivar la empresa para retomar la producción nuevamente, pero para ese entonces la demanda había desaparecido ya

que es imposible competir contra lo gratuito (Alex Georges). La percepción de las personas era que en Haití no había nada y había que hacer algo. La buena intención se agradece y en principio es necesaria pero la desinformación por un lugar, una cultura, la forma de vida, muchas veces genera un perjuicio difícil de revertir. Antes del terremoto, Enersa vendía unas 50 lámparas promedio por mes. Luego de eso, vendieron 5 lámparas en 6 meses. Sus verdaderos competidores pasaron a ser las ONG'S. Según Georges, cuando se convierte en una industria por su cuenta, la industria de la caridad hace más daño que bien al país. Siempre que hay un acuerdo de asistencia, vienen al país unos consultores y no trabajan para el país, sino para el establecimiento extranjero. Lo que encontramos, es que el establecimiento de asistencia corta el vínculo entre el líder de un país y su gente porque tienes a todos esos consultores corriendo y haciendo sus cosas, en teoría, trabajando para la gente pero en realidad sus amos están en Washington, Tokio, Londres, París. Eso es parte de lo que está roto en el sistema (Michael Fairbanks, Fellow Weatherhead Center Harvard University). Podemos citar el caso de TOMS SHOES (Tomorrow Shoes) donde su creador, Blake Mycoskie, uno de los emprendedores sociales más conocidos, estando de vacaciones en Argentina, conoció las alpargatas cuando asistía a los partidos de polo, donde veía que tanto los jugadores como sus esposas utilizaban este tradicional calzado Argentino, también veía en sus recorridas nocturnas a bares y zonas de concurrencia que las alpargatas eran muy usadas y estaban de moda. Mycoskie comenzó a pensar en los niños descalzos de África y le dijo a un amigo que pensaba si tomaba este calzado original de Argentina, lo rediseñaban, lo hacían chic a la moda con estampados divertidos y lo vendían en buenas tiendas de los EEUU. Y cada vez que vendían un par, regalaban otro a todos los niños que no tienen zapatos. Cuando trabajaba en Seven Fund, Andreas Widmer, Cofundador Seven Fund, Switzerland, le otorgó un premio a TOMS por una producción audiovisual que habían hecho sobre la idea de los zapatos. En esos tiempos, menciona Widmer, él también pensaba que era una buena acción. El principio básico de TOMS se llama "uno

por uno". El produce los zapatos; cuando compras uno en EEUU, a un mayor precio, un segundo par de zapatos será enviado a países en desarrollo y entregado a un niño pobre. Las consecuencias inesperadas de esto es que, por supuesto, había zapateros locales en esos países que de hecho hacían los zapatos y los vendían.

¿Pueden imaginarse lo que pasó cuando llegó un camión lleno de zapatos TOMS para regalar? ¿Por qué habrías de comprar zapatos si te los daban gratis? Y para empeorar más aún la situación, el camión no siempre viene. Nuestras donaciones tienen un impacto impredecible en la economía local y eso crea caos en muchos negocios, especialmente en pequeñas y medianas empresas. TOMS encontró el modelo ideal para capturar el amor de la gente que quiere ser generosa y ayudar y lo ha combinado con un modelo de ONG para seguir lanzando zapatos gratis al mercado lo que marca un profundo deterioro para las pequeñas y medianas empresas.

La noción de "la ayuda que daña" no solo es relevante en contextos globales, como África y Haití, sino que también tiene implicaciones significativas en la realidad argentina. En muchos casos, el enfoque asistencialista ha sido una estrategia adoptada para abordar la pobreza y la desnutrición infantil en el país, dando bajos resultados. No obstante, es esencial cuestionar si esta forma de asistencia realmente ha logrado los resultados deseados o si, en cambio, ha contribuido a la perpetuación de la pobreza y la erosión del tejido social y de la cultura del trabajo.

La dependencia del Estado y la provisión constante de ayudas pueden crear una dinámica en la que los individuos y las comunidades se vuelvan cada vez más dependientes, en lugar de empoderarlos para superar los desafíos de la desnutrición y la pobreza de manera sostenible. La experiencia internacional nos ha proporcionado valiosos ejemplos de cómo este enfoque puede tener consecuencias negativas a largo plazo.

En este contexto, nos proponemos explorar críticamente cómo el asistencialismo ha influido en la situación de desnutrición infantil en Argentina y en la vitalidad de su sociedad. A medida que avanzamos en esta investigación, examinaremos casos específicos y datos empíricos para comprender si, al igual que en otros lugares del mundo, la dependencia del Estado ha generado más pobreza en lugar de soluciones efectivas.

A través de un análisis detallado y una evaluación de las políticas y programas implementados, buscaremos identificar las lecciones que pueden extraerse de estos ejemplos globales y aplicarlas a la realidad argentina. Nuestra meta es no solo señalar los posibles efectos negativos del asistencialismo, sino también proponer enfoques más efectivos y sostenibles para abordar la desnutrición infantil y la pobreza en el país, reconociendo la importancia de restaurar la independencia, la dignidad y la cultura del trabajo en las comunidades afectadas.

El asistencialismo en Argentina se convirtió en un atajo. Resuelve lo inmediato, pero no las cuestiones a largo plazo. El primer plan social que aparece por ley en la Argentina fue en marzo de 1984, con el Plan Alimentario Nacional, las recordadas cajas PAN. Se entregaron 1.200.000 cajas con comestibles mensuales y se podía ser beneficiario de este plan por dos años.

Con el tiempo, la caja PAN es reemplazada por el Bono Salud, que pretendió ser más integral ya que cubría no solo la parte alimentaria sino también de indumentaria a través de canje de bonos. Se empieza a hablar en ese momento de entrega discrecional y el Bono Salud fracasa.

A partir de ese momento, las provincias comienzan a desarrollar en forma individual sus propios planes sociales. En 1996, ya teníamos en la Argentina el Plan Trabajar, con cobertura nacional, con la idea de que tenga una vigencia de entre tres y seis meses para paliar justamente la falta de trabajo.

Aparecieron casi en paralelo en la provincia de Buenos Aires programas sociales como Barrios Bonaerenses (plan de subsidio al desempleo) y jefes y jefas de Hogar. Ya en esos años se comenzó a hablar del clientelismo y de la figura del puntero político. Para 1996, el país contaba con 118.000 planes sociales. En el 2002 ya había en Argentina dos millones de personas que percibían algún tipo de ayuda por parte del Estado.

Más cercano a nuestra época, la Asignación Universal por hijo aparece en el año 2009 y llega hoy a 4.282.302 beneficiarios. Es uno de los programas sociales más numerosos del país que si lo trasladamos a familias la llegada es a 2.400.000 grupos familiares. En 2011 se implementa la Asignación por Embarazo y hoy cuenta con un alcance de 78.453 personas. Para 2014 surge la beca Progresar con una asistencia a 565.918 beneficiarios. Estos tres programas surgen producto de una necesidad: ya la UNICEF daba cifras alarmantes y preocupantes respecto a la situación de los niños.

La PUAM (Pensión Universal del Adulto Mayor) es el plan más actual con una llegada a 172.356 beneficiarios. Surge juntamente con el programa de Reparación Histórica y con la idea de que reemplace a las jubilaciones por moratorias.

Las Pensiones no contributivas hoy llegan a la cifra de 1.399.536.

Dentro de las PNC hay cinco subgrupos: Pensión a la vejez, Pensión de madres de siete o más hijos, Leyes especiales, Veteranos de guerra y Pensiones por invalidez.

El Seguro por desempleo es justamente para palear por un tiempo la falta de un trabajo estable. Tiene hoy 117.382 beneficiarios.

El Ingreso Familiar de Emergencia es una de las últimas medidas a nivel nacional producto de la pandemia por el coronavirus. Con 9.000.000 de destinatarios, el IFE va a tener variaciones

porque se está analizando desde el gobierno reducir la cantidad de otorgantes. Podría quedar destinado únicamente a aquellas personas que no tienen absolutamente ningún ingreso y que residan en las zonas que sigan con una cuarentena estricta.

El plan nacional Potenciar Trabajo tiene un alcance de 580.000 personas. Es un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación que agrupa a su vez a dos planes: Hacemos Futuro y Salario Social Complementario. Este plan apunta a la empleabilidad, a tratar de potenciar el trabajo barrial, el emprendimiento y la finalización de estudios primarios y secundarios para lograr un empleo genuino. La Tarjeta Alimentar no es producto del coronavirus, pero si se anunció inmediatamente anterior a la pandemia. Actualmente hay 1.530.153 tarjetas, pero cuando uno las traslada a cantidad de beneficiarios estamos hablando de 2.813.000 asistidos. Esta tarjeta es compatible con la AUH y por embarazo.

¿Por qué esta salvedad? Porque los planes sociales cuando comenzaron en la Argentina eran programas únicos, si uno cobraba un plan no podía cobrar otro. A medida que pasó el tiempo, estos planes se perpetuaron, se multiplicaron y se volvieron compatibles.

Plan Jóvenes, Seguro de capacitación y empleo, Promover la Igualdad de Oportunidades de Empleo, Programa Inserción al trabajo y Entrenamiento para el Trabajo son programas del Ministerio de Trabajo de la Nación y lo que pretenden es que los beneficiarios tengan una capacitación, fundamentalmente los EPT que dan la posibilidad de reinserción laboral a través de empresas que instruyen a las personas en lo que tienen que ver con emprendimientos.

El Plan Jóvenes (224.463 beneficiarios en la actualidad) es una política integral de programas y acciones orientadas a la terminación de estudios, prácticas laborales o generación de empleos propios. El Seguro de capacitación y empleo, con un alcance de 9.272 personas, ofrece

capacitación, una suma en dinero y prestaciones, para obtener un empleo de calidad y está destinado a grupos de personas especialmente vulnerables que se hallan desocupadas.

En plan Promover es recibido por 25.088 personas, que apunta a trabajadores desocupados mayores de 18 años con certificado de discapacidad y residencia permanente en el país, que busquen empleo.

El Programa Inserción al trabajo busca promover la inserción laboral en empresas de trabajadores desocupados con mayores dificultades de empleabilidad. Tiene hoy una llegada a 107.062 personas El Entrenamiento para el Trabajo (EPT) brinda incentivos económicos a las empresas para entrenar aprendices en los puestos que necesitan con la posibilidad, luego, de incorporarlos como empleados estables. Llega hoy a 135.303 beneficiarios.

Incluir Salud es otro programa social absolutamente ligado con la atención sanitaria y está dirigido a sectores vulnerables. Hoy llega a 1.019.153 beneficiarios. Este plan es lo que hace 20 años se denominaba Programa Federal (PROFE), una obra social que en parte de su historia fue una obra social fantasma, acéfala, con muchos problemas en cuanto al tema de brindar atención a grupos vulnerables. La Tarifa Social abarca en estos momentos a 6.883.704 de personas. Hay siete tarifas sociales distintas: luz, gas, garrafa, transporte, agua, saneamiento y, con la aparición de la pandemia de coronavirus, se agregó comunicaciones. Sumar es un programa de atención sanitaria para grupos materno infantil, a chicos de entre 6 y 19 años y a hombres y mujeres de menos de 64 años que viven en estado de vulnerabilidad. El plan Sumar atendía en julio de 2019 a cinco millones de personas, a menos de un año, tiene un alcance en la actualidad de 17.242.496 de beneficiarios. Una muestra que el asistencialismo sigue creciendo en la Argentina. Estos datos son números actuales, a junio de 2020, con fuentes oficiales como son la ANSES y los Ministerios de Desarrollo Social, de Trabajo y de Salud de la Nación. Cuando uno compatibiliza y cuenta la

cantidad de servicios que están alcanzados por la tarifa social, los distintos tipos de pensiones asistenciales, se encuentra que tenemos sólo en el ámbito nacional más de 30 programas y planes sociales. A esto hay que sumarle todos aquellos del ámbito provincial y municipal.

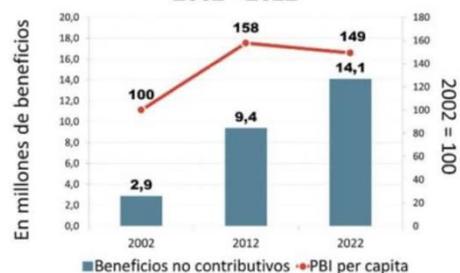
En el año 2018 tres de cada diez familias recibían algún tipo de ayuda social. En el 2019 nueve de cada diez personas, directa o indirectamente, tenían algún tipo de ayuda. La esencia de la aparición del plan social en la Argentina fue el Estado protector impartiendo justicia social, aunque con el tiempo el resultado fue más asistencialismo, menos empleo y más pobreza.

El asistencialismo resuelve lo inmediato, pero no las cuestiones a largo plazo. Es posible desarticular este mecanismo con herramientas económicas, con una decisión política y con una seguridad social con garantías. Hubo gobiernos en la Argentina que no tomaron dimensión de la pobreza y del impacto del asistencialismo como herramienta. El Estado protector, creo que más allá de tener una economía próspera, tiene que seguir existiendo una cobertura universal de salud, una asignación a la niñez o a la vejez. Pero todo lo demás tiene que ser temporal porque se tiene que trabajar en el circuito virtuoso del mercado laboral y el sistema previsional. El estado asistencialista que se perpetua fracasa. Lo único que termina generando es más pobreza. Y en la pobreza no hay decisión, no hay libertad y no hay proyecto de vida. (Salgado, 2022)

La siguiente figura nos muestra la cantidad de beneficios no contributivos y PBI per cápita.

**Figura 21.** Beneficios no contributivos y PBI per cápita

**Cantidad de beneficios no contributivos y PBI per cápita**  
2002 - 2022



Fuente: IDESA en base a Ministerio de Economía.

Hemos discutido cómo, en ocasiones, la ayuda bien intencionada puede tener efectos negativos en las comunidades vulnerables. Ahora, vamos a profundizar en este concepto a través de un caso de estudio concreto: Akamasoa Madagascar. Este ejemplo nos ayudará a ilustrar los desafíos y las soluciones reales que pueden surgir cuando se trabaja en el campo de la ayuda humanitaria y el desarrollo comunitario.

### Caso de estudio: Akamasoa Madagascar

Tomar como caso una organización en un país pobre de África como ejemplo a destacar para el aprendizaje, parece difícil de imaginar; más aún si hablamos de la isla de Madagascar, que es el quinto país más pobre de la tierra. (Bankinter, 2023). En el siguiente cuadro podemos observar el ranking de los países más pobres del mundo, elaborados a partir del indicador del PIB.

**Figura 22.** Países más pobres del mundo en términos de PIB per cápita en 2023

	País	PIB per cápita en dólares	PIB per cápita en euros
1	Burundi	\$308	280 €
2	Sierra Leona	\$472	429 €
3	Malawi	\$483	439 €
4	Rep. Central	\$516	469 €
5	Madagascar	\$540	491 €
6	Somalia	\$562	511 €
7	Sudán del Sur	\$570	518 €
8	Níger	\$574	522 €
9	Mozambique	\$579	526 €
10	Eritrea	\$700	636 €

Fuente: Organización de las Naciones Unidas.

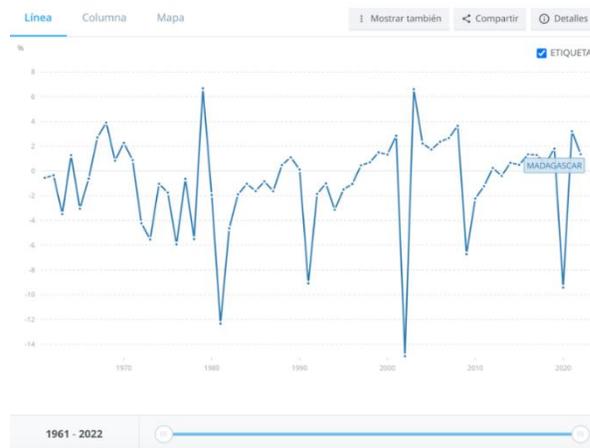
En Madagascar viven veintidós millones de personas y más del 80% lo hace con menos de dos dólares por día. A eso se le suma una situación escalofriante; el 50% de los niños sufre desnutrición crónica, casi el 70% es analfabeta y la esperanza de vida no supera los 60 años.

Durante 2022, la situación nutricional y sanitaria siguió deteriorándose en todo Madagascar, especialmente en la región del Gran Sur. Entre enero y abril, el país fue azotado por seis tormentas tropicales y ciclones, mientras que la zona sureste se vio gravemente afectada por los ciclones Batsirai y Emnati. Todo ello, unido a las consecuencias de una prolongada sequía (la peor en 40 años) y la inflación causada por la crisis económica mundial, desató niveles

catastróficos de inseguridad alimentaria y nutricional sin precedentes en el sur de la isla. A finales de 2022, más de 2 millones de personas se encontraban en la fase 3 (crisis) o 4 (emergencia) de la clasificación de inseguridad alimentaria y, en julio, 355.000 niños menores de cinco años sufrían desnutrición aguda. (Hambre, 2023)

En 1958, Madagascar, rebautizada como República Malgache, se convirtió en autónoma dentro de la Unión Francesa. En 1960 se independizó por completo. En el año 1962, bajo el gobierno de Philibert Tsiranana, líder del Partido Socialdemócrata, su PBI ha caído en franco descenso. A continuación se muestra la evolución del PBI per cápita comprendidos entre los años 1962 y 2022.

**Figura 23.** *Evolución del PBI Per Cápita de Madagascar*

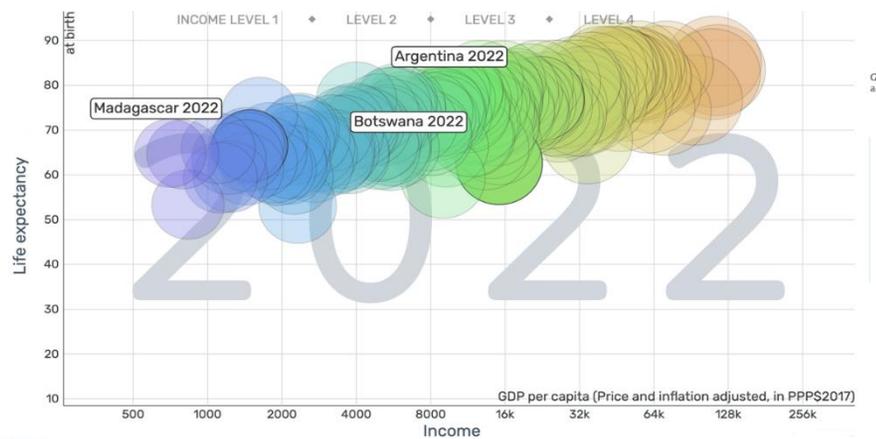


Fuente: Banco Mundial.

¿Podemos tomar como ejemplo a Madagascar para afirmar que toda África padece un retroceso permanente? La respuesta es no. Basta con observar la evolución de Botswana que ha dejado muy atrás los bajos niveles de Madagascar e inclusive, tiene indicadores muy parecidos a nuestro país. Vaya paradoja la nuestra, que supimos ser potencia mundial hacia finales del siglo XIX. Está a las claras que no es una utopía que un país del continente más pobre de la tierra pueda

salir adelante. A Botswana le sobra historia y malos ejemplos para no repetir los fracasos que los han sumergido en la pobreza. Cada país tiene la posibilidad de cambiar y salir adelante si sus dirigentes piensan en lo colectivo y no en lo individual. Podemos ver la comparación entre los países de Argentina, Botswana y Madagascar en relación entre expectativa de vida, ingresos e inflación ajustada.

**Figura 24.** *GDP per capita (Price and inflation adjusted, in PPP\$2017*



Fuente: Gapminder Tools.

Después de lo descrito, ¿cómo podemos decir que el caso de Madagascar es el ejemplo a seguir? Justamente aquí es donde hacemos una salvedad; nos referimos a la Organización Humanitaria de Akamasoa Madagascar. La misma fue fundada en el año 1989 por el cura Argentino Pedro Pablo Opeka (en adelante Pedro o Padre Pedro) y en la actualidad, después de 34 años ha ayudado a sacar de la pobreza extrema a más de 500.000 personas, ha construido junto a la comunidad más de 22 barrios donde viven más de 30.000 personas, han construido caminos, escuelas, hospitales, maternidades, talleres de oficio, centros culturales, centros de acogida, polideportivos, puentes, cloacas y todo lo necesario para que cada ciudad sea digna. Y todo lo han hecho en comunidad.

El objetivo principal de Akamasoa Madagascar era sacar a las personas de los lugares inhumanos donde vivían, para que llevaran una vida humana con dignidad . Desde el principio, estaban convencidos de que esta dignidad era inseparable de tres cosas: un techo, un trabajo, una educación . También era impensable que estas personas no vivieran en un entorno digno y que no tuvieran acceso a cuidados. Para que todo esto fuera posible, se fundaron los pilares de la organización que mantienen hasta hoy día; con Trabajo, Educación y Disciplina se puede lograr salir de la pobreza.

Al principio, el Padre Pedro comenzó a trabajar junto a los pobres pasando junto a ellos semanas y meses. Como en todo comienzo, no pudo ofrecerles las cosas que necesitaban. Pero lo que sí se propuso fue que puedan salir de la basura a como dé lugar, ya que era el lugar donde vivían. No solo estaba convencido por su fe y la esperanza saber que esto era realmente posible; sin saber tal vez que esto era posible, estas personas también querían salir del infierno donde vivían. Pedro tenía algo muy en claro; quería ayudar a las personas pero sin asistir. No quería trabajar para los pobres sino hacerlo junto a ellos. Aprender entre todos el oficio que él había aprendido junto a su padre, la albañilería. De esa manera, podrían aprender a construir sus hogares. Y ahí comienza esta increíble historia, con un grupo pequeño de personas que creyeron el Pedro. Salieron de la ciudad, que solo les ofrecía pobreza, delincuencia y marginalidad y se fueron al campo, a 60km al norte de Antananarivo, capital de Madagascar.

En sus inicios, construyeron casas de madera, y luego, avanzaron a utilizar y complementar con mejores materiales, con lo que se fue consolidando la esperanza.

En la siguiente figura se puede observar uno de los barrios construidos por la comunidad de Akamasoa Madagascar.

**Figura 26.** Barrio en Antanararibo, Akamasoa



Fuente: Akamasoa.

En los casi 35 años de existencia, Akamasoa Madagascar ha ayudado a salir de la pobreza a más de 500.000 Malgaches. Se han construido más de 4.000 casas y más de 30.000 personas viven en los pueblos. Todos los pueblos tienen escuela, lugares para aprender oficios, hospitales, maternidades. En las escuelas, asisten más de 12.000 niños. Akamasoa ha sido reconocida por el estado lo que confirma la necesidad de poder contar con una organización humanitaria de estas características. Cada año, la organización recibe a más de 35.000 personas en sus centros de acogida donde se les brinda un lugar para dormir y, muchas veces, una cama para morir. La idea de los centros de acogida es brindar una ayuda temporal y ofrecer alimentos, ropa, algún abrigo.

En Akamasoa Madagascar la lucha es permanente, no hay tregua ni tiempo para festejar los logros. Gran parte de los habitantes de Madagascar vive con menos de dos dólares por día.

Para continuar con el desarrollo de la organización, se necesitaron reglas de convivencia comunitaria. A lo largo de la isla, se encuentran los distintos pueblos construidos durante todos estos años por Akamasoa Madagascar. El centro más importante se encuentra en los suburbios de Antanararivo. Los siguientes son los centros cercanos de Antanararivo.

- Centro de Antolojanahary (creado en 1989) – RN 4, PK 60 – Carretera Ankazobe.
- Centro de Manantenaso (creado en 1990) – RN 2, PK 8 – Carretera Toamasina.

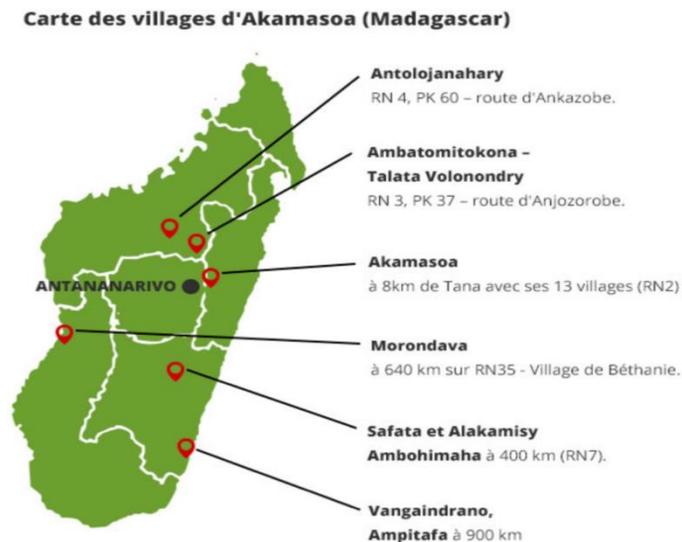
- Centro de Andralanitra (creado en 1991) – RN 2, PK 8 – Carretera Toamasina.
- Centro de Mahatsara (creado en 1993) – RN 2, PK 12 – Carretera Toamasina.
- Centro de Ambatomitokona – Talata Volonondry (creado en 1994) – RN 3, PK 37 – camino a Anjozorobe.

Centros ubicados en Provincia:

- Alakamisy Ambohimaha & Safata 400 km al sur de la capital, provincia de Fianarantsoa.
- Vangaindrano, Ampitafa , 900km en la costa sureste del país.
- Betania en Morondava , a 640 km de Tana al oeste.

También podemos observar un mapa de la isla y las ciudades donde Akamasoa está presente.

**Figura 27.** Mapa Akamasoa



Fuente: Akamasoa.

## **Centros de acogida**

El Centro de acogida más importante de Akamasoa Madagascar se encuentra en el distrito de Mangarivotra, en la colina de Manantenaso (suburbio de Antananarivo). A ese centro, concurren las personas que nada tienen y donde se les brinda comida, ropa, medicamentos y un lugar de contención.

Solo para tener una idea, en 2014 este Centro recibió a 38.000 personas, a un promedio de 70 familias al día que buscaban ayuda para no morir de hambre. Es tanta la cantidad de personas que padecen la pobreza en Madagascar, que la Organización no logra construir las suficientes casas para todos y ante esa situación, tiene estos centros de acogida donde puede brindar ayuda de inmediato, sobre todo a las personas que están próximas a su muerte.

Akamasoa Madagascar brinda una ayuda a aquellos que no tienen lugar para vivir, tienen dormitorios de paso, dependiendo de la situación de cada persona o familia. También acuden personas con discapacidades físicas o mentales, que, en la mayoría de los casos, reciben algún tratamiento. La consigna de los centros de acogida es solo brindar una ayuda temporal ya que son miles las personas que han emigrado del campo a la ciudad con la ilusión de tener alguna mejora, pero luego se encuentran rápidamente con la cruda realidad de mayor pobreza. Akamasoa Madagascar alienta siempre a las personas a que vuelvan al campo, donde pueden estar un poco mejor que en las ciudades. En el caso de aceptar, la organización se encarga de cubrir los costos del viaje de vuelta.

## **La educación, uno de los pilares más fuertes**

En Akamasoa Madagascar el estudio es obligatorio, tanto para los niños como los adultos. Es por esa razón que en cada pueblo haya guarderías, escuelas primarias y secundarias, universidades. Es en la escuela donde recuperan años perdidos en el caso de los adultos y se

preparan, con cierta formación, para poder tener un mejor futuro. En el caso de los niños, es una oportunidad única, la que probablemente no han tenido sus padres cuando eran menores. Una persona educada, instruida y con conocimientos es lo que necesita un país para su desarrollo, por eso miles de niños asisten a clases todos los días.

Además de la educación general, también se forma a las personas a través de la enseñanza de oficios con formación profesional en distintas actividades como por ejemplo la carpintería. Por lo general, la mayoría de las personas que estudian también aprenden oficios al mismo tiempo. Eso les dará mayor rapidez a poder lograr obtener un trabajo que les permita ganar algo de dinero y mejorar su calidad de vida. Lo que alguna vez soñó Pedro, hoy puede verlo con sus propios ojos; niños que vivían en un basural, hoy son personas preparadas y en algunos casos, han podido estudiar en Europa. Personas que vivían debajo de la basura, hoy son verdaderos constructores de hogares y en muchos casos, algunos de ellos ya tienen sus propios hogares que se han ganado a fuerza de trabajo, educación y disciplina.

### **Centros de salud**

En cada ciudad levantada, hay una farmacia o dispensario como allí lo llaman. Allí se reciben cientos de medicamentos que son donados y muchas veces comprados para que los pobladores puedan acceder. Este era uno de los desafíos más grandes de Pedro en sus comienzos. ¿podemos imaginar lo insoportable de un dolor de muelas y no tener absolutamente nada que ayude a calmar el dolor? ¿o acaso delirar de fiebre en grandes y/o adultos y no contar con un antifebril que pueda hacer efecto de inmediato? Hoy estas ciudades cuentan con estos lugares, a los que se suman salas de primeros auxilios, maternidades, salas de odontología e inclusive algunos cuentan con laboratorios para análisis. Estos lugares de salud han permitido que cientos de familias puedan ser atendidos dignamente. La Fundación se hace cargo de todos estos costos y

aún más, si se necesita de una cirugía, también afronta los gastos. En cada una de las ciudades, se pueden encontrar centros de acopio de medicamentos para tratar distintas enfermedades y patologías.

### **Lugares de trabajo**

El trabajo, uno de los pilares de Akamasoa Madagascar, es fomentado a diario por Pedro y toda la organización en su conjunto. Suele repetir “si tu no trabajas, ¿quién lo hará por ti? Cuesta imaginar el momento donde un hombre blanco le proponía a los habitantes pobres de un basural, que si estaban dispuestos a trabajar, a estudiar, a formarse, él estaba dispuesto hacerlo junto a ellos. Y de esa manera les aseguraba que era posible salir de la pobreza. En ese momento no tenía nada para ofrecerles, solamente el sueño de construir un oasis de esperanza, toda su fe y su amor hacia sus hermanos. Y así, un grupo de personas creyó en el y juntos comenzaron a soñar.

Se dieron cuenta que el suelo, era de granito. Y allí comenzaron a picar sin parar. De allí, se logró con el tiempo, poder implementar un sistema por el cual no solo las piedras extraídas de la cantera serían para construir las bases de los hogares, caminos, puentes y todo tipo de obras que sirvieran para la comunidad sino que también generaron una economía para sustentar el ingreso a la organización. ¿cómo lograron esto? Parte de las piedras, picadas en distintos tamaños, se venden a los obradores de la isla que luego se transforman en avances que el propio estado lleva adelante, se construyen los postes de luz de hormigón que extiende la red eléctrica por toda la isla. Esto hizo posible que se construya un taller dedicado a la producción de los postes de hormigón donde trabajan 30 personas. A estos oficios se le suman los talleres de carpintería donde fabrican los bancos y sillas para las escuelas, camas para los hospitales, muebles para las casas. Allí trabajan 26 personas.

Para tener una idea del ecosistema financiero que han logrado establecer, en la cantera de piedra trabajan más de 700 personas. Los albañiles y carpinteros suman más de 800 trabajadores. Más de 100 personas trabajan para mantener los viveros, jardines y árboles plantados. En total, trabajan en Akamasoa Madagascar, más de 3.000 personas. (Akamasoa, 2014).

### **Reforestación y creación de viveros**

Cada año se plantan alrededor de 200.000 árboles. Esto es posible gracias a la ayuda de la Asociación Graine de Vie, quien colabora suministrando árboles de distintas especies que luego los responsables de cada pueblo de Akamasoa, se encargan de plantar y cuidar, sobre todo en las épocas de sequía.

En 2014, pusieron en marcha la construcción de un vivero muy grande donde se cultiva y produce espirulina, un alga sumamente nutritiva que tiene como objetivo combatir contra la desnutrición infantil gracias al hierro, vitaminas y proteínas que contiene. Tal es la importancia de la espirulina para los habitantes de Akamasoa Madagascar que 4 mujeres pudieron ir a formarse y capacitarse sobre el cultivo de esta alga al obispado de Morondava. Ellas serán, a futuro, responsable de transmitir sus conocimientos a las demás personas de la organización. Esto permitió también, poder escalar la producción de espirulina y poder venderla para generar, una vez más, el ecosistema económico financiero que ayuda a seguir proyectando obras en la organización.

### **La disciplina en Akamasoa**

Uno de los pilares más importantes que debería regir en toda organización comunitaria donde se da la interacción social es la disciplina. En Akamasoa, las “dinas” que es como se llama a las pautas disciplinarias a cumplir, son elaboradas por los propios habitantes donde se las discute y se llega a un acuerdo mayoritario.

La venta de drogas, el alcohol, la prostitución y el juego son, en parte, los flagelos más difíciles de combatir y muchas veces, son las responsables de las situaciones más problemáticas en la comunidad. Por eso, a pesar que una persona o familia se haya ganado su lugar, por estas faltas graves pueden llegar a ser motivo suficiente para perderlas y ser alejados de la comunidad. Todas las semanas, los referentes de cada pueblo, se reúnen para hacer un balance de la situación y exponen allí, todas las situaciones conflictivas graves como ser robos, violaciones, venta de drogas, violencia doméstica, que pueden alterar el buen funcionamiento comunitario.

Es un trabajo arduo a largo plazo y para ello, es imprescindible la ayuda del equipo de la organización quienes son los que detectan los distintos conflictos y dedican gran parte de su tiempo a escuchar y acompañar moralmente y psicológicamente a cada persona que lo necesite.

Otro momento que es de gran ayuda es la Eucaristía que ha tomado una gran dimensión ya que en ella participan alrededor de 7.000 personas entre niños, jóvenes y adultos donde cada domingo celebran la misa. Además, estos masivos encuentros han despertado la curiosidad y las ganas de varios turistas que pasan por Madagascar y participan allí, de un momento de rezo y reflexión junto a los habitantes.

Entonces, ¿cómo es posible llevar adelante tamaña organización con miles y miles de seres humanos clamando ayuda todos los días?

En la organización humanitaria de Akamasoa Madagascar trabajan cerca de 800 personas con muchas ganas de ayudar. A este entusiasmo, liderado por Pedro, se le suman médicos, profesores, maestros, ingenieros y técnicos que participan activamente en las distintas actividades que se van definiendo. Es una labor titánica que día a día plantea nuevos desafíos que deben ser atendidos para el buen funcionamiento de la organización. Es fundamental que cada integrante

cumpla su rol con responsabilidad y pueda compartir los logros obtenidos como así también las distintas dificultades con las que se enfrentan.

Pero Akamasoa Madagascar todavía depende y en gran parte, de la ayuda externa. Por la inmensa cantidad de integrantes de su comunidad, no ha podido lograr todavía la autosuficiencia económica para pagar sueldos acordes a los trabajos realizados. Tampoco puede auto sustentarse con los alimentos para las más de 30.000 personas que forman parte de la comunidad. En cuanto a los salarios de las 800 personas que conforman la organización y administración de Akamasoa Madagascar, el estado solo cubre una pequeña parte de los sueldos y el resto, lo cubre la Organización. Queda mucho por hacer para lograr un lógico equilibrio y la ayuda externa, sigue siendo muy necesaria. ¿Llegará el día en que Akamasoa Madagascar sea 100% autosustentable? La respuesta está en la pregunta que se hacía Pedro hace más de 34 años atrás cuando le consultaba a Dios si podría hacer un oasis de esperanza en el quinto país más pobre de la tierra para devolverle la dignidad a personas que sufrían la extrema pobreza.

Luego de haber hecho una descripción detallada del funcionamiento de esta gran organización humanitaria y todos los logros que sigue consiguiendo después de 34 años, podemos decir que Akamasoa Madagascar, con su enfoque holístico en la reducción de la pobreza, ha demostrado la importancia de abordar múltiples dimensiones de este problema social. Su labor incansable en la creación de empleo, el acceso a la educación y la promoción de la disciplina entre las comunidades desfavorecidas ha generado un impacto significativo. No obstante, su estructura masiva y compleja plantea desafíos de profesionalización y gestión que podrían optimizarse.

Uno de los aspectos críticos que Akamasoa Madagascar debería abordar es la profesionalización de sus operaciones. Dada su envergadura, la organización podría beneficiarse de herramientas y enfoques más eficientes en la gestión de recursos, la planificación estratégica y

la ejecución de proyectos. La implementación estratégica del fideicomiso podría ser una solución viable para diversificar sus fuentes de financiamiento y reducir su vulnerabilidad financiera.

Sin embargo, el caso de Akamasoa Madagascar también plantea interrogantes sobre cómo equilibrar la eficiencia operativa con la preservación de su Misión y Valores fundamentales. La posible introducción de prácticas de Social Entrepreneurship en una organización de esta magnitud requeriría un enfoque cuidadoso para garantizar que la esencia humanitaria de la organización no se vea comprometida.

Además, el Gobierno Corporativo en una organización tan grande y compleja como Akamasoa Madagascar es un aspecto crítico a considerar. La transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la asignación eficiente de recursos son esenciales para mantener la confianza de donantes y beneficiarios, sobre todo, sabiendo que el mayor ingreso de dinero proviene del exterior. La implementación de un marco legal riguroso, como el Fideicomiso, podría contribuir a fortalecer la gobernanza de la organización.

El caso Akamasoa Madagascar proporciona valiosas lecciones sobre la importancia de la profesionalización, la innovación y la mejora del Gobierno Corporativo en organizaciones del Tercer Sector, incluso en aquellas que han tenido un éxito notable en la lucha contra la pobreza.

Es por todo lo expresado, que consideramos que existe una Oportunidad, entendiendo el mismo como un concepto propio del Entrepreneurship, el poder llevar a las organizaciones del Tercer Sector, proyectos innovadores y escalables, que creen valor a la comunidad y que les otorguen un Management Entrepreneur que le posibilite rentabilidad y sostenibilidad.

## **Criterio de Oportunidad**

La percepción sobre el trabajo y la pobreza en Argentina es un tema complejo que involucra una variedad de factores sociales, económicos, culturales y de educación. Para abordar esta cuestión de manera objetiva, es fundamental considerar los diferentes contextos y perspectivas que influyen en la percepción del trabajo por parte de las personas en situación de pobreza. A continuación, exploraremos en detalle los factores que contribuyen a esta percepción y las realidades que enfrentan las personas en esta situación en relación con el empleo a través de una investigación primaria.

### **Investigación de campo**

Se realiza y se desarrolla una investigación primaria para observar si existen en Argentina las condiciones adecuadas para considerar diferentes posibilidades en cuanto a modificar patrones de comportamiento arraigados a través de generaciones, en relación al trabajo y asistencialismo. Una vez completado este proceso de investigación y análisis, podremos determinar si efectivamente hay un patrón predominante en la población que sugiere la viabilidad de desarrollar de manera rentable diversas alternativas.

Esta investigación tiene como objetivo principal explorar una solución innovadora, estratégica y efectiva de herramientas novedosas para el Tercer Sector, para abordar la problemática de la pobreza, promoviendo el Social Entrepreneurship en el contexto de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Asociaciones Civiles.

En la búsqueda de alternativas que permitan crear valor y mejorar la eficiencia de estas organizaciones, se plantea la posibilidad de utilizar el Fideicomiso como un instrumento de profesionalización.

Uno de los desafíos más urgentes en la actualidad es encontrar enfoques que permitan empoderar a las comunidades vulnerables y, al mismo tiempo, generar condiciones económicas sostenibles. En este contexto, el proyecto de la construcción de una cocina industrial se presenta como una propuesta atractiva. Esta infraestructura no solo puede contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas necesitadas, sino que también tiene el potencial de fomentar el espíritu de emprendedor social.

A lo largo de este trabajo de investigación, se analizará en profundidad la viabilidad y el impacto de esta iniciativa, considerando el uso del fideicomiso como herramienta facilitadora. El propósito de esta investigación es demostrar cómo el uso de esta figura en el Tercer Sector puede ser una herramienta innovadora y profesional para abordar el problema de la pobreza, específicamente a través de un ejemplo concreto: la construcción de una cocina industrial en una organización no gubernamental (ONG). Este enfoque busca mostrar cómo los conceptos y teorías respaldados por evidencia científica pueden generar valor y oportunidades en una comunidad vulnerable, al mismo tiempo que potencia el Social Entrepreneurship y tiene un impacto positivo en el Gobierno Corporativo de la Organización.

El propósito es obtener información crucial para desarrollar un plan integral que permita la construcción y operación exitosa del proyecto “cocina industrial”. Este plan no solo considerará la infraestructura física, sino también la forma en que se involucra a la comunidad en el proceso. Para ello, se fomentará el espíritu del Social Entrepreneurship, que implica la búsqueda de soluciones sostenibles a problemas sociales mediante modelos de negocio innovadores y éticos.

A través de una serie de entrevistas, se recopilará información valiosa de diversas partes interesadas, incluyendo miembros de la comunidad local y representantes de distintas ONG. Estas

entrevistas servirán para comprender las necesidades y aspiraciones de la comunidad, así como para identificar posibles obstáculos y posibilidades.

El impacto positivo en el Gobierno Corporativo de la ONG también será un aspecto clave de esta investigación. Se analizará cómo la implementación de un proyecto como la cocina industrial puede mejorar la gestión interna de la organización, fortalecer su capacidad de rendición de cuentas y mejorar su eficiencia en la consecución de sus objetivos.

En este contexto de investigación y análisis, también se empleará una herramienta que se puede incluir en el diseño de un BP y que sirve para ilustrar el modelo de negocios de la cocina industrial: el "Business Model Canvas". Esta herramienta, ampliamente reconocida y utilizada en el mundo empresarial, permitirá representar de manera visual y detallada los componentes clave del proyecto, siempre a modo de ejemplo, para que el lector pueda apreciar el verdadero potencial que tienen las herramientas novedosas, como el fideicomiso, para generar valor en las comunidades vulnerables. Desglosaremos de este modo aspectos fundamentales a contemplar en este proyecto tales como: los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos. Esta representación gráfica brindará una visión completa y accesible del proyecto, destacando cómo se conectan todos estos elementos para crear un modelo de negocio sostenible y socialmente responsable.

Al integrar esta herramienta en la investigación, se mostrará cómo la planificación estratégica y la gestión eficiente de los recursos pueden marcar la diferencia en la generación de valor y oportunidades para las comunidades vulnerables. Esto contribuirá a la comprensión integral de cómo las teorías respaldadas por evidencia científica pueden traducirse en iniciativas

concretas que impacten positivamente en la vida de las personas y fortalezcan el Tercer Sector como un agente de cambio social efectivo y transparente.

A continuación, se muestran entrevistas que no solo nos permitirán recopilar datos valiosos, sino que también nos brindarán la oportunidad de escuchar las voces y perspectivas de diversas partes interesadas involucradas en este trabajo. Desde miembros de la comunidad local hasta representantes de distintas ONG, cada voz aportará una dimensión única a nuestra investigación.

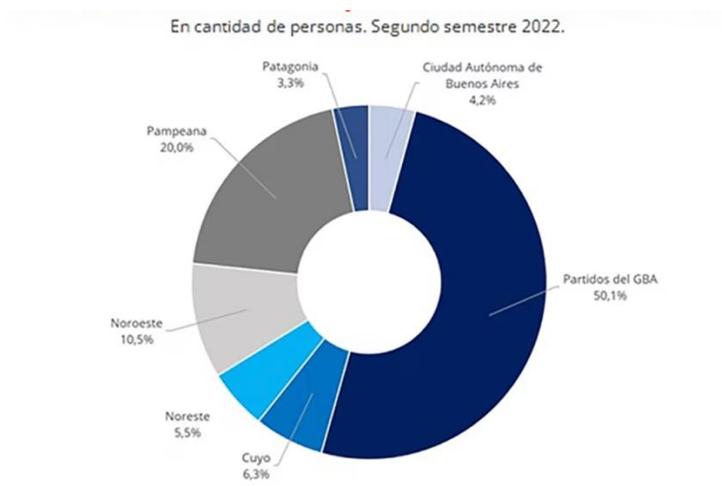
### **Serie de entrevistas**

En esta sección se muestran los detalles de las entrevistas realizadas, la metodología y los resultados obtenidos.

Las entrevistas se llevaron adelante en la ciudad de Lima, Pcia. de Buenos Aires, durante los meses de julio y agosto de 2023. El lugar elegido tiene sus fundamentos inicialmente ya que en la Provincia de Buenos Aires, viven la mitad de los pobres de toda la argentina. (Infobae, 2023)

En la siguiente figura se puede observar el porcentaje de la población bajo la línea de pobreza en las distintas regiones de nuestro país.

**Figura 37. Distribución de la población bajo la línea de pobreza por región**



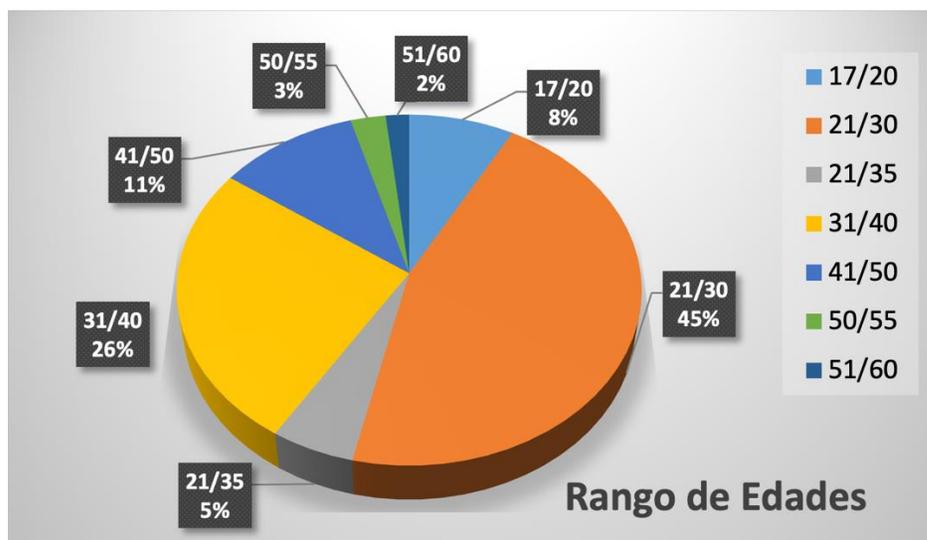
Fuente: Libertad y Progreso en base a INDEC.

¿Por qué Lima? Algunos motivos de esta elección fueron que la ciudad se encuentra estratégicamente ubicada entre dos de los polos industriales más importantes del país como son el de Zárate – Campana y en contraposición de esto, Lima tiene una de las zonas más vulnerables ya que en ella hay actualmente 7 villas miserias que están compuestas por 8.000 personas pobres, lo que representa casi un 30% de su población. (Gasparotti, 2021)

Se entrevistaron a 112 personas, entre hombres y mujeres, de manera presencial y vía telefónica, en un rango etario entre los 17 años y 60 años de ambos sexos, todas viviendo en la provincia de Buenos Aires.

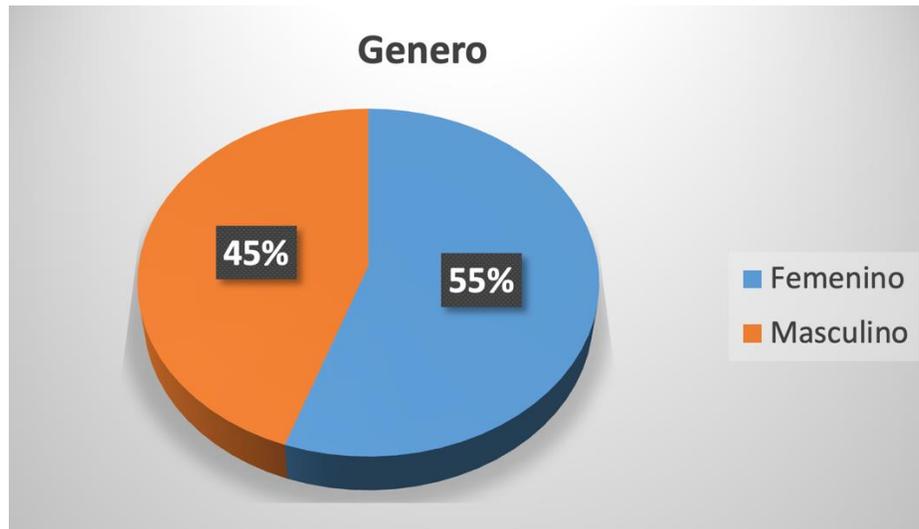
A continuación, en las figuras 38 y 39, podemos ver el rango de edades y género de las personas entrevistadas.

Figura 38. Edades de la población encuestada



Fuente: Elaboración propia.

Figura 39. Porcentaje de género



Fuente: Elaboración propia.

Al mismo tiempo, se entrevistó Santiago Garat, un cocinero uruguayo de vasta trayectoria, el cual posee 2 establecimientos gastronómicos en Capital Federal.

Las preguntas de carácter cerradas, realizadas a las 112 personas, fueron las siguientes:

- ¿Usted siente que le faltaron oportunidades?
- ¿Recibe alguna ayuda del estado para su manutención o la de su familia?
- ¿Usted tiene alguna incapacidad física o psicológica que no le permita trabajar activamente?
- ¿Resignaría la ayuda que recibe del estado por un trabajo digno?
- ¿Estaría dispuesto a capacitarse en un oficio para utilizarlo en un potencial trabajo?

### **Análisis de Datos**

Se entrevistó en persona a Santiago Garat en su restaurante “Corte Comedor” sito en Av. Olazábal 1391, CABA. La entrevista duró aproximadamente 3 horas, contemplando la degustación de algunos platos que realizan en el establecimiento. Durante el primer parte de la entrevista, Garat fue haciendo un recorrido de todo el establecimiento y su funcionamiento y contó, en detalle, todo el proceso del negocio; desde la contratación del personal, el entrenamiento del mismo, la selección de proveedores, la elaboración del menú, la definición estratégica del lugar y el tipo de comidas que van a caracterizar al restaurante, el público al que se quiere llegar, la manera de cocinar, los pecios de los platos. Al mismo tiempo, contó sobre los productos elaborados “en casa” que son una marca registrada del lugar como ser el “chimichurri” y la salsa “criolla”. Al mismo tiempo, cuenta en detalle la importancia de la selección de cada proveedor de alimentos y se explaya como ejemplo, en la elección de las verduras. Las mismas son seleccionadas por él mismo en el Mercado Central de Buenos Aires, en ciertas naves que tiene, según cuenta, una calidad superior de mercadería. Por otro lado, alquila desde hace años algunas hectáreas de

tierra en La Plata, Provincia de Buenos Aires, donde un productor se encarga de plantar, cuidar y cosechar su propia producción de distintas verduras a lo largo del año, respetando las cuatro estaciones en cada caso, para sus restaurantes. A lo largo de la entrevista, hace una descripción minuciosa de todas las cosas a tener en cuenta para que el establecimiento sea un negocio exitoso, desde lo comercial y desde lo humano. A su vez y tomando conocimiento del proyecto de la cocina industrial para una ONG, ofrece todo lo que esté a su alcance para poder contribuir y ayudar a llevarlo a la realidad. Propone brindar y enseñar el conocimiento completo del modelo de funcionamiento integral de una cocina. Al mismo tiempo también ofrece enseñar una metodología segura para organizar la dinámica de trabajo y que esta reditúe resultados concretos. Ofrece también la capacitación de, al menos, 4 personas para que puedan ser jefes de cocina y cocineros profesionales respectivamente, visitando una vez por semana la ONG durante 4 meses, tiempo que considera suficiente para poder dejar capacidad de conocimientos profesionales instalados.

Con respecto a las entrevistas realizadas a las 112 personas de Lima, se mostrarán a continuación, los datos relevantes de los resultados a las preguntas.

Se observa que, en su gran mayoría, las personas sienten que no han tenido las posibilidades necesarias a lo largo de su vida para poder progresar. Las mismas están relacionadas con el acceso a la educación, a capacitarse en algún oficio o la obtención de algún trabajo digno.

**Figura 40.** Porcentaje falta de posibilidades



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, la gran mayoría de los encuestados recibe directa o indirectamente ayuda del estado a través de los distintos planes sociales vigentes. Consideran que esta ayuda estatal es fundamental para su supervivencia ya que, si no tuvieran este ingreso, no tendrían ninguna posibilidad de recibir dinero.

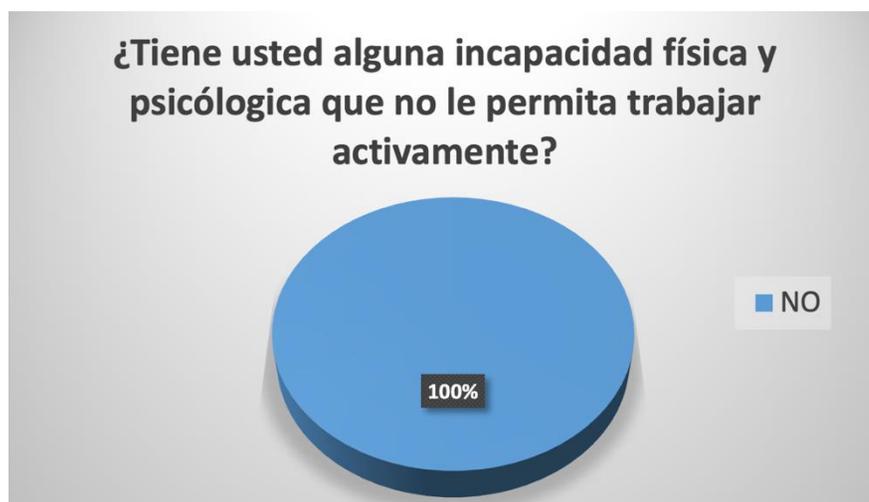
**Figura 41.** *Porcentaje ayuda del estado*



Fuente: Elaboración propia.

La totalidad de los encuestados manifestó no tener ninguna incapacidad física o psicológica. Todos manifestaron que están aptos para poder trabajar de inmediato si surgiera alguna posibilidad, cualquiera sea.

**Figura 42.** *Porcentaje de incapacidades*



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les consultó la posibilidad concreta de reemplazar los planes sociales por un trabajo digno, la gran mayoría respondió, casi de inmediato, que sí lo haría. Al mismo tiempo, también la gran mayoría, hizo referencia a lo que piensa la gente de las personas pobres. Coinciden en que las personas piensan que los pobres no quieren trabajar y solo quieren vivir de los planes y en las respuestas sobre esta pregunta en particular, se hizo hincapié sobre este tema. Se mostró una clara intención de manifestar realmente lo que siente una persona vulnerable en relación al posible juicio de valor de las personas frente a este tema tan controversial.

**Figura 43.** Porcentaje de elección de trabajo digno



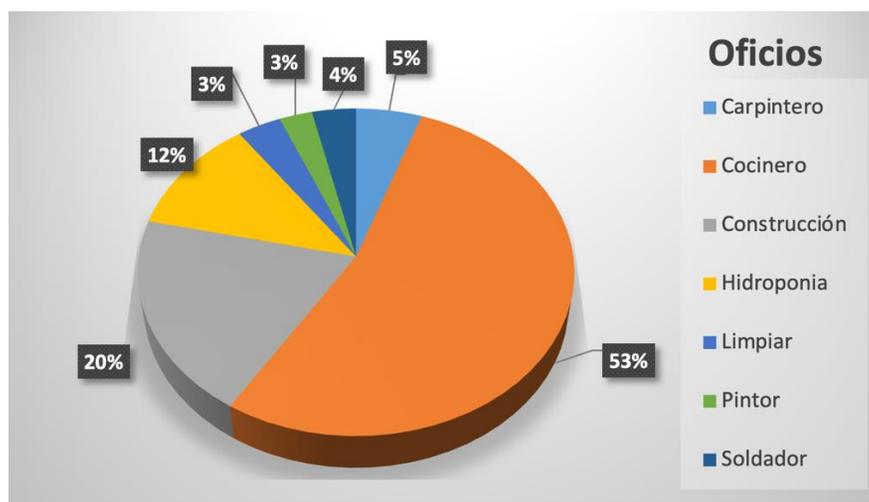
Fuente: Elaboración propia.

En relación a la elección de oficios, se puede observar que hay 7 opciones distintas donde la cocina, más específicamente cocinar, tiene el porcentaje más alto de elección. En todos los casos, las personas entrevistadas hicieron especial mención a que es algo que aprendieron de muy chicos, casi niños. Describen los platos que pueden elaborar y cuales les sale más ricos. Hacen mención también, manifestando orgullo, que eso que han aprendido de muy chicos, se los enseñan en la actualidad a sus propios hijos. Hay toda una “ceremonia” al hablar de la comida. También mencionan, en casi todos los casos, la falta de poder alimentarse todos los días, a lo largo

de su infancia. Describen también, la creatividad a la hora de cocinar; con lo “que tienen a mano” preparan un plato.

En la siguiente figura, podemos observar los distintos oficios de las personas entrevistadas.

**Figura 44.** Porcentaje elección de oficios



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir con la encuesta, se les consultó a cada uno de ellos sí, independientemente de los oficios elegidos, estarían dispuestos a perfeccionarse en cada rubro, a lo que el 100% respondió afirmativamente.

Analizando detenidamente los resultados de las encuestas realizadas, se puede observar la tendencia positiva de los encuestados a querer trabajar. Inclusive, esa tendencia también refleja la intención concreta de “resignar/devolver” los planes sociales en la medida que se pueda desarrollar un trabajo digno. También que, siendo el rango de edad considerablemente amplio, no es un impedimento a la hora de querer trabajar. Con respecto a los oficios, se puede observar que

cocinar, es la opción más elegida (por supuesto esto es acotado a la muestra realizada y no indica que haya otros oficios que pudieran tener igual o mayor interés/demanda).

Finalmente, esta serie de entrevistas, con los datos obtenidos, nos ayuda a comprender en profundidad los deseos de las personas en cuanto a recibir capacitaciones para estar mejor preparados para afrontar la posibilidad de obtener un trabajo, el cual les permita vivir dignamente.

Todo este relevamiento será tenidos en cuenta a la hora de diseñar un modelo de negocios que pueda impactar positivamente en la calidad de vida de las personas de la comunidad de Lima.

Después de llevar a cabo un exhaustivo análisis de las 112 entrevistas sobre la cultura del trabajo en Argentina, emerge una imagen clara de las percepciones y realidades actuales en nuestra sociedad. Estas valiosas perspectivas nos permiten repensar cómo abordamos los problemas sociales y ofrecer una nueva manera de ayudar. A lo largo de nuestras conversaciones, se destacaron desafíos y posibilidades que nos llevan a cuestionar las estrategias tradicionales de asistencia y apoyo.

En lugar de simplemente proporcionar soluciones superficiales, estas entrevistas nos impulsan a explorar en profundidad cómo podemos impulsar un cambio duradero en la cultura del trabajo y, en última instancia, en la lucha contra la pobreza. A medida que avanzamos hacia nuevas propuestas con posibles soluciones, examinaremos cómo estas voces y experiencias pueden inspirar innovación, colaboración y acciones concretas para abordar los problemas sociales en nuestra sociedad de manera más efectiva y significativa.

Durante nuestras investigaciones iniciales sobre la desnutrición infantil y sus consecuencias en la sociedad argentina, llevamos a cabo entrevistas clave para comprender mejor

la “cultura del trabajo en Argentina”. Estas conversaciones revelaron desafíos y patrones importantes en la forma en que se aborda la pobreza y el trabajo en nuestro país.

Hemos explorado cómo el enfoque asistencialista tradicional puede tener efectos adversos en la lucha contra la pobreza y la desnutrición infantil en diferentes partes del mundo, incluyendo Argentina. La dependencia del Estado y la falta de enfoque en la autonomía y la cultura del trabajo pueden llevar a un estancamiento en lugar de un progreso sostenible.

Sin embargo, también hemos aprendido valiosas lecciones de éxito a través de ejemplos como Akamasoa Madagascar. Esta organización ha demostrado cómo un enfoque centrado en el trabajo, la educación y la disciplina puede transformar comunidades enteras y empoderar a las personas para superar la pobreza de manera efectiva. A pesar de su éxito, Akamasoa Madagascar aún se enfrenta a desafíos en términos de gestión financiera y recaudación de fondos.

Esta realidad plantea una pregunta esencial: ¿qué más se necesita para mejorar la eficiencia en la lucha contra la pobreza y la desnutrición infantil? ¿Cómo pueden las organizaciones humanitarias, como Akamasoa Madagascar, profesionalizar aún más sus operaciones y garantizar la transparencia en su gestión?

Es aquí donde surge la propuesta de “Una nueva manera de ayudar”. Esta nueva perspectiva busca identificar y aplicar herramientas y enfoques innovadores que puedan fortalecer las capacidades de las organizaciones civiles en su misión de cambiar vidas y comunidades. La eficiencia y la profesionalización son esenciales para lograr un impacto sostenible.

Pero, ¿cuáles son estas herramientas y enfoques? ¿Cómo pueden las organizaciones no gubernamentales mostrar transparencia, eficiencia y profesionalismo en sus operaciones? ¿Qué alternativas existen para superar los desafíos financieros y de gestión que a menudo enfrentan?

A medida que avanzamos en nuestra investigación, exploraremos estas preguntas críticas ya que nuestro objetivo es no solo resaltar los problemas en el enfoque asistencialista tradicional y el aprendizaje de modelos exitosos como Akamasoa Madagascar, sino también proponer soluciones concretas y eficaces que permitan a las organizaciones humanitarias alcanzar un nivel superior de eficiencia y transformación en la lucha contra la pobreza y la desnutrición infantil.

Como se ha sostenido, el objetivo de este trabajo fue demostrar que la utilización estratégica y planificada de herramientas novedosas para el Tercer Sector, especialmente el contrato de fideicomiso, producen un efecto creador de valor para el mejor cumplimiento de los fines que las instituciones se proponen. En consonancia con ello y tomando como base la ejecución del proyecto denominado “cocina industrial” en la Fundación Akamasoa Argentina, usaremos las herramientas mencionadas para demostrar que el fideicomiso puede actuar como un instrumento dinamizador para una mejor organización y gestión en aquellos proyectos que deciden ejecutar las organizaciones del Tercer Sector. Por otro parte, este ejemplo piloto de innovación en el marco del Social Entrepreneurship, podrá ser un modelo de real valor para que el resto de las organizaciones puedan analizarlo y aplicarlo.

## Una nueva manera de ayudar

A lo largo de los años, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) han buscado activamente diferentes fuentes de financiamiento para apoyar y mantener sus valiosas misiones sociales. La creatividad y la innovación en la búsqueda de recursos han sido notables, atrayendo la atención y el apoyo de diversas personas y empresas. Sin embargo, en la realidad actual de nuestro país, sumada a cierta fatiga generalizada en el ámbito empresarial y público ante las constantes solicitudes de donaciones, se plantea la necesidad urgente de explorar nuevas vías para la generación de recursos.

Este escenario se ve agravado por desafíos internos que enfrentan muchas ONG's, incluyendo la falta de una gestión profesional y una planificación estratégica adecuada. En muchos casos, la falta de transparencia y la improvisación en la gestión pueden llevar a la ineficiencia y a la falta de confianza en el uso de los recursos donados.

Para profundizar estas cuestiones, se han desarrollado entrevistas a tres referentes sociales, cada uno con su experiencia única y valiosa en el campo del cambio social. Estas voces son representativas de una amplia gama de desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones sociales en su búsqueda de impacto significativo y sostenible en el tiempo.

A través de estas entrevistas, se buscó evidenciar las dificultades que enfrentan las organizaciones sociales en la recaudación de fondos, la gestión de recursos, la planificación estratégica, la eficiencia operativa y, lo que es más importante, cómo están abordando estos desafíos para lograr un cambio real en las comunidades en las que trabajan.

**Referente social 1** – Por haberse solicitado confidencialidad no se procederá a dar la identidad del entrevistado. Sin embargo, es pertinente mencionar que se trata de una persona de 38 años, de profesión Técnico Agropecuario, que trabaja en las provincias de Salta (Chaco Salteño) y Mendoza,

siendo el Director General de una organización que ya lleva ocho años de labor y que la misma cuenta con 80 empleados.

### **Organización de apoyo a la educación**

Dificultades en la Recaudación de Fondos y Financiamiento de Proyectos:

“En nuestra organización, enfrentamos desafíos constantes en la recaudación de fondos. La dependencia de donaciones externas significa que nuestros ingresos son inestables y no siempre cubren nuestras necesidades. Además, la competencia por recursos es feroz, ya que muchas organizaciones buscan apoyo financiero para sus proyectos educativos”.

### **Eficiencia de los recursos**

“La eficiencia de los recursos es esencial para nosotros, ya que queremos maximizar el impacto de cada donación. A veces, la falta de financiamiento adecuado nos obliga a buscar formas creativas de utilizar nuestros recursos existentes para mantener nuestros programas en funcionamiento”.

### **Orden interno y concreción de proyectos**

“Mantener el orden interno y garantizar la concreción de proyectos puede ser un desafío, especialmente cuando trabajamos con un equipo diverso de voluntarios y colaboradores. La comunicación y la coordinación son clave para mantenernos enfocados en nuestros objetivos”.

### **Impacto social**

“Nuestra organización se centra en la educación, y medir el impacto social a largo plazo puede ser un proceso complejo. Estamos comprometidos en evaluar continuamente nuestros programas y recopilar datos que demuestren cómo estamos mejorando las vidas de los estudiantes a lo largo del tiempo”.

Las palabras del referente social destacan la cruda realidad que muchas organizaciones de apoyo a la educación enfrentan a diario, consistentes en la dificultad de recaudar fondos, la necesidad de ser eficientes en el uso de los recursos disponibles, mantener el orden interno y garantizar la concreción de proyectos son desafíos significativos.

## **Referente 2 - Organización de asistencia médica**

Podemos mencionar que el referente 2 es una persona de 62 años que se define como activista social, que trabaja en Capital Federal y de Santiago del Estero, siendo la Presidente de una organización (FORMAL o INFORMAL?) que ya lleva 27 años de labor ininterrumpido en el Tercer Sector. No mencionó si tenía personas rentadas en su organización (MEJORAR ESTO xq parece descolgado).

Dificultades en la Recaudación de Fondos y Financiamiento de Proyectos:

“La obtención de fondos para proyectos de atención médica es una lucha constante. Los costos de atención médica aumentan, y la competencia por recursos financieros es intensa. Esto a veces limita nuestra capacidad para expandir nuestros servicios y llegar a más personas necesitadas”.

## **Eficiencia de los recursos**

“La gestión eficiente de los recursos es fundamental para proporcionar atención médica de calidad. La falta de fondos y la necesidad de atender a un gran número de pacientes nos obligan a tomar decisiones difíciles sobre la asignación de recursos limitados”.

### **Orden interno y concreción de proyectos**

“Mantener un orden interno sólido es esencial para garantizar que nuestros proyectos se ejecuten sin problemas. Trabajar con un equipo diverso de profesionales de la salud y voluntarios requiere una gestión cuidadosa y coordinación para brindar atención efectiva”.

### **Impacto social**

“Medir el impacto social de la atención médica es un desafío. A menudo, vemos mejoras inmediatas en la salud de nuestros pacientes, pero también nos esforzamos por comprender cómo nuestras intervenciones contribuyen al bienestar a largo plazo de la comunidad”.

Las valiosas reflexiones de nuestro referente, con una vasta experiencia en el Tercer Sector y la asistencia médica, subrayan la complejidad de su labor y los obstáculos que enfrentan a diario. Las dificultades en la recaudación de fondos y el financiamiento de proyectos, la necesidad de ser eficientes en el uso de los recursos disponibles, mantener un orden interno efectivo y medir el impacto social son desafíos que resuenan profundamente en el trabajo de esta organización de asistencia médica y otras áreas sensibles de la comunidad vulnerable a la que asisten.

Pero como siempre, para poder llevar adelante todas estas acciones de manera perdurable se requiere de organización y planificación, y en esa línea, una de las primeras tareas es hacer un análisis exhaustivo de los requisitos legales, organizacionales, tributarios y administrativos para impulsar estas organizaciones en el marco regulatorio del país donde actúan.

### **Referente 3 - Organización de desarrollo comunitario**

En este caso, se mantiene la confidencialidad en dar la identidad del entrevistado, pero podemos acercarnos a su perfil diciendo que se trata de una persona de 38 años que trabaja en la provincia

de Jujuy y Córdoba, que es el presidente de una organización con 10 años de labor en la misma, y no cuenta con personas rentadas.

### **Dificultades en la Recaudación de Fondos y Financiamiento de Proyectos:**

“La obtención de fondos es un desafío constante para nosotros. Dependemos en gran medida de donaciones y subvenciones, lo que hace que nuestros ingresos sean impredecibles. Esto puede limitar nuestra capacidad para ampliar nuestros programas y llegar a más comunidades”.

### **Eficiencia de los recursos**

“Trabajar con recursos limitados nos obliga a ser muy eficientes en la gestión de nuestros proyectos. A menudo, debemos encontrar formas creativas de utilizar nuestros recursos disponibles para maximizar nuestro impacto en la comunidad”.

### **Orden interno y concreción de proyectos**

“La coordinación interna es esencial para la ejecución exitosa de nuestros proyectos. Trabajamos en estrecha colaboración con una red diversa de colaboradores y voluntarios, lo que requiere una comunicación efectiva y una gestión cuidadosa”.

### **Impacto social**

“Evaluar el impacto social de nuestros programas es fundamental. Queremos asegurarnos de que nuestras intervenciones estén teniendo un efecto positivo y duradero en las comunidades a las que trabajamos. Esto implica recopilar datos y realizar seguimientos a lo largo del tiempo para comprender mejor cómo estamos cambiando vidas”.

Esta perspectiva de nuestro referente, con una década de experiencia en el Tercer Sector, pone de relieve los desafíos que enfrenta su organización de desarrollo comunitario. La lucha

constante por la recaudación de fondos, la necesidad de ser eficientes con recursos limitados, mantener una sólida coordinación interna y medir el impacto social son obstáculos con los que esta organización se encuentra diariamente.

Luego de estas entrevistas podemos observar las similitudes y diferencias que encontramos y que a continuación describiremos:

Las similitudes que hemos encontrado es que todos los referentes compartieron la lucha constante por la recaudación de fondos como uno de los desafíos más apremiantes. Esta similitud subraya la dependencia de las donaciones y las subvenciones en el Tercer Sector y cómo la falta de financiamiento adecuado limita la expansión de programas y servicios.

- La eficiencia en la gestión de recursos fue otro tema común. Las organizaciones, a pesar de trabajar con recursos limitados, buscan maximizar su impacto. La necesidad de tomar decisiones difíciles sobre la asignación de recursos y encontrar formas creativas de utilizarlos es un punto que conecta a todas las entrevistas.
- La importancia del orden interno y la coordinación eficaz es una preocupación compartida. Trabajar con equipos diversos de voluntarios y colaboradores requiere una gestión cuidadosa y una comunicación efectiva para brindar atención y servicios de calidad.
- Evaluar el impacto social de las intervenciones fue otro punto de encuentro. Todas las organizaciones se esfuerzan por medir el efecto positivo y duradero que tienen en las comunidades a las que sirven y recopilan datos para comprender mejor cómo están cambiando vidas.

Por otro lado, las diferencias que pudimos observar es que cada referente se centra en un ámbito diferente del Tercer Sector, desde la educación hasta la atención médica y el desarrollo comunitario. Esto refleja la diversidad de organizaciones y enfoques en este sector.

- Los desafíos específicos varían según el ámbito de trabajo. Por ejemplo, la competencia por recursos financieros es un tema particularmente intenso en el área de la educación, mientras que en la atención médica, el aumento de los costos de la atención es un desafío destacado. En el desarrollo comunitario, la dependencia de donaciones y subvenciones es una preocupación común.
- La estructura organizativa y la presencia de personal remunerado también difieren entre las organizaciones. Algunas tienen empleados, mientras que otras dependen en gran medida de voluntarios y colaboradores.
- La ubicación geográfica de las organizaciones y sus áreas de operación varían, lo que influye en sus desafíos y enfoques.

A pesar de estas diferencias, estas entrevistas han revelado desafíos y objetivos comunes en el Tercer Sector, lo que destaca la importancia de abordar estos temas en nuestra investigación. Nuestro objetivo es comprender estas similitudes y diferencias para proponer estrategias efectivas que beneficien a diversas organizaciones en el Tercer Sector, independientemente de su enfoque o ubicación.

### **Hacia una gestión efectiva y transparente**

En este contexto, es imperativo que las ONG's consideren enfoques alternativos y sostenibles para la recaudación de fondos. Además de esto, deben comprometerse con la profesionalización de su gestión y la implementación de estrategias de transparencia que

informen de manera clara y precisa sobre el flujo de donaciones, el uso eficiente de los recursos y el impacto tangible de sus proyectos.

Este enfoque no solo permitirá a las ONG's mantener su relevancia en la sociedad, sino que también fortalecerá la confianza de sus donantes y socios en la capacidad de estas organizaciones para lograr un cambio significativo en las comunidades a las que sirven.

A continuación, exploraremos detenidamente estas cuestiones y analizaremos cómo las ONG's pueden superar los desafíos de gestión y financiamiento en busca de un impacto más duradero y efectivo en la lucha contra la pobreza y otras problemáticas sociales. Se trata de una posibilidad concreta para repensar y revitalizar el papel de las ONG's en nuestra sociedad en constante evolución.

Investigando y analizando nuevas maneras de cambiar o complementar el modo en la que se recauda el dinero y se profesionaliza la dinámica de trabajo de las organizaciones sociales, nos encontramos con algunas opciones poco mencionadas y hasta poco conocidas pero con un extraordinario valor que podría potenciar la búsqueda de recursos necesarios pero con un abordaje más innovador y eficaz. Estas opciones o posibilidades analizadas son los fideicomisos, en los cuales se pueden enmarcar los Fondo de Inversión Directo (FID) que son la aplicación práctica del mismo a los proyectos productivos (Pertierra Cánepa, 2014).

Pero enseguida surge la pregunta; ¿qué relación existe entre el Social Entrepreneurship, el Fideicomiso y su expresión, el Fondo de Inversión Directa (FID), en una Organización No Gubernamental?

Ya habiendo mencionado el significado del Entrepreneurship, y para poner en contexto la respuesta a esta pregunta, se procederá a explicar detalladamente que es un fideicomiso y un Fondo de Inversión Directo (FID), el cual consideramos que era necesario incluirlo para lo que nos

hemos propuesto, ya que el mismo, tiene causa en un contrato de fideicomiso con un fin específico relacionado con un proyecto productivo. Por lo tanto, el contenido de dicho contrato debe ser altamente detallado para poder regular minuciosamente los derechos, obligaciones, relaciones y responsabilidades de las dos partes firmantes y los sujetos involucrados en su diseño y desarrollo, como ser los inversores, organizadores y los diferentes órganos encargados de la administración, operación, control y custodia del nuevo patrimonio denominado FID. En consecuencia, un FID se distingue por su enfoque en un proyecto productivo de la Economía Real, y eso justamente, es lo que priorizamos al presentar un proyecto concreto como el de la construcción de una cocina industrial.

A continuación, se explica detalladamente el concepto y los fundamentos del fideicomiso y los Fondos de Inversión Directa (FID).

## Fideicomiso

La palabra fideicomiso proviene del latín *fideicomisum* que significa fe o confianza. Etimológicamente, fideicomiso proviene de la conjunción de dos palabras del latín, *fides* y *comittere*. La palabra *fides* significa confianza y *comittere* se asimila al concepto de encargo o comisión. Podemos decir entonces que la confianza que tiene base en la fe y el conocimiento, se traduce en un encargo que una persona le hace a la otra y que se plasma en un contrato de carácter jurídico. El Fideicomiso podría ser caracterizado como el instrumento que permite respaldar un negocio efectivamente por medio de una persona que transmite la propiedad fiduciaria de ciertos bienes a otra para que sean destinados a una finalidad concreta. Estas partes son los denominados fiduciante y fiduciario, que son los que firman el contrato para cumplimentar de la mejor manera posible, los objetivos enunciados en el acuerdo redactado con la finalidad que su accionar esté reglado y se desarrolle en favor de los beneficiarios indicados en el contrato. (Pertierra Cánapa, 2014)

Ahora que hemos establecido la base conceptual del Fideicomiso y su importancia en la generación de confianza y eficacia en proyectos sociales, es el momento de adentrarnos en una aplicación práctica de esta poerosa herramienta: los Fondos de Inversión Directa (FID).

Los Fondos de Inversión Directa (FID) se establecen a través de un contrato de Fideicomiso altamente detallado que regula minuciosamente los derechos y responsabilidades de diversas partes: los inversores, los organizadores y los diferentes órganos encargados de la administración, operación, control y custodia del fondo. A diferencia de los Fideicomisos convencionales, los FID se destacan por su enfoque en la productividad.

Un FID representa un patrimonio especial que se crea como resultado directo del contrato de fideicomiso. Este patrimonio se mantiene de manera separada e independiente de los activos

de los administradores del fondo. Su principal propósito es llevar a cabo de forma directa un proyecto de inversión con un enfoque productivo específico. El fiduciario es el custodio de este patrimonio especial, y los beneficiarios incluyen a los inversores en el fondo y a aquellas personas identificadas en el contrato de fideicomiso.

Los FID desempeñan un papel crucial en la movilización de capital de riesgo. Esto se logra emitiendo valores negociables con el propósito de dirigir directamente estos fondos hacia inversiones concretas y productivas. El objeto fundamental es obtener un rendimiento económico derivado de proyectos empresariales con un componente inherente de riesgo. Como es característico en cualquier empresa productiva, el riesgo existe, pero es esencial que sea reconocido y asumido de manera informada por todas las partes involucradas.

El FID es un proyecto que debe ser estudiado y diseñado a la medida de acuerdo a las características y objetivos del negocio. De esto se desprenderá, como consecuencia lógica, la determinación de los participantes necesarios para la concreción exitosa del mismo. (Pertierra Cánepa, 2005)

Como un caso teórico y a modo de ejemplo, pero con la posibilidad concreta de desarrollar en un futuro en cualquier Organización No Gubernamental o Asociación Civil, a continuación y, teniendo en cuenta los datos obtenidos de las entrevistas realizadas y como ya hemos mencionado anteriormente, se propone como alternativa con valor agregado la construcción de una cocina industrial en Fundación Akamasoa Argentina. Esta propuesta no solo se centra en la creación de una infraestructura física necesaria, sino que también busca impactar en el Gobierno Corporativo de la organización.

La metodología y los puntos a tener en cuenta para organizar los procesos de recaudación de fondos, la organización de recursos, el establecimiento de pautas de construcción y la

evaluación del impacto social y ambiental estarán en consonancia con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo. Se establecerán procesos de toma de decisiones transparentes y responsables, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y en línea con los objetivos de la organización.

Además, al potenciar el Social Entrepreneurship, Fundación Akamasoa Argentina se convertirá en un agente activo en la promoción de prácticas empresariales éticas y sostenibles. Esto no solo fortalecerá su impacto en la lucha contra la pobreza, sino que también elevará sus estándares de Gobierno Corporativo, mejorando la rendición de cuentas y la eficacia en la consecución de su misión.

La propuesta busca, en última instancia, visibilizar la relación existente entre la creación de un Fideicomiso y el Social Entrepreneurship, proponiendo una nueva alternativa para abordar, con propuestas concretas, un posible camino para continuar dando pelea al flagelo de la pobreza. Al integrar eficazmente el Gobierno Corporativo en esta iniciativa, se refuerza el compromiso de la organización con la transparencia y la responsabilidad, lo que a su vez contribuye a su sostenibilidad a largo plazo y a la generación de un impacto social positivo y duradero.

Para citar solo un ejemplo de muchos que hay en la actualidad, en una organización humanitaria con las características de Fundación Akamasoa Argentina, el mero hecho de pensar en tener un espacio para la preparación, elaboración y manejo de alimentos, es decir, una cocina industrial, invita a poder imaginar el comienzo de una nueva alternativa de alimentación saludable para toda la comunidad, con todo lo que eso significa. A lo largo del trabajo se han desarrollado aspectos que están relacionados con la alimentación, la desnutrición, la mal nutrición y el impacto negativo que esto tiene en el desarrollo de las capacidades del ser humano y en la sociedad. Las personas vulnerables, por lo general, están más propensas a contraer todo tipo de enfermedades

ya que su sistema de defensas usualmente no tiene todos los nutrientes necesarios, además de las múltiples problemáticas que existen en pobreza, para generar una barrera de contención en el organismo frente a las distintas enfermedades. Y esto, en parte, tiene que ver con la alimentación saludable y sustentable.

El primer paso para pensar este proyecto es ponerlo en contexto y ver la relevancia social que implica. Si tenemos en cuenta que en una Organización Humanitaria como Akamasoa Argentina, se desayuna, se almuerza y se toma la merienda 6 veces a la semana, y el número de personas entre adultos y niños es aproximadamente de 90 personas y si a esto le sumamos que en la actualidad visitan la Fundación aproximadamente 2.500 personas por año entre voluntarios, colegios, empresas, parroquias, podemos concluir con la necesidad de contar con una cocina industrial para asegurar la preparación de alimentos saludables para la comunidad y los visitantes. Al mismo tiempo, se abre la posibilidad de pensar en la generación de recursos genuinos con la venta de alimentos a los visitantes que podrán ayudar a continuar desarrollando los objetivos propuestos por la Fundación. Para ello, es necesario pensar en la capacitación de todas las personas involucradas, ya sea en la enseñanza en la preparación de alimentos, la utilización de los distintos elementos electro mecánicos, educación financiera, manejo de proveedores, conocimientos de sistemas informáticos, conocimiento de las habilitaciones y certificaciones necesarias para el buen funcionamiento de la cocina y todos los aspectos a tener en cuenta para formar profesionales del rubro.

A la hora de pensar cual es la mejor alternativa para impulsar el Social Entrepreneurship y reducir la pobreza, la cuestión de cómo financiar este proyecto se vuelve esencial. En esta encrucijada, surge el Fideicomiso como el instrumento idóneo.

El diseño y uso del fideicomiso no solo otorga transparencia, sino que también garantiza una gestión eficiente y profesionalizada de los recursos. A partir de esta creación, se da lugar a un Fondo de Inversión Directa (FID) que como hemos dicho, son la aplicación práctica del Fideicomiso a proyectos productivos.

Este instrumento, orientado hacia la productividad sostenible, se convierte en la columna vertebral de la estrategia de financiación. El Fideicomiso, respaldado por un marco legal sólido, asegura que todos los recursos estén debidamente resguardados y transparentados.

La confianza (fides) es la base fundamental del fideicomiso y esto es lo que da lugar a reunir potenciales donantes de diferente origen y escala, ya sean empresas, filántropos o individuos, quienes encontrarán la tranquilidad de saber que sus contribuciones se utilizarán con responsabilidad y eficacia. Estos fondos van a estar comprometidos a cumplir con los criterios éticos y sostenibles alineados al de la organización. La recaudación de estos recursos dan lugar a la incorporación de capitales socialmente responsables, es decir, inversores comprometidos con el bienestar de la comunidad y del medio ambiente. Esto va a permitir que esos recursos financieros se implementen de manera ética y sostenible. Los Fondos de Inversión Socialmente Responsables tienen como propósito medir y evaluar el impacto social. Esto implica, de algún modo, asegurar que el proyecto de la cocina industrial no solo sea rentable, sino que de lugar a la creación de empleos a través de las capacitaciones y empoderamiento de las personas vulnerables. Del mismo modo, busca transparentar los resultados mediante la elaboración y presentación de los reportes con los avances y objetivos logrados.

El fideicomiso actúa como la entidad legal responsable de administrar, gestionar y ser eficiente con los recursos destinados para la construcción de la cocina, garantizando la transparencia y asegurando la correcta utilización del dinero. El fiduciario es el responsable que los

fondos se utilicen de manera responsable para lograr el cometido inicial. En este caso, el Fideicomiso también protege los intereses de todas las partes involucradas; donantes, la reputación de la ONG y los propios beneficiarios (comunidad). El Fiduciario también supervisa la ejecución del proyecto en tiempo y forma y garantiza que se cumplan los procedimientos acordados, sobre todo aquellos que garanticen un impacto social y ambiental. Este vínculo entre Fideicomiso y la ONG puede ser una estrategia muy efectiva para llevar adelante el proyecto de la construcción, equipamiento y capacitaciones de la cocina industrial con un fuerte enfoque en el impacto social y el Entrepreneurship.

En un mundo que demanda soluciones efectivas para abordar la pobreza y empoderar a las comunidades vulnerables, la cocina industrial se erige como un escenario crucial para el cambio. Con el firme propósito de potenciar el Social Entrepreneurship y promover la dignidad de aquellos en situación de vulnerabilidad, surge la visión de diseñar como uno de los posibles casos, un proyecto denominado “cocina industrial”, con un enfoque renovado y sostenible.

Este ambicioso proyecto se nutre de la consolidación de un fideicomiso, como poderosa herramienta que no solo impulsa el cambio, sino que también crea un impacto social duradero. Al contar con un fideicomiso, se da lugar a la creación de un Fondo de Inversión Directo (FID) Socialmente Responsable, que siempre será gestionado a través de este fideicomiso y que buscará una transformación profunda en la lucha contra la pobreza. Este proyecto propone la creación de un innovador modelo de negocios que se alinea perfectamente con la misión: mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables y brindarles oportunidades económicas genuinas, promover el Social Entrepreneurship generando al mismo tiempo buenas prácticas de Gobierno Corporativo. A través de la visión y la colaboración, y dentro de la metodología del BP, se exploran las diversas facetas del modelo de negocios aplicando la herramienta del Business Model Canvas, con el

objetivo de probar si puede convertirse la construcción de una cocina industrial en una posibilidad de negocio con un impacto social real y perdurable.

Cabe recordar que el uso del Business Model Canvas no solo se presenta como una herramienta de comunicación efectiva para ilustrar la viabilidad y potencial de la cocina industrial como ejemplo concreto, si no, que también pone de relieve cómo las innovaciones en la gestión financiera, como el fideicomiso, emergen como factores cruciales que determinan el éxito de proyectos de carácter social.

El modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (Pigneur, 2011) y está compuesta por nueve módulos, y nos ayuda, en el marco del BP del proyecto a evaluar dentro del Tercer Sector en Argentina, los desafíos críticos relacionados con su sostenibilidad financiera y su capacidad para administrar recursos de manera eficiente. Estas organizaciones, a menudo dependientes de donaciones y financiamiento externo, se encuentran en una situación de vulnerabilidad financiera debido a la falta de diversificación de fuentes de financiamiento y la inestabilidad económica que esto conlleva.

**1. Segmentos de mercado:** Este módulo se centra en identificar los diferentes grupos de personas u organizaciones a las que se pretende alcanzar. En este caso, los segmentos están compuestos por empresas, colegios, universidades y grupo de personas de distinta índole. Estos segmentos de mercado pueden ser amplios y es fundamental comprender sus necesidades, comportamientos y características para adaptar la estrategia. Estas características también pueden incluir factores demográficos, geográficos o conductas que hacen que este grupo pueda ser indentificado de otros grupos de mercado más amplio. Una vez que se logra identificar el target, se pueden analizar los distintos tipos de segmentos que Osterwalder y Pigneur describen:

- **Mercado masivo:** este modelo no hace segmentación de ningún tipo, simplemente se enfoca en un grupo grande de clientes o personas con necesidades y problemas similares. Se tiene una mirada amplia del mercado para luego tomar decisiones estudiadas. En este caso, todas las personas que concurren a la ONG son potenciales clientes.
- **Mercado de nicho:** Aquí se hace foco en segmentos de clientes o personas específicas. La relación con los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, se adaptan a los requisitos específicos de ese nicho de mercado. Las empresas en particular, pueden ser un buen prospecto para acercarles una alternativa distinta de poder ayudar.
- **Mercado segmentado:** algunos modelos de negocio distinguen entre segmentos de mercados con diferentes necesidades y problemas. En estos casos, la propuesta de valor trata de adaptarse a las distintas circunstancias, canales de distribución y la relación con los clientes.
- **Mercado diversificado:** se da cuando una organización atiende a dos segmentos de clientes sin relación alguna y con necesidades y problemas diferentes. Esto puede suceder ya que al mismo tiempo pueden coexistir una empresa y un colegio.
- **Mercado multilateral:** Algunas organizaciones prestan servicios a dos o más segmentos de clientes independientes, donde ambos segmentos son necesarios para que el modelo de negocio funcione.

2. **Propuesta de valor:** Aquí, se analiza el conjunto de productos y servicios que una empresa ofrece a sus segmentos de mercado para crear valor. La propuesta de valor es la razón principal por la cual el cliente hace su elección y debe abordar las necesidades y deseos de los

mismos de manera efectiva y destacarse en comparación con la competencia. Representada en una posible circunstancia y a modo de ejemplo, el estar haciendo acciones solidarias en una ONG por parte de una empresa o colegio, las personas pueden desayunar, almorzar y merendar (o elegir cualquiera de estas opciones) con precios convenientes, variedad de platos y productos de calidad y al mismo tiempo, saber que están generando valor.

**3. Canales de distribución:** Este módulo se enfoca en cómo la empresa se comunica y llega a sus clientes para entregar su propuesta de valor. Los canales pueden incluir ventas directas, tiendas en línea, socios comerciales, publicidad y otros medios de distribución. Estos canales, al estar directamente relacionados con el cliente, son fundamentales para la buena “experiencia del cliente”. Las personas que concurran y deseen acceder al servicio de comidas, podrán experimentar el trato directo con las personas de la propia comunidad y vivir una experiencia distinta. Según Osterwalder e Yves Pigneur, las funciones claves de los canales de distribución son las siguientes:

- **Sensibilizar a los clientes:** ponen en conocimiento del cliente los productos y servicios que la empresa ofrece. Lo pueden hacer a través de acciones de marketing, publicidad y promoción. En este caso, es contar todo lo el impacto positivo que genera el poder acceder al servicio de comer en la organización.
- **Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor:** los canales le permiten al cliente poder evaluar la propuesta de valor de la empresa en cuestión. La dinámica de la ONG permiten observar de manera objetiva la organización, transparencia y metodología del servicio de comidas.
- **Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos:** los canales de distribución le permiten al cliente poder hacer la compra de un

producto específico de una manera más sencilla. Esto puede darse por una gran cantidad de puntos de venta con una distribución estratégica, compra online y distintos sistemas de pago. En este caso, estar en el mismo lugar donde se desarrollan todas las actividades solidarias.

- **Entregar una propuesta de valor a los clientes:** los canales son los responsables de exaltar la propuesta de valor de la empresa frente a sus clientes. Esto implica que los productos o servicios lleguen en tiempo y forma para la satisfacción del cliente. Por estar en el mismo lugar donde se elaboran los productos, la respuesta es inmediata.
- **Brindar soporte al cliente después de la compra:** los canales deben asistir a sus clientes tras la venta de sus productos o servicios. Esto incluye la asistencia técnica, aceptar devoluciones y resolver cualquier duda en tiempo real. Poder tener un feedback en tiempo real, es un valor sumamente positivo. Del mismo modo y ante cualquier eventualidad, poder dar una respuesta inmediata para solucionar un inconveniente.

**4. Relaciones con el cliente:** El segmento describe los tipos de relaciones que una empresa establece con sus clientes, desde relaciones personales hasta interacciones automatizadas. La calidad de estas relaciones influye en la experiencia general del cliente. Al tratarse de una ONG, la carga emocional juega un papel preponderante.

**5. Flujo de ingresos:** Este módulo se refiere a cómo una empresa genera ingresos a través de sus segmentos de mercado. Se refiere al flujo de caja que puede generar en los distintos tipos de mercados. Los ingresos pueden provenir de ventas directas, suscripciones, publicidad u otros modelos de fijación de precios. Los ingresos provenientes del servicio gastronómico, pueden provenir de distintas fuentes como ser efectivo y distintos medios de pago.

**6. Recursos clave:** En este módulo, se identifican los activos más importantes y necesarios para que el modelo de negocio funcione. Estos recursos permiten a una empresa generar una propuesta de valor determinada y pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, y pueden ser propiedad de la empresa o adquiridos a través de asociaciones. En este caso, el recurso más importante es el humano. Toda la experiencia obtenida por el aprendizaje y las capacitaciones de todo el proceso, se pone a prueba a la hora de brindar el servicio.

**7. Actividades clave:** Aquí se destacan las acciones más importantes que la empresa debe llevar a cabo para operar con éxito. Estas actividades pueden incluir la producción, el desarrollo de productos, la adquisición de clientes y la gestión de relaciones. La puesta en escena de todo lo aprendido.

**8. Asociaciones clave:** Se refiere a las redes de proveedores y socios que son fundamentales para el funcionamiento del modelo de negocio. Estas asociaciones pueden incluir alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación y relaciones cliente-proveedor. Todos los actores que han ayudado a construir esta posibilidad concreta de generar recursos genuinos e impactar en el empoderamiento de personas vulnerables.

**9. Estructura de costos:** En este módulo, se detallan todos los costos incurridos para operar el modelo de negocio. Estos costos pueden variar según el tipo de modelo, ya sea basado en costos o en valores. Una de las claves del éxito del modelo de negocio es la gestión ordenada y efectiva de lo aprendido en cuanto a la organización económica-financiera se refiere. La estrategia de costos a utilizar, estará signada por lo aprendido en los programas de capacitación junto con las pautas establecidas por el Fideicomiso, lo que va a lograr un equilibrio en toda la gestión de compra de insumos y materias primas para ofrecer un servicio de calidad y al mismo tiempo, generará una eficiencia económica considerable a la hora de vender.

A continuación, se representa el modelo de negocios descrito mediante la herramienta

Canvas

**Figura 45. Cuadro Canvas**



Fuente: elaboración propia.

Este modelo de negocios que hemos presentado a través del Business Model Canvas es un ejemplo concreto que sirve como ilustración de todos los conceptos y desarrollos que hemos abordado en nuestro trabajo. En este caso, hemos utilizado la construcción de una cocina industrial como ejemplo, pero el propósito va más allá de este proyecto específico. Así demostramos el papel fundamental del fideicomiso como una herramienta innovadora y profesional ya que no solo actúa como palanca para el financiamiento, eficiencia y transparencia, sino que también potencia el espíritu del Social Entrepreneurship al canalizar recursos hacia iniciativas con impacto social genuino. Asimismo, contribuye positivamente al Gobierno Corporativo de las asociaciones civiles al establecer estructuras de gestión más transparentes.

## Conclusiones

Retomando el objetivo planteado respecto a la importancia de mejorar y profesionalizar el Management de las instituciones del Tercer Sector en Argentina, especialmente las focalizadas en fines asistenciales solidarios, es que demostramos como el planeamiento estratégico con criterio entrepreneur para fomentar la innovación y la creación de valor, nos permite aplicar novedosas herramientas como el fideicomiso, transformando las organizaciones para lograr un salto cuali-cuantitativo hacia la eficiencia para el cambio social. Por eso mismo es que este trabajo se enmarca en la disciplina del Social Entrepreneurship.

Demostramos que la adopción del fideicomiso es un instrumento creador de valor para mejorar la performance de las organizaciones del Tercer Sector, ya que las apalanca como fuente de financiamiento alternativa y previsible, pero además, por sus características, actúa como un agente de transformación en estas organizaciones. Este sector tiene la necesidad urgente de innovación y profesionalización de la gestión, características que son fundamentales para el éxito de las organizaciones con impacto real en la calidad de vida de las personas vulnerables y en la creación de posibilidades económicas reales. Es vital romper paradigmas y proponerse enfoques diferentes para abordar los desafíos sociales complejos.

Uno de los hallazgos más notables de esta investigación es cómo la implementación estratégica del fideicomiso impacta significativamente en el Gobierno Corporativo de las organizaciones del Tercer Sector, lo que significa un factor crucial en la transparencia, el proceso de toma de decisiones, la rendición de cuentas y la eficacia de la gestión organizacional. El fideicomiso permite diversificar las fuentes de recursos y reducir la vulnerabilidad financiera, lo que, a su vez, fortalece la capacidad para abordar eficazmente los desafíos sociales.

El contrato de fideicomiso, siempre que sea diseñado y redactado por idóneos, define y ordena el proyecto porque establece claramente las responsabilidades, derechos y obligaciones de las partes involucradas, desde el fiduciario hasta los fiduciantes, beneficiarios y todos los partícipes necesarios. Este marco legal y contractual riguroso promueve el cumplimiento de las cláusulas del contrato donde también, se deben establecer los procedimientos y controles adecuados de manera de respaldarlo con auditorías efectivas, que aportan transparencia a las decisiones tomadas. El fideicomiso, aplicado a un caso específico, también fomenta la rendición de cuentas, práctica que es deficiente en las organizaciones del Tercer Sector que manejan recursos y aportes de terceros, por lo cual deben ser muy idóneas por la mayor responsabilidad en la gestión y el uso de los fondos.

Sabemos que los fiduciarios son responsables, en su carácter de propietarios, de administrar fiduciariamente los recursos de manera eficiente y de acuerdo a los objetivos del fideicomiso, pero siempre dentro del marco de la ley. Entonces, la rendición de cuentas si bien es exigida por la ley, para este tipo de organizaciones es esencial para mantener la confianza de los donantes, los beneficiarios y el público en general. La implementación del fideicomiso, al proporcionar un marco legal estructurado pero flexible, es ideal para contribuir con una mayor eficiencia en la gestión de recursos y proyectos. Además, al contar con recursos previstos y respaldados, las organizaciones del Tercer Sector pueden planificar y ejecutar sus proyectos de manera más eficiente, con mayor certeza en la asignación de fondos y con seguimiento, lo que redundará en una gestión más efectiva.

El fiduciario, como administrador profesional, es quien debe aportar la seguridad para la mayor eficiencia en la administración de los recursos, cumpliendo con los plazos y los resultados esperados tanto per se como a través de sus dependientes, por eso es vital al inicio de cada

proyecto, el proceso de selección para elegirlo, entre los que puedan demostrar idoneidad para la responsabilidad y experiencia en el desempeño de la tarea.

Como vimos, todo esto tiene impacto en el Gobierno Corporativo y en consecuencia, se refleja en la mejora de la planificación estratégica y transparencia. Al contar con fondos asegurados a través del fideicomiso, las organizaciones pueden desarrollar estrategias sólidas y esto les permite establecer metas más ambiciosas y trabajar en iniciativas de mayor impacto.

Entonces podemos afirmar producto de este trabajo que la planificación estratégica entrepreneur se convierte en una herramienta clave para la Dirección y el adecuado control de la organización, lo que contribuye a una gestión más efectiva y enfocada en los objetivos, por eso es que la innovación, como es el caso del fideicomiso, influye decisivamente en la gestión de riesgos dentro de las organizaciones, al diversificar las fuentes de financiamiento, reducir la dependencia de donantes especiales y mitigar la vulnerabilidad financiera. Así, se evitan resolver situaciones inesperadas y contar con fondos ante emergencias, contribuyendo a la salud financiera incluso en momentos de incertidumbre. Además, por las características propias del fideicomiso, se minimiza el riesgo de malversación de fondos y se garantiza un uso adecuado de los recursos.

Hemos subrayado la importancia de la transparencia en la gestión de fondos y la rendición efectiva de cuentas en toda nuestra investigación, promoviendo un mayor nivel de confianza tanto de los donantes como del público en general. También la mejora de la capacidad de planificar y ejecutar proyectos, lo que es vital para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y para fortalecer la relación con los financiadores y la comunidad a la que sirven.

Por todo esto, el cambio cultural a un Management Entrepreneur trae para estas organizaciones soluciones innovadoras como el fideicomiso, que se convierte en el agente de cambio de las mismas, impulsando la innovación y el espíritu del Social Entrepreneurship, generando un impacto social real y sostenible.

Otra conclusión importante producto de este trabajo es la necesidad de transformar positivamente muchas de estas organizaciones basadas en el impulso “emprendedor, en verdaderas organizaciones “entrepreneurs”. Recordemos que un modelo emprendedor está solamente apoyado en el esfuerzo personal, las buenas intenciones y el azar ya que carecen de un enfoque profesional con visiones integradas y sistemáticas. Por eso, al introducir el fideicomiso como una herramienta estratégica, estamos impulsando un cambio hacia el Social Entrepreneurship, donde se fomenta la innovación, la creación de valor, la escalabilidad y se establecen estrategias sólidas, en busca de la independencia financiera y la sostenibilidad (Pertierra Cánepa, 2014). Esto permite la obtención de resultados promoviendo la innovación y la autonomía y, las organizaciones logran mayor libertad para explorar nuevas formas de abordar los problemas sociales. Esta innovación es fundamental para el Social Entrepreneurship, ya que impulsa la creación de soluciones creativas y efectivas para los desafíos sociales, con un enfoque en resultados medibles.

Es fundamental que las organizaciones del Tercer Sector entiendan que deben demostrar que están generando un impacto real y positivo en las comunidades vulnerables y que los proyectos pueden ser evaluados en función de indicadores concretos, lo que se traduce en potenciar resultados significativos con mayores recursos propios y menor dependencia de la caridad. Esto no solo fortalece su sostenibilidad (largo plazo), sino que también les brinda una mayor capacidad para potenciar la Visión al tomar decisiones estratégicas, con impacto social concreto. Con proyectos productivos rentables fundamentados en BP profesionalmente preparados, se aseguran la obtención organizada de resultados y mayores ingresos, para poder mantener y expandir sus programas sociales de manera continua, y esto garantiza que el impacto en las comunidades vulnerables no sea efímero, sino que perdure en el tiempo.

Por todo esto es que demostramos que la implementación del fideicomiso en el marco del Social Entrepreneurship es un cambio de mentalidad dentro de las organizaciones, que proyecta al crecimiento a los líderes y miembros del Tercer Sector, que deben adoptar un enfoque empresarial, entrepreneur y orientado a resultados, asumiendo riesgos y explorando nuevas oportunidades.

Para concluir, podemos decir que el camino hacia el Social Entrepreneurship también implica un replanteamiento estratégico, donde las organizaciones deben considerar cómo pueden utilizar de manera óptima al fideicomiso y los FID para lograr sus objetivos sociales. Esto debe incluir el estudio y la identificación de oportunidades de negocio, la evaluación de la viabilidad de proyectos y la planificación estratégica a largo plazo.

Sintéticamente, este estudio de investigación nos ha permitido trazar un camino hacia la creación de valor y la gestión eficiente en el Tercer Sector ya que la propuesta de cambio paradigmático en el Management y el nuevo modelo de negocio basado en el Social Entrepreneurship, representa una vía metodológica concreta para fortalecer la capacidad de las organizaciones para impulsar un cambio real en la sociedad y promover el bienestar social en Argentina. La aplicación profesional y estratégica del fideicomiso no solo es esencial para el desempeño y la eficiencia de las organizaciones del Tercer Sector en Argentina, sino que también abre nuevas posibilidades para su mejora continua. La creación de estructuras financieras sólidas, la diversificación de fuentes de financiamiento, la independencia financiera y la promoción del management entrepreneur son pilares que sustentan esta validación para promover el bienestar social en Argentina.

Las conclusiones de este trabajo ofrecen una sólida base para futuras investigaciones académicas en el campo del Tercer Sector. Por eso es fundamental plantearnos preguntas clave que puedan orientar investigaciones más profundas, tales como:

¿cómo influyen los factores contextuales, como la cultura, la legislación y el entorno económico, en la realidad del Tercer Sector?; ¿qué métodos y métricas son más apropiados para evaluar el impacto social de las organizaciones?; ¿es necesario un relevamiento exhaustivo del uso, o mal uso del fideicomiso en el Sector para poder segmentar?; ¿cómo lograr una comunicación eficiente y de impacto sobre todos los stake-holders?; ¿cómo pueden las organizaciones mitigar los riesgos financieros y legales?; ¿qué programas de formación y desarrollo de capacidades son necesarios para empoderar a las organizaciones del Tercer Sector? ¿cómo capacitar a los líderes y miembros del Tercer Sector?; ¿cómo se compara la experiencia de Argentina con la de otros países?; ¿con qué otras herramientas pueden mejorarse las prácticas de Gobierno Corporativo y transparencia en las organizaciones del Tercer Sector?; ¿cómo impulsar de forma generalizada la innovación y el espíritu del Social Entrepreneurship en el Tercer Sector? ; ¿cuál es el papel de la legislación y las normativas?; ¿cómo lograr sinergias entre el ámbito académico, empresarial y profesional con el Tercer Sector?.

Estas preguntas y más, son el punto de partida para futuras investigaciones académicas en el campo del Tercer Sector, el Fideicomiso y el Social Entrepreneurship. Abordar estas cuestiones puede contribuir a la comprensión y la mejora real y significativa de las organizaciones sociales en su búsqueda de lograr un impacto positivo y sostenible en toda la sociedad.

## Referencias

- Aguinis, M. (2001). El atroz encanto de ser argentinos. Buenos Aires: Planeta.
- Andrea Rolla, C.H. (2007). Hacia un modelo interdisciplinario: Biología, interacción social y desarrollo infantil temprano. Center on the Developing Child, Graduate School of Education, Harvard University.
- BID. (2017). Robotlución. El futuro del trabajo en la integración 4.0 de América Latina. Buenos Aires: Planeta.
- Cachanosky, I. & Etchebarne, C. (2019), Desregular para emprender. Buenos Aires: Fundación Libertad y Progreso.
- Caparrós, M. (2014). El Hambre. Buenos Aires: Planeta.
- Deaton, A. (2015). El Gran Escape. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Gasparotti, G. V. (2021). Hablemos de Pobreza: En Serio. Buenos Aires: Grupo Unión.
- Gasparotti, G. V. (2017). Fernando Mönckerberg. El Responsable del Milagro Chileno. Buenos Aires: Grupo Unión.
- Llach, J. & Lagos, M. (2014). El país de las desmesuras. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mönckerberg, F. (1980). Jaque al Subdesarrollo. Santiago de Chile: Gabriela Mistral.
- Mönckerberg, F. (1988). Desnutrición Infantil. Santiago de Chile: Creces Ltda.
- Mönckerberg, F. (2011). Contra viento y marea hasta erradicar la desnutrición. Santiago de Chile: El Mercurio Aguilar.
- Pertierra Cánepa, F. M. (2000). “Conociendo el Entrepreneurship”  
<https://ucema.edu.ar/~fpeca/textos/3.PDF>
- Pertierra Cánepa, F. M. (2000). “Alternativas para proyectos productivos”.  
Fideicomisos y Fondos de Inversión Directa.  
<https://ucema.edu.ar/~fpeca/textos/FideicomisoyFIDs.pdf>



- Sitio web: <http://www.cesni.org.ar/wp-content/uploads/2016/06/El-Costo-de-la-Desnutricion-en-Argentina-CESNI-2016.pdf>
- Sitio web: <https://www.children.org/make-a-difference/employer-matching-gifts>
- Sitio web: [https://www.clarin.com/sociedad/dia-nacen-pais-600-bebes-pobres\\_0\\_SJ8ZCWtRTKx.html](https://www.clarin.com/sociedad/dia-nacen-pais-600-bebes-pobres_0_SJ8ZCWtRTKx.html)
- Sitio web: [https://www.clarin.com/sociedad/falta-programadores-quedan-mil-puestos-vacantes-pais\\_0\\_B1FHsMIB-.html](https://www.clarin.com/sociedad/falta-programadores-quedan-mil-puestos-vacantes-pais_0_B1FHsMIB-.html)
- Sitio web: <https://www.cronista.com/economia-politica/al-borde-de-la-explosion-los-dos-datos-preocupantes-sobre-los-que-alerta-roberto-cachanosky/>
- Sitio web: <https://www.cronista.com/economia-politica/ranking-de-corrupcion-argentina-mantiene-su-aplazo-en-que-puesto-queda-y-por-que/>
- Sitio web:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=MG>
- Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/>
- Sitio web: <https://developingchild.harvard.edu/translation/en-breve-el-impacto-de-la-adversidad-durante-la-infancia-sobre-el-desarrollo-de-los-ninos/>
- Sitio web:  
<https://www.elmundo.es/economia/2015/10/12/561b94f6e2704efb738b4604.html>
- Sitio web: <https://www.elnuevoherald.com/opinion-es/opin-col-blogs/andres-oppenheimer-es/article272285908.html>
- Sitio web: [https://elpais.com/elpais/2018/06/07/eps/1528366679\\_426068.html](https://elpais.com/elpais/2018/06/07/eps/1528366679_426068.html)
- Sitio web: <https://www.fundacionatlas.org/upload/39073479502.pdf>
- Sitio web:  
[https://www.gapminder.org/tools/#\\$model\\$markers\\$bubble\\$encoding\\$size\\$data\\$c](https://www.gapminder.org/tools/#$model$markers$bubble$encoding$size$data$c)

concept=gdp\_pcap&space@=country&=time;;&scale\$domain:null&type:null&zoomed: null;;&x\$data\$space@=country&=time;;&scale\$domain:null&zoomed:null&type: null;;&color\$data\$space@=country&=time;&concept=gdp\_pcap;&scale\$type:null&domain: null&zoomed:null;;&trail\$data\$filter\$markers\$arg=2022&bwa=2022&mdg=2022;,,,,,&chart-type=bubbles&url=v1

- Sitio web:

[https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA\\_enAR1064AR1065&sxsrf=AB5stBiKO Om5ey\\_CoEwm0eEVvmRPWzz5TQ:1690154763935&q=madagascar+poblaci%C3%B3n&stick=H4sIAAAAAAAAAAOPgUeLQz9U3MCnOMtYyTEm20s9JTU9MrrTKyU9OLMnMz4svLgHSxSWZyYk58UWp6SChgvyC0hywbBejLRdcvxAl-stzMsjSb8fFCdJvaFmUbkqGAYtYRXMTUxLTE4uTE4sUCvKTchKTMw9vzgMA56TgHxgBAAA&sa=X&ved=2ahUKEwiriMeS\\_aWAAxVXqpUCHdH7AgoQth96BAgYEAQ](https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA_enAR1064AR1065&sxsrf=AB5stBiKO Om5ey_CoEwm0eEVvmRPWzz5TQ:1690154763935&q=madagascar+poblaci%C3%B3n&stick=H4sIAAAAAAAAAAOPgUeLQz9U3MCnOMtYyTEm20s9JTU9MrrTKyU9OLMnMz4svLgHSxSWZyYk58UWp6SChgvyC0hywbBejLRdcvxAl-stzMsjSb8fFCdJvaFmUbkqGAYtYRXMTUxLTE4uTE4sUCvKTchKTMw9vzgMA56TgHxgBAAA&sa=X&ved=2ahUKEwiriMeS_aWAAxVXqpUCHdH7AgoQth96BAgYEAQ)

- Sitio web:

[https://www.iberdrola.com/documents/20125/1228185/Infografia\\_crecimiento\\_poblacion\\_mundial.pdf/3290694a-1ba2-dc30-9e86-a931e23d4940?t=1639135847369](https://www.iberdrola.com/documents/20125/1228185/Infografia_crecimiento_poblacion_mundial.pdf/3290694a-1ba2-dc30-9e86-a931e23d4940?t=1639135847369)

- Sitio web: <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/evolucion-poblacion-mundial>
- Sitio web: <https://www.infobae.com/cultura/2021/03/21/branko-milanovic-el-capitalismo-es-el-unico-sistema-de-produccion-que-existe-hoy/>
- Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2018/07/14/javier-milei-sturzenegger-fue-el-mejor-presidente-del-banco-central-de-la-historia-es-un-heroe/>
- Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2023/03/31/la-mitad-de-los-pobres-de-la-argentina-vive-en-el-gran-buenos-aires/>

- Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2023/08/05/la-pobreza-trepo-al-387-y-ya-hay-18-millones-de-personas-que-no-llegan-a-una-canasta-basica/>
- Sitio web: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/>
- Sitio web: <https://institutoacton.org/biblioteca-ia/>
- Sitio web: <https://www.jstor.org/stable/259271>
- Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/politica/polemica-en-tucuman-por-los-datos-oficiales-de-desnutricion-nid1734389/>
- Sitio web: <https://www.perepedro-akamasoa.net/akamasoa-action-espoir-et-solidarita/>
- Sitio web: <https://www.perfil.com/noticias/economia/un-informe-privado-afirma-que-en-dos-decadas-el-asistencialismo-se-multiplico-por-5.phtml>
- Sitio web: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30677-2/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30677-2/fulltext)
- Sitio web: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30677-2/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30677-2/fulltext) (Lancet, 2023)0-6736(20)30677-2/fulltext
- Sitio web: <https://www.jstor.org/stable/40229436>
- Sitio web: <https://ourworldindata.org/>
- Sitio web: [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/26\\_Pertierra.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/26_Pertierra.pdf)
- Sitio web: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/dos-de-cada-tres-ninias-y-ninios-en-argentina-son-pobres-o-estan-privados-de>
- Sitio web: <https://www.un.org/es/global-issues/population>
- Sitio web: <https://www.un.org/es/property-cards-by-og-global-category/27323/13440+13731>
- Sitio web: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

- Sitio web:

<https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2021/2021-OBSERVATORIO-ARTICULO-POBREZA-INFANTIL-1992-2019-POY-TUNON-SANCHEZ.pdf>

- Sitio web: [https://www.youtube.com/watch?v=9looPe1g\\_ZU](https://www.youtube.com/watch?v=9looPe1g_ZU)