

Grupo Temático N° 13: Hegemonía, formación de los trabajadores y proceso de trabajo

Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsch

“Desarrollo Organizacional y Gestión Social: Caso Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), en la Provincia de Mendoza”

Autor/es: María Alejandra Lucero Estrada

E – mails: mluceroestrada@yahoo.com.ar

Pertenencia institucional: Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo. Vicepresidente. de la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB). Dirigido por: MSc María Lamattina de Ferrari

PRÓLOGO

En este Trabajo de Investigación se abordará un estudio de caso organizacional de la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), situada en la Provincia de Mendoza, considerando su origen, el programa matriz en desarrollo de esta Institución con los resultados obtenidos hasta la fecha y se hará un análisis de la entidad, teniendo en cuenta su misión, visión, objetivos y la estructura organizacional de esta OSC (Organización de la Sociedad Civil).

Cabe demostrar, basándose en evidencias empíricas de la gestión social de FOMILAB y a través de la medición de la eficacia de esta organización, mediante la elaboración de Indicadores de Gestión, la siguiente hipótesis: que la formulación de proyectos en ella estaría relacionada con un proceso óptimo de generación de recursos en dicha OSC.

Los objetivos que se pretende alcanzar son:

- 1) Investigar acerca del Desarrollo Organizacional y la Gestión Social en la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB)
- 2) Medir la eficacia de la administración llevada a cabo en FOMILAB, mediante la elaboración de Indicadores de Gestión Organizacional
- 3) Analizar a la Formulación de Proyectos como proceso de generación de recursos en dicha OSC

INTRODUCCIÓN

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

Se investigará como caso de aplicación de la Gerencia Social, cuyo fundador es Bernardo Kliksberg. La metodología a utilizar es de investigación aplicada observacional. Se centrará en la descripción y explicación de fenómenos tal como se presentan en la realidad, en un estudio de caso para una organización, realizando la evaluación, con técnicas cuantitativas y cualitativas e indicadores de gestión organizacional.

El Trabajo de Investigación está diagramado del siguiente modo: en el Capítulo I, se considerará el marco teórico sobre gerencia social. El Capítulo II se refiere a la gestión social de FOMILAB, abordando la siguiente temática: en primer término, el origen de esta institución y en segundo término, el programa matriz en desarrollo de FOMILAB con los resultados obtenidos hasta la fecha. En el Capítulo III se hará un análisis de la entidad, considerando, los siguientes temas: en primer lugar, su misión, visión, objetivos, y en segundo lugar, la estructura organizacional de dicha OSC. En el Capítulo IV se efectuará la demostración de la hipótesis planteada en este Trabajo de Investigación, referente a que la formulación de proyectos en FOMILAB estaría relacionada con un proceso óptimo de generación de recursos en la mencionada organización, en base a una investigación que incluye la medición de la eficacia de la administración llevada a cabo en esta entidad a través de la formulación de indicadores de gestión y la consideración de la formulación de proyectos como proceso de generación de recursos en esa institución. Y, finalmente, a la luz de los enfoques teóricos y los resultados prácticos, se presentarán las conclusiones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE GERENCIA SOCIAL

1. DEFINICIÓN DE GERENCIA SOCIAL

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

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

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

Según la síntesis efectuada de Bernardo Kliksberg (1983: 1-2), el denominado “Padre de la Gerencia Social”, existen cuatro tipos de capital en una sociedad: los activos naturales integrados por la dotación de recursos geográficos originarios de la misma, los activos producidos por la acción humana desde infraestructura hasta medios financieros, el capital humano conformado por la población y el capital social integrado por los valores, las instituciones, la capacidad de asociacionismo, el clima de confianza entre los actores sociales y las pautas culturales entre otros aspectos. Él señala que el capital humano y el social deben revalorizarse, dado que en el siglo XXI, que será de “conocimiento intensivo”, la calidad de los recursos humanos de un país y la “inteligencia” de sus organizaciones, es lo que definirá su posición en este mundo globalizado. De allí surge la necesidad de invertir en educación, lo cual no constituye un gasto sino una “inversión social”, pues estimula el crecimiento, la competitividad y el desarrollo sostenido de las naciones. Esto es válido, sobre todo, en América Latina, que si bien tiene amplias potencialidades de desarrollo, posee importantes déficits sociales, por ejemplo, se estima que casi el 50% de la población latinoamericana está por debajo de la línea de pobreza, hay elevados índices de deserción escolar, repitencia, limitada calidad de la educación, una tasa de escolaridad de solo 5,2 años por habitante, el 41% de la población padece algún grado de desnutrición, y otras graves carencias. La región se ha convertido en la más desigual del mundo entero. Pobreza e inequidad obstruyen el

desarrollo, atentan contra la gobernabilidad democrática y producen sufrimiento en la población. Hay que realizar inversiones sociales con eficiencia. Ante esto surge el planteo de cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social.

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

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

A modo de síntesis de lo expresado por Kliksberg (1983: 4-8), los programas sociales son por naturaleza inter organizacionales. Los actores participantes son interdependientes entre sí, afectando los resultados de los programas. Los gerentes sociales deben alcanzar los objetivos en un ambiente complejo y variable, muchas veces no transparente, donde son sometidos a diversas presiones, tanto de variables externas como de modificaciones de la comunidad. Los programas se llevan a cabo en medio de condiciones de turbulencia e incertidumbre. Por esto, se requiere que los gerentes sociales tengan amplia capacidad de respuesta y flexibilidad. Para ello, deben realizar un análisis multidimensional en los planos político, cultural, social y económico-financiero, utilizando herramientas como la confección de mapas de actores y el análisis de “stakeholders” o interesados. Asimismo, se debe reemplazar el enfoque sectorial por el abordaje integral para la solución de los problemas y se han de desarrollar capacidades para hacer “gerencia sinérgica”, que excede a la coordinación formal, se trata de aprovechar las potencialidades de complementación, integración y “externalidades organizacionales” que surgen del accionar conjunto de las organizaciones, optimizando las sinergias. Como esto implica problemas de compatibilización de autonomías organizacionales, políticas y metodologías de instituciones con su propia trayectoria y estilo, se hace necesario establecer mecanismos gerenciales de concertación, monitoreo y reajuste sobre la marcha y de negociación en términos de cooperación “ganar-ganar”.

Conforme a lo expresado por Kliksberg, para mejorar la gestión social cabe valerse de la descentralización, pero para hacerlo con efectividad es necesario producir las transformaciones necesarias en los niveles en que se delegan facultades y recursos y establecer puntos de coordinación operativos, teniendo en cuenta los riesgos de la

descentralización señalados por Henry Mintzberg (1996), citado por Kliksberg, en el sentido que, si descentralizar se sustancia en la imposición de metas cuantitativas fijas y rígidas a los niveles descentralizados y en presionar para que se cumplan, esa dinámica lleva a un efecto "recentralizador". También, resulta imprescindible para perfeccionar la gestión social, alentar la participación comunitaria, en la formulación, implementación y evaluación de la misma, ya que esto redundará luego, en la auto sustentabilidad de los programas sociales. A efectos de lograr los objetivos planteados, es vital el diseño de meta redes, realizar una labor de verdadera "ingeniería social", articulando sistemáticamente las posibilidades de aporte de los actores involucrados de la sociedad, tales como Estado, ONG, sectores empresariales, laborales, iglesias, universidades, etc. a fin de producir impactos en gran escala. Y por último, según el resumen efectuado de Kliksberg, se debe impulsar el control comunitario sobre la marcha de los programas sociales, para lo cual se requiere la utilización de indicadores precisos y claros de cumplimiento real de las metas y la participación activa de los beneficiarios de los programas y de la sociedad en general, en la evaluación continua de dichos programas.

2. REQUISITOS A CUMPLIR POR LOS GERENTES SOCIALES

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

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

A modo de resumen de lo señalado por Kliksberg (1995: 1-2), en otra obra de su autoría: "Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social eficiente", un primer punto es que, el gerente social tiene que estar formado para su tarea. Los administradores profesionales han sido con frecuencia entrenados sólo para manejar estructuras burocrático-formales. Ello no habilita para lidiar con un programa social, donde

están presionando los lobbies, los políticos, la población asistida y cotidianamente se producen variaciones y situaciones impredecibles. Entonces, se requiere una gerencia totalmente adaptativa. Por otra parte, en materia de gerencia social, dado la celeridad de los cambios, es cuestionable la proyección de datos históricos, basados en el pasado, sino que hay que trabajar con métodos de prospectiva, focalizándose en el futuro, y teniendo en cuenta múltiples escenarios. Y por último, Kliksberg señala que, se necesita un gerente social con altísima sensibilidad hacia la comunidad, que esté sintonizado con la gente.

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

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

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

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

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

CAPÍTULO II

GESTIÓN SOCIAL DE FOMILAB

1. ORIGEN DE FOMILAB

El proyecto institucional de FOMILAB fue diseñado por la ex Presidente y actual Vicepresidente de FOMILAB: María Alejandra Lucero Estrada, en oportunidad de cumplir los

requerimientos de la carrera de Diplomado en Gestión Social y Cultural en la Fundación Coppla y Tikal Ideas, con el auspicio de la Universidad de Valparaíso (Chile) y la Universidad de Holanda. Posteriormente, a fin de poder implementar dicho proyecto, formó la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), luego, se obtuvo la Personería Jurídica de esta entidad y se comenzó a presentar proyectos ante diversos organismos a efectos de conseguir la financiación necesaria. La Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB) se funda el 27 de mayo de 2006 adquiriendo su Personería Jurídica N° 1942/2006 el 18 de octubre de 2006.

2. PROGRAMA MATRIZ EN DESARROLLO DE FOMILAB Y RESULTADOS OBTENIDOS HASTA LA FECHA

2.1. PROGRAMA MATRIZ EN DESARROLLO DE FOMILAB

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

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

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

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

En el primer caso se los forma en oficios y actividades artesanales con salida laboral, administración de empresas, marketing y cooperativismo y se les posibilita el acceso al financiamiento a través de la gestión de subsidios y microcréditos. En el segundo caso, se los capacita conforme con los perfiles requeridos por la demanda laboral. La labor que lleva a cabo FOMILAB es altamente replicable, sustentable y pertinente para la resolución de problemas críticos de la población vulnerable.

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

En materia de prevención y promoción de la salud, especialmente de los más vulnerables, se darán conferencias sobre Educación para la Salud, destinadas a los asistentes a los cursos de capacitación laboral mencionados y al público en general, a cargo de una Dra., especialista en el tema. Además, se distribuirán 5.000 folletos de “Educación para la salud”, entre la población objeto de las capacitaciones, sus allegados y personas de sectores marginales.

2.2. RESULTADOS OBTENIDOS HASTA LA FECHA DEL MENCIONADO PROGRAMA

Pueden destacarse los siguientes resultados:

Como primera instancia del programa comunitario de FOMILAB, desde el 27 de octubre de 2007 hasta el 22 de diciembre de 2007, se desarrolló, con la intervención de: la Asociación Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo (entidad que extendió los certificados de asistencia y de

aprobación con su aval) y la Secretaría de Bienestar del Rectorado de la UN Cuyo (la cual cedió las instalaciones del Comedor Universitario y el equipamiento necesario para llevarlo a cabo) un curso gratuito de “Orientación y formación para micro emprendedores”. Se desarrolló los días sábados de dicho período, luego de haber ganado un concurso de proyectos de extensión del Rectorado de la UN Cuyo, actuando la Universidad de Mar del Plata como evaluadora externa.

El curso aludido se desarrolló en 80 horas cátedra (60 horas reloj), a cargo de tres docentes de la UN Cuyo: Mgter. Roberto Luis Tomassiello, Dr. Germán Eduardo Dueñas Ramia y MSc. María Lamattina de Ferrari. Y, en calidad de colaboración ad-honorem: un funcionario de la Dirección de Cooperativas y Mutuales del Gobierno de Mendoza: Técnico en Gestión de Empresas, Cooperativas y Mutuales: Juan Gerónimo Ramiro y el Director de una ONG internacional: JCI (Junior Chamber Internacional Mendoza: Federación Mundial de Jóvenes Líderes y Emprendedores) Sr. Juan Francisco Retali. En el curso de “Orientación y formación para micro emprendedores”, participaron 60 inscriptos, de los cuales, 30 personas cumplieron con el 75 % de asistencia, obteniendo por tal motivo, el certificado de asistencia pertinente, emitido por el Departamento de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo. Y, adicionalmente, tras la elaboración de una monografía final, obtuvieron el certificado de aprobación.

Además de la formación educativa recibida, con la consecuente adquisición de herramientas útiles y valiosas para aplicar en sus microempresas presentes o futuras, estas personas en altas condiciones de vulnerabilidad social, van a poder acceder a microcréditos o subsidios del Estado, a través de la gestión para obtener el financiamiento, realizada por FOMILAB, para llevar a cabo su micro emprendimiento. Como la OSC: FOMILAB, está inscripta en la Dirección de Acreditaciones de Organizaciones del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, comenzará a trabajar con el Plan Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a fin de tramitar subsidios para los micro emprendedores. Y, a nivel provincial, comenzará a trabajar con el Consorcio de Gestión para el Desarrollo Local, financiado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a fin de conceder microcréditos a quienes deseen hacer un emprendimiento productivo o comercial, asociativo o unipersonal y con PRODER del Banco Nación.

Cabe destacar, que el accionar de FOMILAB ha sido declarado de “Interés Legislativo Provincial” por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza, en el año 2007. Por otra parte, la Vicepresidente de FOMILAB: María Alejandra Lucero Estrada ha ganado el Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Con este premio se financió la compra de herramientas y maquinarias de los talleres de “Peluquería”, “Corte y confección” y “Refrigeración”, las cuales fueron donadas por ella, mediante Acta de Comisión Directiva, a esta OSC. Con el primero y segundo desembolsos se adquirieron las maquinarias, herramientas y elementos de protección personal del oficio de “Refrigeración”, las cuales fueron utilizadas cuando FOMILAB dictó el curso de “Refrigeración Nivel I” en 2010. Y con el tercero y cuarto desembolsos se compraron las maquinarias y herramientas de “Peluquería” y “Corte y confección industrializada”.

En otro orden de ideas, ya se ha obtenido la aprobación por parte de la Dirección de Educación Técnica y Trabajo, perteneciente a la DGE (Dirección General de Escuelas), de los PEI (Proyectos Educativos Institucionales) de los cursos de: “Tejido en telar indígena (huarpe y mapuche) y tradicional” y el de “Encuadernación artesanal de libros” mediante la Resolución 0015/2012, tras haber formalizado FOMILAB la inscripción en la DGE como Instituto Privado de Capacitación Laboral, lo cual habilita a esta institución para emitir los certificado de los cursos mencionados, con el aval oficial de la DGE. Según la Resolución N° 06/09 de la Dirección de Educación Privada de la DGE, de fecha del 10 de marzo de 2009 se resuelve inscribir al Instituto de Capacitación Laboral “FOMILAB”, propiedad de la Asociación Civil sin Fines de Lucro Fomento a la Inserción Laboral (FOMILAB), el cual tendrá sede en calle General Alvear 754, Barrio City Father’s, Villa Hipódromo, Godoy Cruz, Mendoza, en el Registro de Institutos No Formales de Capacitación Laboral de la Dirección de Educación Privada de la Dirección General de Escuelas de Mendoza, como Instituto Privado No Formal de Capacitación Laboral: I.P.C.L. N° 3.150. El Instituto FOMILAB, funciona en la sede de la Unión Vecinal City Father’s, la cual, gentilmente ha cedido sus instalaciones tras haberse firmado un Convenio Marco de Colaboración Institucional entre FOMILAB y dicha entidad. Para efectivizar esto se tuvo que tramitar la habilitación municipal correspondiente en la Municipalidad de Godoy Cruz. La inscripción de FOMILAB como I.P.C.L. (Instituto Privado de Capacitación Laboral), se efectuó para poder acceder a la certificación oficial de la DGE para los cursos gratuitos que dicta la institución.

Además, esta OSC ha ganado un subsidio en la Convocatoria 2008 del Fondo Provincial de la Cultura, con el proyecto: “Talleres de arte regional orientados al turismo, para desocupados”, que se destinó a la compra de los materiales e insumos de los talleres. Asimismo, el proyecto de FOMILAB sobre “Inserción laboral e inclusión social para desocupados, a través de talleres de arte regional orientados al turismo” también resultó ganador en la Convocatoria 2008, del Programa de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Cultura, de Presidencia de la Nación. Mediante estos dos últimos Proyectos, se desarrollaron los siguientes talleres: “Tejido en telar indígena y tradicional”, “Artesanías en cuero y marroquinería”, y “Pintura en tela y porcelana en frío”, destinados a 95 desempleados. Es necesario remarcar, que se cuenta actualmente con una cadena de distribución que le comparará la producción a los artesanos una vez capacitados. Además, se instalarán gazebos de FOMILAB en plazas y paseos públicos, como puntos de venta de los artesanos ya formados en su especialidad.

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

A partir del 27 de setiembre de 2010 y hasta el 18 de diciembre de 2010, esta Asociación Civil dictó un curso gratuito de “Refrigeración Nivel I, referido a reparación de heladeras familiares”, a 110 desocupados, el cual se desarrolló en la sede de la Unión Vecinal Buenos Vecinos de la Ciudad de Maipú, en la Unión Vecinal City Father’s, Godoy Cruz, en la Unión Vecinal Barrio Urquiza, Luján de Cuyo, y en Colonia Bombal, Rodeo del Medio, Maipú. El cupo era de 110 vacantes. El curso se dictó a cinco grupos, un día de la semana cada grupo. Todo esto se logró con el financiamiento del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación a través del Programa Más y Mejor Trabajo, contando con la certificación oficial de la DGE. Las maquinarias, herramientas y elementos de protección

personal se obtuvieron a través del Premio Nacional Arturo Jauretche. Cabe destacar, la valiosa colaboración de Vendimia Solidaria en la Navidad 2009, en este proyecto, que otorgó a FOMILAB una donación que permitió adquirir los insumos del curso y el equipamiento tecnológico didáctico necesario para desarrollar las clases. El día 22 de diciembre de 2010, con mucha alegría y emoción, se hizo entrega de los certificados de asistencia al curso de “Refrigeración Nivel I”, en la Unión Vecinal City Father’s, Godoy Cruz, a los 101 alumnos que cumplieron con el 75 % de la asistencia mínima requerida. Cabe enfatizar, que también se han incluido en este proyecto a personas sordas e hipo acúscas, para que recibiesen la capacitación mencionada, a través de una Intérprete del lenguaje de señas de AMILSA. A tal punto que existe la intención por parte de la Dirección General de Escuelas, de que una vez que FOMILAB dicte el Nivel II y el Nivel III del curso de Refrigeración, formar una aula satélite en la enseñanza del oficio de Refrigeración, destinada a los jóvenes sordos e hipo acúscos, tras la firma de un convenio tripartito entre la DGE que pagaría a los docentes, FOMILAB que cedería las maquinarias y herramientas de Refrigeración en comodato para tal fin y la Asociación de Sordos que cedería las instalaciones para establecer esta aula satélite. Y también, es digno de mencionar, que esta capacitación se ha brindado en la zona rural de Colonia Bombal, donde los jóvenes después de una intensa jornada de trabajo en la cosecha de la cebolla, asistían a la capacitación, denotando un verdadero esfuerzo.

A partir del 4 de abril de 2011 y hasta el 30 de julio de 2011, durante 4 meses, en la sede de la Unión Vecinal City Father’s, sito in: Gral. Alvear 754, Villa Hipódromo, Godoy Cruz, FOMILAB, desarrolló los siguientes talleres gratuitos: “Peluquería (Nivel I: cortes y peinados)”; “Corte y confección”; “Pintura en tela y porcelana en frío”; “Tejido en telar indígena y tradicional”; y “Artesanías en cuero y marroquinería”, con asistencia de 161 personas en total.

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

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

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

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

CAPÍTULO III

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

1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE FOMILAB

1.1 Misión de FOMILAB

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

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

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

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

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

4) Incentivo del asociativismo entre los micro emprendedores

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

1.2 Visión de FOMILAB

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

1.3 Objetivos de FOMILAB

Relacionado con esto, es oportuno considerar la definición de objetivos suministrada anteriormente (cf. supra, 7).

1.3.1 Objetivo general

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

1.3.2 Objetivos específicos

- Capacitar, brindando herramientas y estrategias concretas que promuevan la difusión y protección de los deberes y derechos humanos, económicos, sociales y culturales en el marco de la Constitución Nacional Argentina.
- Profundizar el trabajo conjunto y coordinado con los distintos sectores sociales y productivos, de modo de formar una cadena de distribución que otorgue valor agregado a la producción artesanal regional.
- Impartir cultura cívica a la población objeto de las capacitaciones laborales, transmitiéndoles valores, creencias y prácticas que sustenten las relaciones de los ciudadanos entre sí, y entre ciudadanos/as e instituciones en la democracia existente en nuestro país. Esto incluye objetivos y prácticas vinculadas con el cumplimiento de las obligaciones inherentes al

ciudadano, a las organizaciones de la sociedad y al gobierno, el ejercicio de los derechos, el respeto a las normas para la convivencia social, la ejercitación social de valores comunitarios, el apoyo a la democracia y el accionar de las dirigencias y de las instituciones educativas en la construcción de ciudadanía.

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

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

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

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

La Estructura Simple se caracteriza por lo siguiente:

Mecanismo coordinador principal: supervisión directa.

Parte clave de la organización: cumbre Estratégica.

Principales parámetros de diseño: centralización, estructura orgánica.

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

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

Lo mencionado en último lugar, es así, ya que las capacitaciones laborales gratuitas a desocupados, se llevan a cabo trabajando aunadamente y en conjunto con un amplio espectro de organizaciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales, con quienes FOMILAB se ha vinculado a través de la celebración de convenios marco de colaboración institucional.

CAPÍTULO IV

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

1. MEDICIÓN DE LA EFICACIA

1.1. INDICADORES DE EFECTIVIDAD

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

- A) En los requerimientos de los destinatarios de los cursos de capacitación brindados por FOMILAB:
 - Grado de satisfacción de los asistentes al curso con el desarrollo del mismo y el desempeño del plantel de docentes
 - Tasa de promoción directa o N° de asistentes a los cursos promovidos (que aprobaron los cursos) en relación con los asistentes a los cursos.
- B) Se puede, también, proceder a elaborar estos indicadores teniendo en cuenta los objetivos cumplidos respecto de la misión de FOMILAB:

- N° de personas capacitadas gratuitamente por esta institución
- C) También puede considerarse para la elaboración de estos indicadores, la satisfacción de los grupos de interés respecto de la gestión de FOMILAB
 - a) Reconocimiento de la mencionada organización en los medios masivos de comunicación
 - b) Reconocimiento de esta entidad sin fines de lucro por parte de otras OSC
 - c) Reconocimiento oficial de transparencia y seriedad de esta asociación por parte de los organismos del Estado otorgantes del financiamiento a dicha institución por presentaciones en tiempo y forma de las rendiciones correspondientes
 - d) Reconocimiento oficial por parte de la Legislatura Provincial de la importancia del accionar de FOMILAB
 - e) Reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación al otorgar el Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición a la Vicepresidente de la citada organización.
 - f) Reconocimiento oficial de la Dirección de Personas Jurídicas de presentaciones de balances y documentación exigida, al día, de FOMILAB, en ese organismo que fiscaliza a las asociaciones civiles
 - g) Reconocimiento oficial de la AFIP, por presentaciones de declaraciones juradas impositivas al día de esta entidad.
 - h) Reconocimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo a la labor desarrollada por la alumna avanzada fundadora de FOMILAB, y por el aval otorgado como directores de proyecto a estos proyectos socio-culturales, de parte de los docentes, Decano y anterior Vicedecano de la citada Facultad.

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

- A)
 - a) **Grado de satisfacción de los alumnos con el desarrollo de los cursos y el desempeño del plantel de docentes**, lo cual se pudo evaluar a través de la aplicación de encuestas de satisfacción.

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

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

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

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

C)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. INDICADORES DE EFICIENCIA

Para elaborar los indicadores de eficiencia, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: 1) Capacidad de la organización de obtener recursos escasos y valiosos del ambiente, que conforman los ingresos de FOMILAB; 2) Uso de los recursos o la utilización que dicha entidad sin fines de lucro ha hecho de sus ingresos; 3) Grado de aprobación de los proyectos presentados por esta organización ante diversos organismos para conseguir el financiamiento a fin de dictar los cursos de capacitación laboral gratuita a desocupados; 4) Indicador de eficiencia de la gestión futura de FOMILAB, a desarrollarse en el corto plazo: relación entre el N° de microcréditos gestionados por esta institución y el N° de micro emprendedores que asistieron a los cursos de la mencionada asociación, determinado en función de la aplicación de un test de perfil laboral; 5) Indicador de eficiencia de la gestión futura de FOMILAB: relación entre el N° de personas desempleadas insertadas por la citada OSC en las empresas del medio y el N° de personas desempleadas capacitadas por la misma con perfil para trabajos en relación de dependencia, determinado por la aplicación de un test de perfil laboral

1) **Capacidad de esta organización de obtener recursos escasos y valiosos del ambiente:** en el caso de FOMILAB, el haber ganado una serie de proyectos le ha

proporcionado a esta OSC ingresos que se pueden explicitar de acuerdo con el siguiente detalle:

Proyecto ganado en la Secretaría de Extensión del Rectorado de la UN Cuyo, en 2007.....	\$ 5.000
Proyecto ganado en el Fondo Provincial de la Cultura, en 2008.....	\$ 6.915
Proyecto ganado en la Secretaría de Cultura de Presidencia de la Nación, en 2008.....	\$ 15.000
Premio Nacional Arturo Jauretche, 2ª Edición ganado en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, en 2009	\$ 30.000
Donación de Vendimia Solidaria con presentación de proyecto, en 2009.....	\$ 15.000
Proyecto ganado en el Programa Más y Mejor Trabajo del Ministerio de Trabajo. Empleo y Seguridad Social de la Nación, en 2010.....	\$ 42.420
Proyecto ganado en el Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent de la UN Cuyo en 2012.....	\$ 42.500

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A través de la financiación recibida por haber ganado estos proyectos, FOMILAB pudo capacitar gratuitamente a más de 360 desocupados, incluyendo personas con discapacidad, en oficios, artesanías regionales y formación para micro emprendedores. Inclusive, se les suministró a los alumnos los útiles escolares, refrigerio y los insumos para

que hicieran las actividades prácticas de los cursos. Y, además, esta organización en razón de todo esto, queda con una importante capacidad instalada, ya que actualmente dispone de las maquinarias, herramientas, materiales y equipamiento necesario para poder seguir desarrollando los cursos ya brindados.

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

CONCLUSIONES

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

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

Se asevera que esta OSC ha puesto en práctica los principios de la Gerencia Social, en razón de que esta institución sin fines de lucro, previo haber confeccionado un mapa de actores y un análisis de los stakeholders (interesados en el desarrollo del proyecto), trabaja en red con otras organizaciones, entre las cuales se pueden citar: Universidad Nacional de Cuyo, sindicatos, movimientos obreros, empresas del medio, uniones vecinales, centros comunitarios, otras OSC, municipios de la Provincia de Mendoza, otras dependencias del

Estado, tales como: en el ámbito provincial, Dirección Provincial de Discapacidad, Dirección de Economía Social, Fondo Provincial de la Cultura, Dirección de Empleo de la Subsecretaría de Trabajo, Ministerio de Desarrollo Humano, Familia y Comunidad, Dirección General de Escuelas, Unidad de Financiamiento Internacional (UFI) del Ministerio de Hacienda, etc. y a nivel nacional: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Secretaria de Cultura de Presidencia de la Nación, SEPYME, etc., tratando de aprovechar al máximo las sinergias que se producen a nivel inter organizacional y aplicando mecanismos gerenciales de concertación, construcción de escenarios, planificación estratégica, monitoreo y reajuste sobre la marcha, en medio de un ambiente pleno de incertidumbre, complejidad y celeridad de los cambios, en aras de lograr la misión y objetivos de FOMILAB, consistentes en fomentar el pleno empleo, contribuyendo a erradicar las consecuencias nefastas que trae aparejado el desempleo.

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

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

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Kliksberg, B. (1983). *Hacia una Gerencia Social eficiente. Algunas cuestiones claves*. New York: Methuen Edit.

Kliksberg, B. (1995). *Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social eficiente*. Caracas: Edit. Tesis Norma.

Mintzberg, H. (1996). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Pérez, T., Martínez, M. E. y Rodríguez, A. L. (2006). *Gerencia Social integral e incluyente* (1a. ed.). Bogotá: Edit. Univ. de La Salle.

Primavera, H. (2000). *Gerencia Social y Epistemología: Reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención*. Buenos Aires: Edit. Granica S.A.

Artículos Periodísticos en Diarios y Revistas:

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

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

López, E. (2010, 20 de setiembre). La ONG FOMILAB fomenta el pleno empleo y la inserción laboral. *Diario Uno*, 19

Losada, P. (2012, 25 de junio). Unos 300 desocupados recibieron cursos de capacitación en FOMILAB. *Diario Uno*, Página Solidaria, 18.

Premio Banco Galicia - Revista Chacra a la Gestión Solidaria del Campo (2009). Dar una mano está en la naturaleza de los argentinos. *Chacra*, 79(939), 32-33

Sol del Norte Eventos S.A. (2012). FOMILAB Fomento a la Inserción Laboral. *Eco, Esperanza & Compromiso*, 2(5), 98-101.