



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Procesos comunicacionales en la adecuación de la evaluación de impacto social : el caso: asesoría en Sustentablem, emprendimientos de triple impacto

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Julieta Agunin

Teresita Vargas, tutora

Diego Luzuriaga, co-tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROCESOS COMUNICACIONALES EN LA ADECUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL.

EL CASO: ASESORÍA EN SUSTENTABLEM,
EMPREDIMIENTOS DE TRIPLE IMPACTO

JULIETA AGUNIN

DNI: 27.536.461

Cel. 154 175 84 33

jagunin@gmail.com

Tutora: Teresita Vargas

Cotutor: Diego Luzuriaga

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutora y mi co-tutor:

Teresita, mi tutora, a quien conocí en un taller para tesistas donde fui testigo de la dedicación, compromiso y calidez que tuvo para con cada uno de los que participamos. Le agradezco la posibilidad de descubrir docentes con ese nivel de pasión, y la oportunidad que me acompañe en este recorrido.

Diego, mi co-tutor, quién me incentiva y cree en mí capacidad, muchas veces, antes que yo misma lo haga.

A Washington Uranga por su dedicación en la lectura y las sugerencias realizadas.

INDICE DE CONTENIDOS

JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DEL TEMA.....	5
OBJETIVOS.....	8
PREGUNTAS.....	8
MARCO TEÓRICO	9
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA ARGENTINA	9
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y SUS FORMAS DE GESTIÓN	11
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA EVALUACIÓN DE IMPACTO	13
PERSPECTIVA COMUNICACIONAL.....	15
INTERVENCIÓN.....	17
MARCO METODOLÓGICO.....	18
1. PREPARACIÓN PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	18
2. RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	19
LAS TÉCNICAS.....	21
EL CASO DE ESTUDIO: SUSTENTABLEM	27
ANÁLISIS	30
APARTADO I.....	31
1. LA ORGANIZACIÓN Y SU MISIÓN	31
2. PÚBLICO DESTINATARIO.....	33
3. DINÁMICA LABORAL	37
4. LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN	39
5. EL SET DE INDICADORES	43
APARTADO 2	46
1. EL VÍNCULO. ACTORES INTERNOS Y ACTORES EXTERNOS AL EQUIPO DE TRABAJO ..	47
2. LA PARTICIPACIÓN.....	49
3. OTRAS RESISTENCIAS	51
BREVE RESEÑA SOBRE MI EXPERIENCIA.....	53
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXO.....	61
ENTREVISTA N°1	62
ENTREVISTA N°2	68
ENTREVISTA N°3	73
ENTREVISTA N°4	80
BITÁCORA SUSTENTABLEM	83

ENCUENTRO N°1.....	83
ENCUENTRO N°2.....	86
ENCUENTRO N°3.....	89
ENCUENTRO N°4.....	91
ENCUENTRO N°5.....	93
ENCUENTRO N°6.....	95

JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DEL TEMA

Los programas y proyectos sociales tienen por objetivo mejorar la calidad de vida de sus destinatarios, por eso resulta fundamental conocer si las intervenciones están alcanzando los cambios propuestos. Sin embargo, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) generalmente carecen de herramientas que midan el impacto generado por su trabajo o confunden evaluación final con evaluación de impacto. Entonces, hablan de esfuerzos y resultados sin base científica, utilizando mayormente variables cuantitativas; haciendo referencia a cuestiones tales como inversión realizada, cantidad de capacitaciones, cantidad de beneficiarios, etc.

Teniendo en cuenta los objetivos de los proyectos resulta imprescindible evaluar variables cualitativas y de resultado; como por ejemplo autoestima, grado de asociatividad, independencia económica, nivel de liderazgo, entre otros.

Según un informe realizado por el Banco Mundial con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo –BID- (2016)

Una evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que se pueden atribuir a un proyecto, un programa o una política específicos. Este enfoque en la atribución es el sello distintivo de las evaluaciones de impacto. Por lo tanto, el reto fundamental en una evaluación de esta naturaleza consiste en identificar la relación causal entre el programa o la política y los resultados de interés (pág. 4).

Además, el World Bank Group sostiene que una evaluación de impacto es una evaluación de los efectos - positivos o negativos, intencionales o no - en los hogares, las instituciones y el medio ambiente causados por una actividad de desarrollo determinado, como un programa o proyecto (Baker, 2000).

Esta evaluación es una herramienta relativamente nueva, el BID la implementó por primera vez hace 20 años (Crespo, 2019). Desde hace algún tiempo, en nuestro país, la evaluación de impacto social comenzó a tener, cada vez con mayor fuerza, un lugar preponderante en la agenda de las organizaciones de la sociedad civil.

Existe una gran variedad de metodologías de evaluación de impacto estandarizadas, la mayoría desarrolladas por entidades extranjeras. Es por eso que, muchas veces, al adaptarlas se genera un uso forzado al contexto social, cultural y político del país donde se implementan. Por ejemplo, el sistema IRIS (*Impact Reporting & Investment Standards*)¹. Por otro lado, están aquellas con un enfoque orientado a los inversores de impacto, como el Retorno Social

¹ <https://iris.thegiin.org/>

de la Inversión (SROI) que desarrolló una metodología para responder cuánto valor social se generó por dólar invertido, como una forma de estandarizar y comparar los impactos de distintos programas.

Por tal motivo, esta investigación pretende dar cuenta, desde una perspectiva comunicacional, el entramado de las relaciones, los roles, el intercambio de sentidos, las significaciones, las relaciones de poder que se dan al interior del Programa Sustentablem en el proceso de diseño de la herramienta de Evaluación de Impacto. Es decir, de los procesos comunicacionales, entendiéndolos como la relación entre prácticas sociales y comunicación. Sobre el concepto procesos comunicacionales Washington Uranga (2005) plantea que “pretende guardar coherencia con una concepción de la comunicación que se apoya sobre todo en las relaciones y en las interacciones entre los sujetos que son actores de la misma” (pág. 1). Concepción de comunicación de la línea de pensamiento latinoamericano de los investigadores de comunicación, que trasciende la idea de comunicación utilitaria pero no niega el rol de los medios y las tecnologías.

Uranga (2016) sostiene que la vida cotidiana es el ámbito donde el sujeto, a través de las interacciones con otros y por medio del intercambio y producción de sentido, “construye el repertorio de significados que condicionan las formas y los modos que cada uno tiene de enfrentarse a las diferentes situaciones de la vida” (pág. 48). Entendiendo sujeto como actor social que interpreta lo real en el devenir del contexto y las relaciones en el que se encuentra. Siguiendo esta línea, Daniel Prieto Castillo (1990) postula que “así vista la situación de comunicación se transforma en unidad de análisis para mirar desde la comunicación las prácticas sociales”. Y agrega que la situación de comunicación “abarca relaciones interpersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales (...)” (pág. 97).

Por tal motivo, en mi participación como facilitadora del proceso de diseño de la herramienta de Evaluación de Impacto, debí también observarme: reflexionar sobre mi rol, las relaciones que fui entablando con los miembros de la organización, mis sentidos y representaciones, cómo fui construyendo conocimiento con el otro, cómo resolví conflictos.

Desarrollar e implementar una Evaluación de Impacto representa para los miembros de una organización la oportunidad de realizar un análisis profundo de sus concepciones, sus percepciones y sus evaluaciones: se reflexiona a conciencia aquello para lo cual la organización existe, sus objetivos y sus abordajes para lograrlo. Y en ese transcurrir, se ponen en juego procesos comunicacionales que los representan. Este camino permitió conocer los cambios que se produjeron gracias a la intervención, saber qué están logrando y qué deben

modificar. De esta forma el conocimiento de sus acciones es profundo, permitiendo comunicar con mayor valor su trabajo a sus públicos de interés. Y por lo tanto, se podrá incrementar la fidelidad de los donantes, de los destinatarios y del equipo de trabajo; como también generar mayor interés en posibles donantes y voluntarios, y en los medios de comunicación.

La elección del tema se basó en mi experiencia profesional y las percepciones que fui conformando, siendo parte de fundaciones, fundaciones empresarias, organizaciones incipientes como también desarrollando el rol de consultora externa de las mismas.

Por lo expuesto, se propone describir los procesos comunicacionales que se dan en el diseño personalizado de la herramienta de evaluación para un proyecto con el objetivo de generar reflexiones acerca de la importancia de la herramienta y la posibilidad de construir antecedentes para la transferencia hacia otras iniciativas.

OBJETIVOS

Analizar y sistematizar los procesos comunicacionales en la adecuación de la herramienta de Evaluación de Impacto en el programa Sustentablem a fin de aportar reflexiones que permitan transferir la experiencia a otras iniciativas.

Los objetivos específicos:

- Dar cuenta de los procesos comunicacionales que se dan entre los sujetos que participan en el diseño de la evaluación de impacto.
- Describir mi intervención como facilitadora, especificando mi proceso personal, las herramientas y metodologías utilizadas a fin de delinear características que favorezcan la transferencia a otras iniciativas.
- Reflexionar sobre la importancia de la evaluación de impacto en el desarrollo de la intervención social.

PREGUNTAS

- ¿Cómo se conforma el proceso de diseño de Evaluación de Impacto?
- ¿Cuáles son las prácticas sociales que se dan en la organización?
- ¿De qué forma se construyen las relaciones sociales entre los sujetos que intervienen en esta iniciativa?
- ¿Cuál es el proceso de operacionalización de la dimensión comunicacional en el diseño de la Evaluación de Impacto?
- ¿Cuál es la relevancia de implementar una Evaluación de Impacto?
- ¿Cómo puede esta intervención replicarse en otras experiencias?

MARCO TEÓRICO

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA ARGENTINA

Las organizaciones de la sociedad civil, privadas sin fines de lucro, que persiguen el bienestar social están presentes en nuestro país aún antes de la conformación del Estado Nacional. Dice Andrés Thompson (1994) "aún desde antes de la formación del Estado nacional, pero con mucha mayor importancia a partir de la primera mitad del siglo XIX, existieron entidades privadas de diferentes tipos que compartían el no poseer ánimos de lucro y el perseguir propósitos de bien público". Y agrega que la conformación de las mismas y su diversidad de abordajes estuvo atravesada por distintos factores como "(...) fuertes cambios demográficos producto de la inmigración, influencias religiosas externas e internas, un decisivo y decidido papel de la mujer y problemas sociales de variado tipo (...)" (pág. 4).

La conquista española trajo consigo la importación de modelos institucionales para llevar a cabo el "proceso civilizatorio": la iglesia y sus instituciones se encargaron de cuestiones educacionales, sociales y sanitarias. "Toda acción dirigida hacia los otros se enmarcaba dentro de los preceptos de la evangelización y de la caridad. Así, durante todo el período pre-independentista, las primeras actividades que denominaríamos de carácter filantrópico estuvieron profundamente marcadas por las actividades religiosas (...)" (Thompson, 1994, pág. 7).

A partir de la Revolución de 1810, las obras de ayuda estuvieron a cargo de asociaciones laicas con supervisión del Estado. Hasta fines del siglo XIX, el período se identificó por un gran desarrollo de entidades no lucrativas, las elites se interesaron por una intervención estatal de asistencia social. Las sociedades de beneficencia, siguiendo una concepción moralizadora y caracterizadas por la ayuda social, cumplieron un rol de relevancia hasta mediados del siglo XX. Sus actividades fueron lideradas por mujeres pertenecientes a las clases altas que buscaban ser un modelo adoctrinador de los pobres.

Campetella y González Bombal (2000), en Historia del sector sin fines de lucro en Argentina, realizan un recorrido por el desarrollo y los cambios del sector. Afirman que hacia 1912 junto a los cambios coyunturales nacionales como la consolidación del Estado central, la unificación de un mercado nacional, el rol preponderante de las elites en la organización del poder político, la superposición de lo público y lo privado (mutuales, clubes, escuelas, etc.) y la oleada inmigratoria extranjera, se produjo la proliferación de organizaciones de inmigrantes y de la clase trabajadora, numerosas organizaciones asistencialistas vinculadas a la iglesia y a cargo de la alta sociedad con aportes del Estado.

Entre 1912 y 1930, con la ampliación del sistema político y la regulación del Estado sobre las OSC, se desarrollaron sindicatos, asociaciones de socorros mutuos y organizaciones políticas barriales. De la mano del peronismo, entre los años 1945 y 1955, la relación entre Estado y organizaciones de la sociedad civil se caracterizó por la cercanía: se extendieron los derechos sociales y proliferaron los grandes sindicatos y obras sociales. Se disolvieron las sociedades de beneficencia.

Junto a la llegada de la dictadura militar, las organizaciones del tercer sector fueron cooptadas por los militares como consecuencia de la inestabilidad institucional y el quiebre de la constitucionalidad. Al mismo tiempo, se ampliaron los sindicatos y se crearon fundaciones científico culturales como resultado de la persecución política. Hubo, también, gran actividad de las organizaciones defensoras de los derechos humanos.

La redefinición del rol del Estado con la vuelta de la democracia permitió mayor independencia de la sociedad civil. Las organizaciones del tercer sector adquirieron autonomía y se constituyeron bajo una modalidad similar a la que presentan en la actualidad. Asimismo, comenzó a instalarse la idea de la responsabilidad social empresaria (RSE).

Como consecuencia de las transformaciones que las OSC manifiestan según la coyuntura política, económica y social, es difícil determinar qué es y qué se entiende por OSC. Sergio De Piero (2005) sostiene que dada la complejidad para definir a la sociedad civil resulta dificultoso alcanzar una noción acabada, pero acuerda con que la sociedad civil:

Se construya a partir de la conformación de grupos o movimientos plurales y autónomos de las acciones estatales y del mercado, vale decir, cuyo objetivo inmediato o primario no es la dominación política ni la acumulación de capital. Pero esos grupos no se encuentran escindidos de estos dos fundamentales espacios de las sociedades modernas - Estado y mercado - (...) (pág. 27).

Dado que estas entidades trabajan con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la adquisición de derechos, el acceso a la educación, la justicia, la mejora del medio ambiente, entre muchas otras y diversas problemáticas, sus acciones se dan y repercuten en el ámbito de lo social, lo cultural, lo económico, lo político.

Los tres sectores mencionados se interrelacionan e influyen constantemente. Por ejemplo, en proyectos multiactorales, financiamiento estatal o empresarial a iniciativas gestionadas por organizaciones sin fines de lucro o la incidencia en políticas públicas desde el sector de la sociedad civil. En las últimas décadas, este sector adquirió cada vez mayor protagonismo como actor para la transformación de la sociedad persiguiendo un objetivo político: modificar la construcción de lo público. Así, el sector se amplió, diversificó y profesionalizó; las

organizaciones asistencialistas dirigidas por las clases altas como forma de “salvar al pobre” dejó lugar a organizaciones que implementan metodologías participativas que otorgan valor a la experiencia y juicio de los mismos destinatarios para resolver las problemáticas abordadas. De Piero (2005) afirma:

Las organizaciones de la sociedad civil no representan un conjunto homogéneo, en casi ninguna dimensión que se pretenda. (...) Se trata, en cualquier caso, de organizaciones sociales que buscan intervenir en la construcción de la agenda pública desde distintas dimensiones y con varias herramientas (pág. 42).

Teresita Vargas y Natalia Zapata (2010) sostienen que las sucesivas crisis económicas, y sobre todo la del año 2009, configuraron una nueva realidad económica, política y social. Demostrando el fracaso del modelo neoliberal con el mercado como planificador y expulsor de los sectores que se encuentran en contextos vulnerables, y haciendo más relevante el rol del sector social en una escena que

re-abre, acrecienta y obliga a la posibilidad de incidir en los espacios de decisión a fin de luchar colectivamente para garantizar los derechos; a movilizar y participar en la construcción de políticas públicas; expresar libremente las ideas y acceder a la información pública (...) (pág. 62).

Esta evolución trajo aparejados cambios tanto en los objetivos y problemáticas a trabajar como en la concepción, forma de entender y abordar a la población destinataria; repercutiendo, también, en el modelo de gestión interna de estas asociaciones.

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y SUS FORMAS DE GESTIÓN

En el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro se trabaja según dos modelos de gestión: aquellas que se estructuran según un sistema vertical y las que lo hacen de forma horizontal. Dice Robirosa (2005):

En el modelo de gestión estrictamente ‘vertical’ la comunicación formal típica y habitual entre los miembros de la organización es la orden que fluye de los superiores a los subordinados cuya respuesta es obediencia y cumplimiento. (...) Sólo a pedido del superior se abre formalmente el canal entre el subordinado y aquél, para transmisión de lo solicitado (pág. 1).

Los conceptos sobre los que se basa este modelo son la eficiencia y el ahorro de los tiempos. Por su parte, la comunicación de las organizaciones de gestión horizontal se caracteriza por la circulación en todos los niveles y la complementación de la diversidad de voces. Se busca

el intercambio y la toma de decisiones compartida, sostenidos por una filosofía de derechos y el fomento del compromiso de sus miembros con el propósito institucional.

Cada vez es más frecuente que las OSC trabajen de forma horizontal o mixta como consecuencia de los cambios sociales que se produjeron desde la década del '70 en adelante. Generalmente, las que aún mantienen una estructura vertical son aquellas asociadas a un origen empresarial, sindical o eclesiástico (Robirosa, 2005).

Existen dos ejes principales que diferencian a unas de otras: el nivel y calidad de participación de los distintos miembros en la toma de decisiones de planificación y evaluación; y la idea de eficiencia. En las organizaciones con fines de lucro la eficiencia es un concepto claro ligado a la rentabilidad. Sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro es diferente, sostiene Robirosa (2005) "el beneficio final logrado no es económico, sino un bien complejo que se manifiesta y es evaluado en el medio social destinatario, con sistemas de valores y medición complejos, no reducibles a puros valores económicos tradicionales" (pág. 3). Es por eso que el autor lo asocia directamente con la idea de eficacia, observando si hubiera sido posible alcanzar los mismos resultados con una cantidad menor de recursos.

En cuanto a la noción de participación ambos modos de gestión la asocian a la noción de eficacia. En las organizaciones verticales se vincula negativamente a la participación con un uso excesivo del tiempo para los debates, los intercambios y la puesta en común. Sin embargo, en los equipos horizontales la participación habilita una base ampliada de información, abordajes de aristas múltiples y la apropiación e identificación con las decisiones de un mayor número de miembros; traducida generalmente en mejores resultados.

El riesgo que presentan los procesos participativos es el debate prolongado sin arribo a conclusiones y acciones concretas. Así se presenta una limitación que habrá que cuidar al momento de trabajar bajo esta modalidad, buscando el mejor dispositivo y sus reglas según la temática, tamaño del grupo y objetivos del encuentro. En palabras de Robirosa (2005):

La horizontalidad participativa es siempre deseable en procesos y momentos que requieren captar y elaborar mayor información que la que pueden aportar los nodos decisorios, por ejemplo en momentos de diagnóstico o de evaluaciones de desempeño. Pero al contrario, cuando el factor tiempo es crítico para que las decisiones se produzcan -por ejemplo en la planificación y en la ejecución de las actividades productivas-, la verticalidad puede ser la solución o una participación muy controlada en su desarrollo temporal (pág. 7).

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

En el año 2015 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible. El objetivo fue establecer una guía que represente una oportunidad para que los países planifiquen un proceso de mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos. La Agenda se conforma de 17 objetivos y se planteó para trazar el rumbo de las iniciativas de desarrollo para los siguientes 15 años: la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible en sus dimensiones social, económica y ambiental.

En este marco, las organizaciones de la sociedad civil cumplen un papel de relevancia en la consecución de estos objetivos. De esta forma, se vuelve fundamental profesionalizar y fortalecer su trabajo. Desde la planificación y gestión como también realizando evaluaciones del impacto del accionar que tienen en las comunidades en las que intervienen: a pesar de las inversiones e iniciativas que se desarrollan aún resulta difícil determinar el efecto real que las mismas tienen en la población. Olga Niremberg (2001) afirma:

Si bien es cierto que cada vez más frecuentemente se habla de evaluar los resultados de un programa o proyecto, el desarrollo de sus actividades – los procesos – y el uso de sus recursos, también lo es que sigue siendo una actividad poco frecuente y en general bastante resistida o dejada para último momento. Aun cuando se decide evaluar un programa, es raro que luego se utilicen sus resultados y recomendaciones para producir cambios (pág. 5).

La evaluación de un proyecto supone ejecutar *procedimientos sistemáticos* de relevamiento y análisis de información, realizar comparaciones y llegar a conclusiones acerca de las actividades y los resultados logrados en relación a los objetivos de la iniciativa. Para, luego, tomar decisiones y establecer acciones orientadas al cumplimiento de las metas.

Es importante diferenciar los distintos tipos de evaluaciones:

Evaluación ex-ante o con foco en el diseño: se trata de una apreciación previa a la puesta en marcha del proyecto donde se analizan las distintas alternativas que pueden implementarse, la coherencia interna del proyecto, el nivel de respuesta a los problemas identificados, así como la viabilidad y factibilidad de la iniciativa.

Monitoreo: durante el transcurso del proyecto se evalúan las actividades planeadas y el logro de los objetivos intermedios. Se compara lo realizado con lo programado. El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión e interesa conocer sobre los insumos, actividades,

procesos y productos; cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno.

Evaluación de Resultados Finales: permite conocer en qué medida se alcanzaron los resultados y los objetivos que se estipularon al comienzo del proyecto.

Impactos: según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la evaluación del impacto “tiene el objeto de determinar en forma más general si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. Las evaluaciones de impacto también permiten examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas” (Baker J. , 2000, pág. 1)

El desafío de una evaluación de impacto es determinar qué habría pasado con los destinatarios si el programa no se hubiese implementado. Dicha herramienta aporta información de mayor profundidad y certeza, que contribuye a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas.

Olga Nirenberg, referente en evaluación de proyectos sociales y educativos, postula en el “Manual Construyendo Comunidades: un aporte metodológico” la importancia de clarificar los diferentes *tipos de resultados* de las intervenciones sociales:

Productos: se obtienen de las actividades desarrolladas, tienen correlato con las “metas de producción” que se plantearon en el momento de la formulación. Por ejemplo, talleres realizados, materiales producidos, servicios brindados, bienes entregados, cantidad y tipo de asistentes a actividades, recursos humanos capacitados, etc.

Efectos esperados: son los cambios positivos en la situación inicial de los destinatarios como consecuencia de la intervención. Por ejemplo: disminución de la deserción escolar, aumento de la tasa de vacunación, etc.

Efectos no previstos o no programados: son los cambios, positivos o negativos, que no fueron contemplados en la formulación. Por ejemplo, mejora de los lazos familiares atribuibles a la alfabetización de adultos.

Logros: resultados positivos alcanzados relacionados a la efectividad, y que responden a los objetivos.

PERSPECTIVA COMUNICACIONAL

Al plantearme por objetivo analizar y sistematizar los procesos comunicacionales en la adecuación, se vuelve pertinente seguir la línea de pensamiento latinoamericano de los investigadores de la comunicación. No alcanza con entender a la comunicación sólo desde una perspectiva utilitaria o funcionalista, como una simple reducción a los medios y a las tecnologías; sino hacerlo desde una mirada más integral. Tal como plantea Washington Uranga (2016) se la entenderá:

Relacionada con la condición esencial del ser humano que vive en comunidad, que se constituye como actor de manera relacional, que genera redes y procesos de organización basados en intercambios conversacionales y que, mediante la producción colectiva de sentidos, va constituyendo y construyendo la cultura que lo contiene y que, al mismo tiempo, lo forja de manera característica (pág. 17).

Esto no significa que sea excluyente una de otra concepción, como afirma Uranga (2005) en relación a los medios de comunicación "este es un espacio fundamental para la comunicación moderna. Pero al mismo tiempo queremos significar que la comunicación no se agota en esa realidad, sino que atraviesa todos los espacios de la vida de los sujetos en la sociedad" (pág. 1).

Por su parte, Roxana Cabello (2002) postula que para trabajar cuestiones de desarrollo humano "los procesos y prácticas de comunicación deben considerarse como parte constitutiva de las distintas dimensiones intervinientes en los procesos tendientes al desarrollo humano (...)" y agrega que cada esfera en donde se trabaja para fomentar algún tipo de desarrollo centrado en la persona "está atravesada por procesos y prácticas de comunicación de diversa modalidad y alcance" (pág. 21).

La comunicación entendida en el espacio de las relaciones entre sujetos que construyen colectivamente una trama de sentidos dentro de una cultura y por medio de la cual se entienden y hacen inteligible al mundo. En palabras de Uranga (2007) "claves de lectura" que ayudan a la interpretación común (pág. 4). Producción de sentido manifestado en una materialidad que se intercambia y se negocia, se vuelve sentido común y se transforma en bien cultural.

Cuando se hace referencia a cultura se la concibe como un modo de organizar la vida cotidiana donde se encuentra el sujeto, su tiempo y su espacio: su historia, sus sueños, el contexto en el que está inserto, las relaciones que lo involucran.

Dado que la herramienta de evaluación de impacto se conformó exclusivamente para esta organización y debió responder a su misión, resultó fundamental el entendimiento de la construcción de la realidad organizacional sobre su hacer, sobre lo que efectivamente realiza como también de los sentidos y significados que le otorgan a ciertas nociones. Por tal motivo, intervino en la vida cotidiana de la organización para acercarme a las intersubjetividades de sus miembros en el marco de una situación específica. Siguiendo a Carballada (2008), se entiende a la vida cotidiana "como espacio de construcción de sentidos, significaciones y simbolizaciones que pueden ser útiles para explicar las características subjetivas de ese "otro", en cómo edifica su mundo y con qué criterios explica lo que se considera problema social" (pág. 88). En palabras de Daniel Prieto Castillo, la vida cotidiana son las concepciones, evaluaciones y significaciones que comparten los miembros de un grupo social. Entendiendo por concepciones a las formas de entender algo, de juzgarlo, que provienen de la combinación entre conceptos y estereotipos. Por evaluaciones a la forma de calificar o descalificar objetos, hechos o espacios. Y por percepciones a los modos de ver la realidad por medio de significados y esquemas clasificatorios aprendidos: cada vez que vemos algo, de forma simultánea, lo interpretamos y evaluamos (Prieto Castillo, 1990, pág. 311).

Entonces, para comprender las prácticas de los miembros de la organización trabajé sobre las concepciones y evaluaciones de mis interlocutores, teniendo en cuenta el contexto histórico, cultural y político en el que se encuentran insertos. Por ejemplo, dado que tienen por misión forjar una nueva economía acompañando emprendedores de triple impacto: indagué su historia, el interés acerca del cambio de paradigma económico, intenté comprender el contexto cultural y político que lleva a proponer la transformación social mediante iniciativas que tengan impacto social y ambiental. Asimismo, la valoración que tienen respecto a evaluar el trabajo que realizan y las resistencias que esto puede generar. Como afirma Uranga (2007), pensar los procesos comunicacionales desde la perspectiva de cambio "exige la necesidad de una inserción en marcos referenciales (...) (...) donde exista una percepción respecto de la idea de cambio" (pág. 13).

INTERVENCIÓN

Durante siete meses realicé una intervención en lo social. Los primeros tres meses trabajé junto a los miembros de la organización el diseño de los indicadores de la evaluación de impacto, y los siguientes cuatro meses los destiné a la implementación. El presente trabajo aborda la primera etapa de dicho proceso. Por tal motivo, resulta relevante definir qué se entiende por intervención:

El proceso de abordaje de un territorio-escenario con intenciones de transformación, que constituye por sí mismo una manera de conocer porque supone un intercambio comunicativo con otros actores, con la cultura y con el ámbito de actuación. Quien interviene pone en juego su concepción acerca del sujeto y del mundo, pero también abre al diálogo entre sus propias concepciones y aquellas presentes en el territorio (Uranga, 2016, pág. 21).

En la interacción que supuso la intervención analicé las concepciones de la organización, pero al mismo tiempo me vi interpelada en mis propias ideas y representaciones.

Esta intervención nació de una demanda de la organización: manifestaron que desde hacía un tiempo tenían la intención de implementar la evaluación de impacto y dado que en 2019 escalaron la experiencia a distintos países de Latinoamérica creyeron que era el momento adecuado. Según Carballeda (2002) la intervención comienza a partir de una demanda y se da como dispositivo en un espacio o momento artificialmente constituido. Por tal motivo siempre tiene dos caras: la de la mediación y cooperación por un lado, y la de intromisión e intrusión por otro. Entonces debí mediar, entre las expectativas y miradas de la organización y las mías, generando un espacio lo más armónico y sincero posible. En cuanto a la intervención como un espacio artificialmente constituido y siguiendo a Carballeda, para lograr un análisis pormenorizado atendí a los distintos elementos escénicos como el lenguaje corporal de cada actor, la vestimenta o el lugar donde se realizan los encuentros (Carballeda, 2008).

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de esta sección es dar cuenta del proceso de trabajo desarrollado durante mi intervención en Sustentablem. Cuando las organizaciones no diagnostican, generalmente, desconocen las causas de la propia situación social y les resulta difícil enfrentar situaciones nuevas. Si bien desde mi lugar facilité el diseño de la herramienta de evaluación, la misma representa un punto de llegada. Interesa fundamentalmente el camino recorrido. Por las características del mismo este proceso llevó a un diagnóstico de la organización. Colaboré para determinar qué se está haciendo, más allá de los discursos: en relación a la medición de impacto, no se puede evaluar aquello que no se manifiesta en la práctica. Siguiendo a Daniel Prieto Castillo, y dado que las relaciones sociales son el resultado de una historia, el diagnóstico es la lectura de una situación social desde una perspectiva histórica que sirve para saber dónde se está actuando y hacia donde se debe ir.

Se trabajó siguiendo la propuesta metodológica que propone Jorge Huergo (2001) para la investigación cualitativa en comunicación. En la misma se plantean tres etapas de trabajo:

1. Preparación para el proceso de investigación
2. Relevamiento de información
3. Procesamiento de información

1. PREPARACIÓN PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Concierne a lo explicitado anteriormente: el problema, las preguntas y objetivos planteados sobre el objeto a investigar. Los conceptos y la posición respecto al mismo. El enfoque teórico desde donde lo abordé representó la primera decisión metodológica, determinando el recorrido y la forma de transitarlo.

Es decir, posicionarme desde la comunicación entendida en el espacio de las relaciones sociales estableció que realizara una intervención para relevar y analizar los tejidos dados entre los miembros de la organización. En consecuencia, el punto de partida fue el acercamiento a la OSC. Al mismo tiempo, tomar la concepción de que la evaluación debía ser participativa, para generar eficiencia y apropiación de la herramienta, estableció en segundo lugar las técnicas a utilizar.

2. RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Tanto el marco teórico como los objetivos planteados funcionaron como base para la conformación de una matriz de análisis, donde se explicitaron las variables e indicadores que serían guía del relevamiento en el campo.

Fue conveniente trabajar con un estudio de caso para analizar el proceso de diseño de la evaluación de impacto. Según Huergo (2001) el estudio de caso es:

Procedimiento que permite centrar la atención en alguna institución o persona que se considera típica de determinado problema, para obtener información amplia y profunda y conocer los aspectos, manifestaciones y situaciones que ha tenido el problema que se investiga en el caso particular que se estudia (pág. 35).

Dice Huergo que el relevamiento se trata de construir observables, entendiéndolos como un mínimo conocimiento que se obtiene, a través de distintas técnicas, de la realidad concreta. Es un dato empírico que al ser relevado por el investigador se carga de interpretación o sentido. En palabras de Huergo (2001) "(...) cuando voy construyendo mi sistema de información a través de la investigación, el dato no es algo puro, sino que es algo que (al formar parte del sistema de información) tiene sentido para el sujeto investigador". Y agrega, "hablamos de unidades de observación para referirnos a los elementos de la realidad que vamos a considerar" (pág. 27). Es decir, desde el momento en que me acerco a la organización y delimito los aspectos de su realidad concreta que voy a considerar, los mismos están tamizados por mi subjetividad.

Luego de definir la unidad de análisis y diseñar la matriz, delineé el muestreo: determiné el tamaño de la porción de realidad con la que iba a trabajar, las características y cantidad de personas teniendo en cuenta que la misma fuera representativa del universo de la organización. Posteriormente, diseñé la estrategia de investigación definiendo las técnicas de relevamiento y los métodos de procesamiento de la información.

Mi unidad de análisis es el programa Sustentablem, de fortalecimiento a emprendedores de triple impacto. Y el muestreo se conformó por cuatro miembros sobre ocho del total que trabajan en la organización. Participaron la fundadora, el cofundador, el director ejecutivo y la responsable del área de Comunicación; ya que los mismos se encuentran en Buenos Aires y ocupan roles de decisión.

OBJETIVOS	Conceptos	Variables	Indicadores
Gral.: analizar y sistematizar los procesos comunicacionales en la adecuación de la herramienta de Evaluación de impacto en el proyecto Sustentablem a fin de aportar reflexiones que permitan transferir la experiencia a otras iniciativas.	Evaluación de proyectos: evaluación ex ante, monitoreo, final y de Impacto		
Dar cuenta de los procesos comunicacionales que se dan entre los sujetos que participan en el diseño de la evaluación de impacto.	Estructura y cultura organizacional	Factores situacionales de la OSC	Antigüedad
			Tamaño
			Clima Dinámica de trabajo
		Sujetos que participan	Rango etario
			Formación
			Género Cargos
	Características de la Participación	Nivel participación	
		Nivel de escucha	
	Formas de manifestación del Poder	Toma de decisión	
		Aceptación de tareas	
Representación sobre la organización	Misión	Claridad de la Misión	
	Actividades	Efectividad de las Actividades	
	Participantes Destinatarios	Conocimiento de los Participantes	
Evaluación de proyectos: evaluación ex ante, monitoreo, final y de Impacto	Procesos de evaluación	Relevancia otorgada a la evaluación en general	
		Experiencia previa	
		Relevancia otorgada a la evaluación de impacto (EIS)	
		Entendimiento sobre la EIS	
Describir mi intervención a fin de delinear características que favorezcan la transferencia a otras iniciativas (mi proceso, herramientas, dinámicas)	Mis percepciones y representaciones sobre la Intervención	Propuesta Metodológica	Modalidad de co-construcción
		Recepción de la intervención	Nivel de confianza en el proceso
		Inconvenientes del proceso	Grado de resistencia
		Toma de decisiones	Resolución de conflictos
Reflexionar sobre la importancia de la evaluación de impacto en el desarrollo de la intervención social.			

Matriz de variables e indicadores metodológicos. Fuente: elaboración propia del proyecto

LAS TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas para relevar y construir los observables que consideré pertinentes para trabajar fueron grupos de discusión y entrevistas.

Grupos de discusión

Entendidos como una entrevista múltiple a fin de observar los aportes y posiciones de cada participante, como los conflictos y encuentros de unos con otros. Se realizaron seis encuentros estructurados bajo la forma de taller para relevar discursos; pero también relaciones, posiciones corporales y modos de proyectar la acción, entre otros (Huerdo, 2001). Durante estos encuentros participaron los cuatro miembros de la muestra a fin de reconstruir colectivamente la realidad organizacional. Se trabajó inicialmente de forma grupal mediante dinámicas disparadoras, para conocer las concepciones, evaluaciones y representaciones que los miembros tenían de las distintas dimensiones del hacer de la organización. Luego de cada encuentro delimité distintos ejes de la evaluación de impacto, que compartí en la reunión siguiente para co-construir la herramienta. Deconstruimos la misión, los objetivos, las acciones, los destinatarios: buscando el entendimiento de cada gran línea de acción para la concreción del objetivo institucional. En ese recorrido, se reflexionó acerca del sentido de la misión en tanto declaración del hacer y en la acción; discerniendo entre una y otra a fin de alcanzar una herramienta adecuada a la práctica, dado que esta debería arrojar información certera del hacer. Por mi parte, como equipo consultor, trabajé junto a Diego, creador de este modelo de evaluación y referente en la temática. Mi rol fue el de coordinar el desarrollo del proceso, juntándome asiduamente con él para reflexionar y delinear los pasos siguientes.

Durante los encuentros se trabajaron las siguientes dimensiones:

Encuentro 1 | La organización y su misión

- Presentación y explicación sobre evaluación de impacto social
- Dinámica 1 para pensar a la organización: "si la OSC fuera un animal, cuál sería y por qué?"
- Dinámica 2 para pensar a la organización: selección de tarjetas con preguntas sobre la misma. Los participantes fueron contestando de forma desordenada aspectos micro, macro y operativos con el objetivo de quebrar discursos preestablecidos.

Preguntas que se trabajaron:

- ¿Qué es aquello que hace único a Sustentablem?
- ¿Qué no es Sustentablem?
- ¿Cuál sería la foto ideal de Sustentablem?

- ¿Cuál es el público al que se dirigen?
- ¿A quién efectivamente llegan?
- ¿Qué sería un éxito?

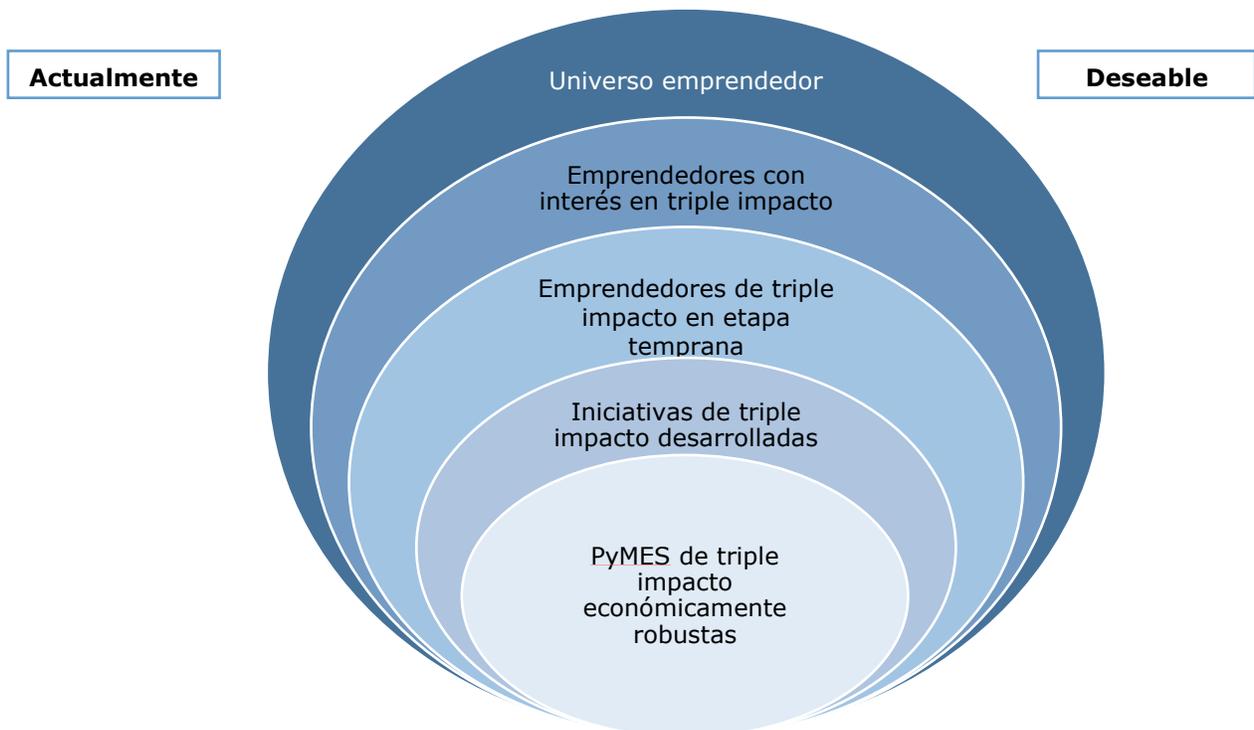
Encuentro 2 | Público destinatario

A partir de tres esquemas que preparé reflexionamos sobre el hacer de la organización:

- Escenarios: situación deseable y situación que deberían evitar.
 - Públicos: reflexión sobre los grupos con los que trabajan según el grado de desarrollo de sus iniciativas de triple impacto.
 - Mapa de servicios/destinatarios: a través del mismo se buscó identificar si las acciones realizadas alcanzan al público adecuado, como también el sentido de estas.
- A. Escenarios



B. Públicos. Ecosistema emprendedor



Ecosistema emprendedor. Fuente: elaboración propia del proyecto

C. Mapa de servicios/destinatarios para identificar las acciones propuestas y a quiénes están dirigidas.

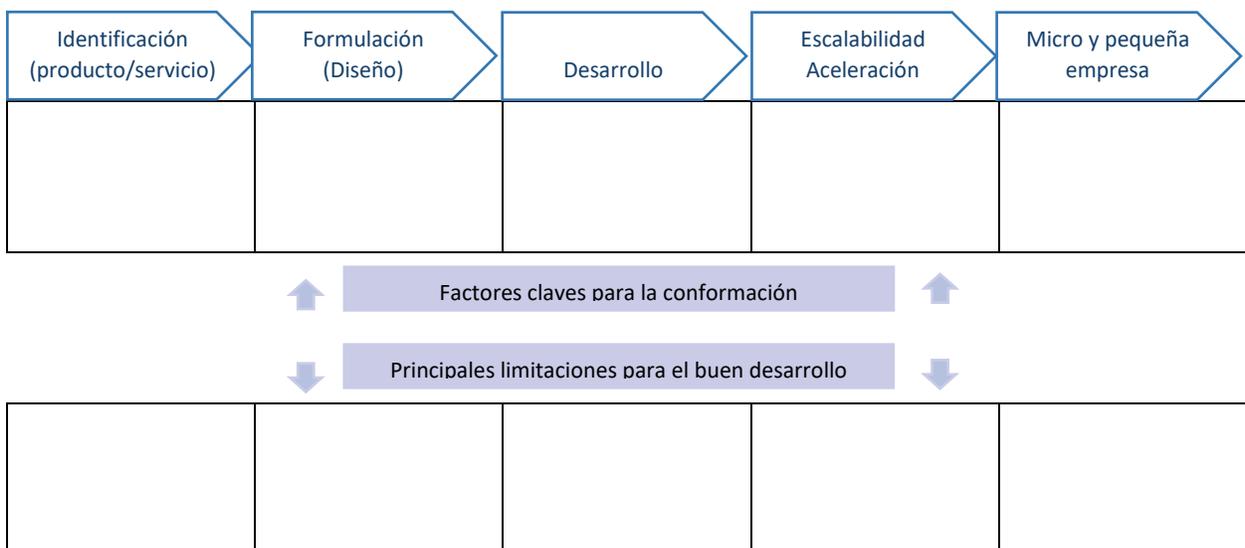
Servicios				
Destinatarios	Sensibilización para emprender	Formulación y Profesionalización	Integración de emprendedores	Seguimiento
Entusiastas				
Emprendedor Nivel Desarrollo 1				
Emprendedor Nivel Desarrollo 2				
Emprendedor Nivel Desarrollo 3				
Empresas				
Gobierno				

Matriz Servicios – Destinatarios de la OSC. Fuente: elaboración propia del proyecto

Encuentro 3 | Acompañamiento a los emprendimientos

Trabajamos sobre la cadena de conformación de un emprendimiento, identificando aquellos aspectos que promueven logros y las limitaciones que podrían restringir el desarrollo del mismo.

CONFORMACIÓN EMPRENDIMIENTO TRIPLE IMPACTO



Desarrollo y limitaciones de un emprendimiento. Fuente: elaboración propia del proyecto

Encuentro 4 | Evaluación de Impacto

Junto a mi compañero, presentamos el primer esbozo de la matriz de las variables de la evaluación de impacto. El grupo fue analizando e intercambiando opiniones sobre cada una de ellas.

VECTORES	VARIABLES
CONVOCAR INICIATIVAS DE TRIPLE IMPACTO	Representatividad
	Terminalidad
	Trascendencia del reconocimiento
GENERAR COMUNIDAD SUSTENTABLEM	Sinergias Inter-emprendedores
	Valor agregado de Sustentablem según los emprendedores
	Externalidades de la red
CONSOLIDAR EL ESTABLECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS	Nivel de supervivencia
	Grado de concreción
FOMENTAR LA ESCALABILIDAD DE LAS EMPRESAS	Escalabilidad

Matriz de variables de la evaluación. Fuente: elaboración propia del proyecto

Encuentro 5 | Sistema de Evaluación

Presenté el set de indicadores definitivos luego de la puesta en común del encuentro anterior. Asimismo, analizamos la encuesta que deberán responder los participantes del programa para obtener la información necesaria.

Encuentro 6 | Evaluación de Impacto

El objetivo de este, en un principio, fue pulir pequeños aspectos a fin de contar con el set de indicadores definitivos para la implementación de la evaluación.

Entrevistas

De forma alternativa, utilicé la herramienta de entrevistas semi-dirigidas individuales a fin de relacionarlas con datos relevados a través de otras técnicas y poder conocer los significados que los miembros construyen de la realidad organizacional. María José Acevedo, desde una lectura psicosociológica de los fenómenos institucionales/organizacionales, sostiene que los estudios desde dicha perspectiva “no apuntan a penetrar la “realidad objetiva” sino a desentrañar las significaciones compartidas por los sujetos que interactúan en un mismo

espacio laboral”, y agrega “(...) nuestras observaciones priorizan los aspectos simbólicos e imaginarios que pautan los fenómenos organizacionales, y regulan las interacciones de los colectivos estudiados” (Acevedo, 1999, pág. 4).

Cuaderno de campo/ Bitácora

Para dar respuesta a la auto observación de mi rol llevé una bitácora de los encuentros que fui teniendo con los integrantes de la organización. Taylor y Bogdan (2000) sostienen “las notas de campo no deben incluir sólo descripciones de lo que ocurre en un escenario, sino también un registro de los sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconcepciones del investigador y áreas futuras de indagación” (pág. 83). Es así que, registré los comentarios y gestos de los participantes, además de mis concepciones, evaluaciones y percepciones sobre ellos y sobre mí. Esta herramienta me ayudó a reconocer lo sucedido en cada reunión. Asimismo, mantuve encuentros periódicos con mi compañero cuyo rol fue de supervisión e intercambio.

Diagnóstico

El proceso de análisis que se transitó al realizar la medición llevó a alcanzar un diagnóstico de la organización. No fue un objetivo inicial, sino un resultado del proceso. El diagnóstico fue de tipo participativo: junto a los integrantes de la organización se analizaron datos, se trabajaron conclusiones y ponderaron aspectos. En definitiva tuvieron poder de decisión. Dice Prieto Castillo (1990) “el diagnóstico forma parte de una labor de distribución del poder de decisión dentro de una comunidad, y esto supone una revisión de las relaciones sociales vigentes” (pág. 63).

Siguiendo la línea de pensamiento de ese autor, se analizaron algunas dimensiones de la organización como: el grupo fundador y su impulso, la práctica de poder, la situación social y la relación con otras organizaciones. Asimismo, las relaciones intra-institucionales comprendidas por sectores o subgrupos, espacio donde se realizan las actividades, la circulación de la información, los mensajes y medios que utilizan. Para este análisis resultó de relevancia tener en cuenta las siguientes categorías:

Formación social y marco de referencia. La primera hace referencia a la coyuntura económica, política, ideológica. Y la segunda a lo inmediato, a la vida cotidiana.

Códigos. Entendiendo por códigos de conductas al conjunto de obligaciones que condicionan el comportamiento de los miembros de un grupo social en determinada situación. Por ejemplo: la vestimenta, el modo de hablar, de saludar, entre otros.

Fase de Emisión. Hay momentos en que se emite de forma directa, pero la fase de emisión no se agota allí. Prieto Castillo (1990) afirma que, por el solo hecho de existir, un sujeto emite a través de su vestimenta, su postura, sus gestos, el espacio que lo rodea. "La fase de emisión es permanente y solo adquiere sentido si se la analiza desde el punto de vista cultural. Emitir significa ofrecer rasgos culturales, ofrecerlos permanentemente" (pág. 109).

Fase de Percepción. En la fase de percepción se evalúa la realidad para orientar la propia conducta. Al igual que en la fase de emisión, está determinada por el lugar social que se ocupa.

En relación a los métodos y técnicas de la intervención, Washington Uranga (2007) afirma:

A través de la formulación que estos sujetos hacen de su mundo y de las acciones que llevan adelante en situaciones concretas. Es por ello por lo que habitualmente recurrimos a métodos etnográficos, a la observación y a la entrevista como técnicas de investigación para luego someter la información obtenida a un análisis cualitativo. Interesa conocer cómo expresan los sujetos su mundo mediante el lenguaje y cómo se vincula esta formulación con las acciones que emprenden en ese mundo (pág. 15).

EL CASO DE ESTUDIO: SUSTENTABLEM²

Doce años atrás Marta junto a la fundación holandesa Business in Development Network crean BID Challenge, un concurso de iniciativas de triple impacto. Instalar el tema de triple impacto en ese momento representó hablar sobre una temática vanguardista. La financiación del proyecto estuvo a cargo de la organización extranjera, que en el año 2012 dejó de invertir en Argentina. Frente a este escenario, Marta se encontró en una disyuntiva ya que identificaba el valor de la temática en la construcción de una economía sustentable, social y ambientalmente amigable. Ella venía trabajando con Javier en otros proyectos, y juntos decidieron realizar algunas adaptaciones y desarrollarlo bajo el paraguas jurídico de Construir el Desarrollo Local, la asociación que fundó Javier. Lo nombraron Sustentablem, y comenzaron a buscar financiamiento local.

Salimos a buscar sponsors y al poco tiempo Banco Galicia y Panamerican Energy se interesaron en el proyecto. El año ya estaba empezado y no teníamos claro si teníamos que arrancar ese año o esperar al próximo. Finalmente decidimos que íbamos a arrancar en ese momento con 100% de sponsoreo, por lo que los participantes no debían abonar nada. En ese momento éramos tres: Marta, una asistente y yo. Hacíamos de todo, nos encargábamos de la gestión (Javier, cofundador – Entrevista N°1 del Anexo).

En un principio la idea fue implementarlo en Buenos Aires, pero como gran parte de la operación de uno de los sponsors se encontraba en el sur del país la compañía propuso desarrollarlo también en cinco ciudades de la Patagonia. Luego incorporaron el programa en Rosario, y poco tiempo después en Córdoba. A partir de 2019, y a través de una alianza con un nuevo patrocinador, planificaron la capacitación virtual para trabajar con emprendedores de Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay.

Sustentablem es un programa intensivo de capacitación para el diseño y aceleración de negocios de triple impacto. La metodología de trabajo está basada en capacitaciones virtuales y presenciales sobre temas de gestión y estrategia; complementados por el acompañamiento de un mentor y mentorías entre pares.

Una vez concluida la formación, en cada una de las localidades, se selecciona el proyecto con mayor potencial que participará en la competencia nacional. En esa segunda instancia, un jurado de especialistas reconoce al mejor proyecto.

La organización estructura su trabajo según las siguientes modalidades:

² A fin de mantener el anonimato de la organización y de los entrevistados se utilizaron seudónimos.

PROGRAMAS

A. Programa virtual “Emprender con Impacto”

Es un programa de formación y aceleración online para emprendedores sustentables de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay; cuyo objetivo es fortalecer el modelo de negocios orientado a la estrategia de sostenibilidad.

A través de capacitaciones virtuales (webinars) se facilitan distintas temáticas. Luego, cada 25 participantes se conforma un grupo de apoyo y puesta en común sobre los temas aprendidos. Además, cada emprendimiento participante accede a una plataforma de estudios a fin de consultar los webinars grabados, realizar consultas a expertos y acceder a material de trabajo y bibliografía complementaria.

Temáticas abordadas:

- . Triple impacto (social, ambiental y económico).
- . Propósito emprendedor.
- . Modelos de negocio sustentables innovadores.
- . Canvas B: herramienta para modelación de negocios con propósito.
- . Oportunidades de Negocio.
- . Design Thinking: diseño productos/servicio centrado en las personas.
- . Plan Financiero de un emprendimiento de impacto.
- . Medición de Impacto.
- . Estrategias comerciales y técnicas de venta.
- . Estrategias de comunicación, branding y redes sociales.
- . Presentaciones efectivas “Elevator Pitch”.

B. Argentina Semipresencial

Al programa virtual se le suman encuentros presenciales para participantes de Buenos Aires, Córdoba, Puerto Madryn y Rosario.

A lo largo del año se realiza una serie de encuentros prácticos con el objetivo de reflexionar sobre los proyectos, constituyéndose como un espacio de debate y toma de decisiones. Se trabaja con el acompañamiento de facilitadores, asesoría entre pares y expertos en diversas industrias, en finanzas, marketing, comunicación, administración.

C. Comunidad

La organización busca fomentar y mantener una comunidad de emprendedores que opere como una plataforma que potencie el desarrollo de cada uno a través del intercambio y la generación de alianzas. Un espacio que mantenga activas las relaciones que se fueron conformando durante las distintas camadas de egresados. Asimismo, Sustentablem pretende ofrecer a esta comunidad oportunidades de ronda de negocios, de alianzas e inversiones.

D. Aceleradora

Es un espacio de encuentro mensual donde participan diez emprendedores para intercambiar experiencias y realizar mentorías entre pares. Los participantes fueron parte del programa núcleo, y sus iniciativas se caracterizan por haber alcanzado mayor desarrollo: actualmente se encuentran operando y con ventas sostenidas. Este espacio es coordinado por los fundadores.

TRIPLE IMPACTO

El concepto de Triple Impacto hace referencia a un modelo de negocios basado en tres pilares: impacto social, ambiental y económico. Se busca que cada una de las tres aristas tenga igual relevancia al momento de planificar y operar un negocio, y que el impacto positivo se dé en cada uno de ellos. Es decir, se trata de emprendimientos que buscan alcanzar beneficios económicos y, al mismo tiempo, realizar aportes en el ámbito social y perseguir la minimización o eliminación de sus externalidades negativas ambientales. Se trata de un modelo de negocio que no sólo busca el beneficio de quienes lo conforman, sino que el de la sociedad en general.

En nuestro país nos encontramos en un momento de transición, ya que si bien un grupo de organizaciones impulsó la ley de sociedad BIC (Beneficio e Interés Colectivo) y en el 2018 obtuvo media sanción en diputados, aún no existe un marco legal para este tipo de iniciativas.

ANÁLISIS

Como se mencionó en el apartado del marco metodológico, trabajé utilizando la propuesta metodológica para la investigación cualitativa en comunicación que plantea Huerdo, donde se expusieron los dos primeros pasos del mismo: la preparación para el proceso de investigación y el relevamiento de información. El presente módulo está dedicado al tercer paso: el procesamiento de información, donde a través de la interpretación se configura la información ya procesada; arribando a información de segundo orden. Dice Huerdo (2001) al respecto "la descripción, como uno de los métodos de procesamiento de la información relevada, nos permite presentar de manera global, pero resaltando la complejidad de lo real, los procesos comunicacionales (...) presenta los significados y sentidos que posee esa realidad" (pág. 38).

Asimismo, me resultó importante tener presente el concepto de situación y explicación situacional que postula Matus. Dice el autor que "comprender la realidad encontrándose en ella es la forma de conocer del hombre de acción" (Matus, 2008, pág. 170), que despliega su juicio analítico, mezclando sus ideas, preconcepciones, ideología, experiencias y valores. Cada actor dice e interpreta desde distintos juicios, informaciones, valores, distintas formas de leer y expresar el mundo. Al mismo tiempo, el texto no está fuera del contexto: lo que se dice es en relación a la situación en la que se dice. El contexto complementa al texto.

Una explicación situacional es siempre hecha por "nosotros" o "ellos" como observadores intelectuales o como actores. Por lo tanto, es importante distinguir mi explicación de la explicación que intenta dar cuenta de la explicación de los "otros" y precisar si se trata de un actor o un observador. En vez de buscar una sola explicación verdadera, la teoría de las situaciones exige diferenciar las explicaciones, según sean sus autores (Matus, 2008, pág. 177).

Por tal motivo, en un primer apartado, se presentan distintas categorías que responden al objetivo del presente trabajo para comprender el entramado constitutivo y constituido por los miembros de la organización, a través de sus propias voces y de mi observación. Luego, en un segundo apartado, se expone la lectura que realicé de las situaciones y significados descriptos anteriormente.

Así es que, realizar el análisis de la información relevada durante la intervención exige entender:

- El contexto en que se desarrollan las acciones de la organización.
- El contexto en que se relevó la información: entrevistas individuales o encuentros grupales.

- Reparar en quién habla, cuál es su posición en la organización.
- Dar por sentado que, en mi rol de observadora, percibo e interpreto desde mis propias ideas, valores, experiencias y subjetividad.

APARTADO I

A fin de analizar los procesos comunicacionales que se dieron en el trabajo de conformación de la herramienta de evaluación de impacto, se reconstruyó el proceso respetando los pasos que se vivenciaron en la práctica a través de las voces de los actores, con el objetivo de facilitar posibles réplicas de otras asociaciones. Se plantean las siguientes categorías:

- La estructura organizacional: su propósito, sus objetivos, el público destinatario.
- Las dinámicas de trabajo, las acciones que se realizan para alcanzar los objetivos, las percepciones sobre la medición de impacto.

1. La organización y su misión

Generalmente, las evaluaciones se enfocan en un proyecto y sus repercusiones. Desde el abordaje de la presente medición de impacto es necesario posicionarse desde una mirada integral de la organización y analizar la misión y las acciones que desarrolla la misma. Entonces, en primer lugar, es importante entender cuál es la representación que los miembros tienen de los objetivos y actividades de la institución. Para el buen desarrollo de las operaciones es necesario que el equipo de una asociación tenga en común, y de forma clara, cuál es la misión que persiguen; y que lleven a cabo acciones que sean coherentes para la concreción de esas metas.

Mi primera aproximación fue una reunión grupal para conocer su vida cotidiana, entendiéndola, tal como plantea Carballeda, como ese espacio donde se cimentan sentidos y significaciones que sirven para organizar su mundo y la forma de abordar la problemática por la cual trabajan. Por eso, ese acercamiento estuvo enfocado en entender qué se proponía la asociación, cuáles eran sus metas y sus acciones: cómo se percibían, cómo se describían y qué hacían en función de ello; el modo en que abordan el trabajo a partir de su interpretación del mundo. Los miembros compartieron que el fin era fortalecer emprendedores de triple impacto, generando una comunidad entre ellos, para crear una nueva economía.

Fue necesario que especificaran qué entendían por fortalecer y por nueva economía para anclar los sentidos y conceptos a su escenario, y como forma de comprender las particularidades de la organización. En un breve intercambio precisaron que “fortalecer” hacía

referencia a: brindar herramientas de negocios, redes, mentoreo, capacitación, motivación. Y por nueva economía entendían una que fuera sustentable, inclusiva, humana.

La visión de los distintos miembros sobre la misión o gran objetivo presentaron similitudes. Al consultarle al director ejecutivo si existía esta visión compartida, manifestó:

Creo que misión o propósito podemos empezar a discutirlo cómo bajarlo de manera concreta, pero todo el equipo tiene muy claro el propósito de cambiar la economía a través de los emprendedores. Porque hay muchas formas de cambiar a una economía más humana, más integradora, más ambientalmente amigable. Creo que creemos en la fuerza del emprendimiento para cambiar lo que ocurre en la economía, porque quizás hay otras que creen en otras fuerzas. Sí a veces pasa que tenemos que priorizar y si hay muchas miradas en cómo hacerlo tenemos que decir qué podemos hacer y qué no (Entrevista N°2 del Anexo).

En general remarcaron el trabajo que realizan para mantener viva la red de ex participantes del programa de capacitación.

El objetivo es fortalecer, potenciar iniciativas de triple impacto, hacer viables sus proyectos y hacerlos crecer. Mucha gente tiene idea, una intención y el propósito pero de ahí a hacerlo una empresa viable a partir de eso es un largo camino. En general el emprendedor de impacto tiene mucho romanticismo, de idealismo y lo que le falta es la formación empresarial. Entonces nosotros tratamos de bajarle la mayor cantidad de herramientas para que esto sea posible, que no quede solamente en un deseo, en una buena intención. El emprendedor tiene que poder vivir de su emprendimiento. Javier, cofundador (Entrevista N°1 del Anexo).

Por su parte, el director ejecutivo sostuvo sobre la misión:

Es que los emprendedores de impacto se conviertan en empresarios de impacto, y ahí ya es tema de ellos, el cómo siguen. El propósito es que esos empresarios de impacto representen una parte más relevante de la economía que la que representan hoy que es muy mínima (Entrevista N°2 del Anexo).

Para la responsable de Comunicación el propósito de la organización:

Es poder impulsar y acompañar una economía de impacto social, ambiental y económico en Latinoamérica a través de los emprendedores (...) Creo que el gran objetivo es mantenernos fieles a nuestro propósito, siendo coherentes en relación a

los diferentes aliados que podemos ir sumando en el camino (Entrevista N°3 del Anexo).

En relación a la misión de la organización en un espacio de reflexión grupal, les consulté qué es aquello que hace único a Sustentablem y en líneas generales las respuestas giraron en torno a: trabajo personalizado, gran seguimiento, generación de interacciones, la conexión uno a uno. Asimismo, indagué sobre qué no es Sustentablem y las respuestas fueron: un concurso, sólo un programa de capacitación o una experiencia para un emprendedor cuyo proyecto se encuentra en una etapa avanzada. Para comprender cómo se percibían a sí mismos, durante el mismo encuentro, les pedí que pensarán qué animal sería la organización y por qué. Las respuestas fueron:

- Tamara, responsable de Comunicación: Colibrí, por el trabajo artesanal que realiza la organización, por conectar distintos puntos, por su aspecto vital y vibrante.
- Antonio, director ejecutivo: Conejo, por su capacidad de rápida reproducción y el cuidado de la "conejera".
- Javier, cofundador: Pingüino, por la responsabilidad de nutrición que el adulto le brinda al menor hasta que éste adquiere la capacidad de independizarse, la vida en comunidad y la cooperación que se da en el grupo.
- Marta, cofundadora: Abeja, por la conexión/red para supervivencia de otros.

Es decir, se repiten nociones como acompañamiento, responsabilidad, red y comunidad; aspectos relacionados al abordaje que tienen para con los participantes de su iniciativa.

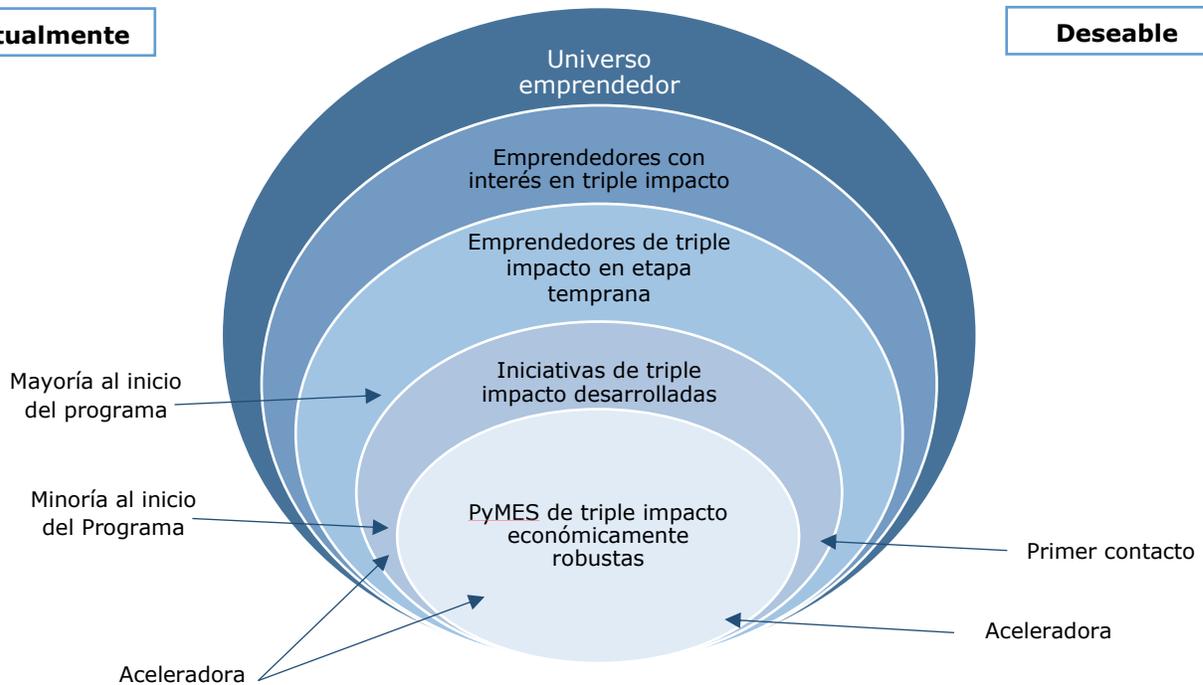
2. Público destinatario

Durante nuestro primer encuentro, en el mes de abril del 2019, luego de un pequeño debate, observé que no tenían completamente claro quién era su público destinatario. Por eso, para la siguiente reunión en el mes de mayo, delineé una representación gráfica que presentara los distintos niveles del ecosistema emprendedor para trabajar y completar conjuntamente a fin de identificar los distintos públicos.

Intercambiando sentires sobre los objetivos, deseos y opiniones se completó del siguiente modo:

Actualmente

Deseable



Posición de la OSC frente al Ecosistema emprendedor. Fuente: elaboración propia del proyecto

Al momento de realizar las entrevistas individuales, meses más tarde, pude encontrar mayor claridad en el discurso sobre el perfil de los destinatarios. Al respecto sostuvieron,

Responsable de Comunicación:

Puede ser alguien que ya emprende pero en un formato más tradicional, un emprendedor de impacto que no sabe que lo es o una ONG o una empresa social; pero eso ya son diferentes maneras. El del programa Sustentablem tiene una idea, idealmente realizó unas ventas. Tenemos la necesidad de buscar emprendedores más maduros con un proyecto interesante. Para mí eso significa que tiene una buena historia para contar que además se justifica con los números ya sea por lo vendido o por lo proyectado (Entrevista N°3 del Anexo).

Por su parte, Marta, cofundadora:

Los destinatarios son emprendedores que estén en sus primeros cinco años de existencia con impacto o sin impacto. A muchos hay que invitarlos a convertirse y otros son ya absolutamente de esencia y ADN de impacto (Entrevista N°4 del Anexo).

Director ejecutivo:

Es el que quiere vivir del emprendimiento hasta la línea de salida donde el emprendedor pasa a ser dispensable (para el funcionamiento del proyecto). Hoy atendemos principalmente a quien no puede vivir de eso y a quién puede vivir de eso, y a pequeñas empresitas que quizás aún les falta para ser empresas consolidadas (...) (Entrevista N°2 del Anexo).

En el plazo entre inicios y fin de año, observé que la idea de quién es el destinatario fue puliéndose. Al inicio, dado que los participantes abonan por la capacitación, repetían que si bien tenían un público objetivo aceptaban un abanico más amplio por la necesidad de financiamiento. Luego de unos meses, al conversar sobre el tema, noté que ese aspecto ya no ocupaba un lugar central y había una idea más definida y compartida por los miembros del equipo. Tener claro a quienes están dirigidas las acciones, además de facilitar qué tipo de servicios ofrecer, en términos de la evaluación sirve para entender qué aspectos relacionados a los emprendimientos son relevantes medir. Más allá de lo expresado, aún existe cierta discrepancia entre la interpretación que hacen como público ideal y lo que sucede en la práctica.

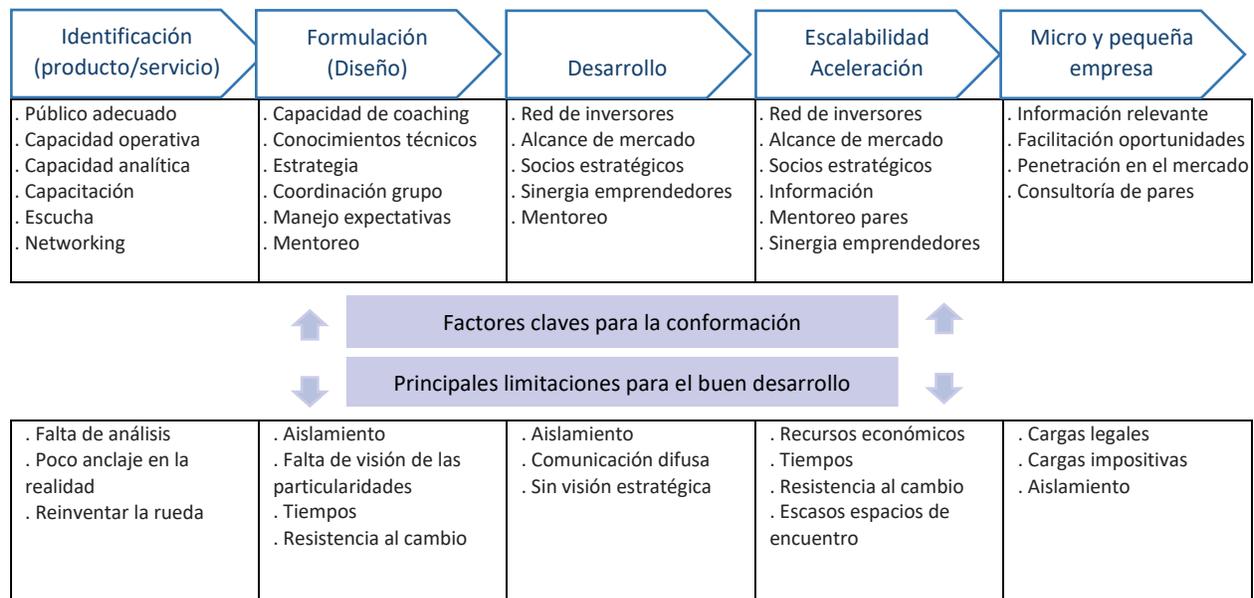
Asimismo, en nuestra primera reunión, identifiqué que mencionaban repetidamente el valor de comunidad que generaban, pero no había un proyecto ni un responsable que se ocupara del seguimiento de los participantes una vez concluida la formación; como tampoco acciones para fomentar las relaciones de red. Entonces, parte de trabajar sobre esta caracterización del público tuvo por objetivo que el equipo comenzara a notar que había una brecha entre el egreso de la capacitación y el proyecto de la aceleradora, del cual participan algunos pocos emprendimientos con mayor potencial. Como acción complementaria propuse trazar un mapa de los servicios que ofrecen y los destinatarios de cada uno de estos, para que pudiesen comenzar a visualizar esa brecha.

Servicios				
Destinatarios	Sensibilización para emprender	Formulación y Profesionalización	Integración de emprendedores	Seguimiento
Entusiastas	. Convocatoria . Masterclass virtuales			
Emprendedor Nivel Desarrollo 1	. Masterclass virtuales . Capacitación	. Capacitación, modelo de negocios . Red de contactos . Mentoreo	. Puentes con actores . Intercambio . Red de apoyo	
Emprendedor Nivel Desarrollo 2			. Puentes otros sectores . Rondas de negocios . Ferias y eventos	
Emprendedor Nivel Desarrollo 3		. Aceleradora	. Rondas de inversión	
Empresas			. Mapeo proveedores . Rondas de negocios	
Gobierno		. Becas . Mentoría		

Mapa de Servicios – Destinatarios de la OSC, operacionalización. Fuente: elaboración propia del proyecto

Una vez identificados los distintos servicios que ofrecen, nos enfocamos en la implementación de los mismos desde la dinámica laboral del grupo. Para eso, en el tercer encuentro grupal, trabajamos sobre un diagrama de barreras y oportunidades que pueden presentarse en la cadena de conformación de un emprendimiento de triple impacto; desde el rol de acompañamiento que ellos cumplen.

CONFORMACIÓN EMPRENDIMIENTO TRIPLE IMPACTO



Desarrollo y limitaciones de un emprendimiento. Fuente: elaboración propia del proyecto

3. Dinámica laboral

Hasta el momento habíamos trabajado de forma desagregada la misión, el público destinatario, los servicios/acciones que realizan para alcanzar los objetivos, los distintos aspectos que debían alcanzar y evitar; lo importante en ese momento fue conocer cuál era la dinámica de trabajo al interior de la organización para terminar de entender el funcionamiento e implementación.

Las cuatro personas que se encuentran en Buenos Aires conforman el equipo que traza las líneas estratégicas de trabajo, y les brinda apoyo técnico a los equipos locales que son quienes lo operacionalizan. Se repite en el discurso de los entrevistados que intentan instalar una dinámica de trabajo lo más horizontal posible y que cada uno se desenvuelva de forma autónoma.

En líneas generales las grandes líneas de trabajo las marcamos Marta y yo, que junto al director ejecutivo, Antonio, y la responsable de Comunicación, Tamara, conformamos el Comité Nacional de Trabajo. Somos quienes decidimos cuál es el camino a tomar y se lo bajamos a los coordinadores de las distintas ciudades (Javier, cofundador – Entrevista N°1 del Anexo).

Por su parte, Marta la fundadora comentó:

Son re autónomos, en eso intentamos alentar por una cuestión de pragmatismo y eficiencia. Por otro lado, por filosofía son todos emprendedores en sí mismos los integrantes del equipo. Entonces re contra autonomía, básicamente nos mandan anuncios de lo que están haciendo, de lo que decidieron hacer. Siempre en una línea. Hay un marco de muchísima confianza, de muchísimo amor, entonces verdaderamente confiamos completamente en su criterio, en su capacidad, en su creatividad (Entrevista N°4 del Anexo).

Desde hace tres años, el encuentro de fin de año es el espacio donde se reúne todo el equipo para evaluar las acciones desarrolladas y planificar las del próximo. En el transcurso del año algunas personas de Buenos Aires viajan al interior para realizar actividades puntuales, pero simultáneamente vale para profundizar el conocimiento y los lazos con los equipos del interior.

Tamara, responsable de Comunicación, opinó sobre el sistema de toma de decisiones:

De alguna manera podemos definir algunos lineamientos para los equipos locales, con flexibilidad a qué nos cuentan ellos. Y además, creo que los encuentros presenciales

que sumamos de todo el equipo a fin de año son clave, porque acercan muchísimo, son más empatía (Entrevista N°3 del Anexo).

El director ejecutivo, por su parte, cuenta cómo ve la dinámica de trabajo:

Como que hay un faro en común que es potenciar a los emprendedores para que se conviertan en empresarios, veamos cómo apoyarlos. Pero muchas veces va a depender del espíritu emprendedor de la persona del equipo que se lo quiere poner al hombro. Sí hay un proceso si se quiere más estratégico, un poco más pensado, que tiene que ver con el encuentro anual de todo el equipo donde surgen como potenciales líneas a tomar. Y ahí muchas veces nacen potenciales productos. De esas conversaciones, con ayuda del equipo, me toca a mí bajarlo a productos para ir a conversar con estos aliados (Entrevista N°2 del Anexo).

Asimismo, en los relatos de Antonio y Tamara se menciona con frecuencia que todos los integrantes trabajan con una dedicación part-time, como un factor que determina distintas decisiones y dinámicas.

También se regula solo, porque no somos una organización que trabajamos a tiempo completo y de alguna manera nuestro tiempo de trabajo va a estar relacionado con el financiamiento que conseguimos (Entrevista N°2 del Anexo).

Del relato de los entrevistados se desprende que cada miembro tiene una dedicación part time, sin un horario fijo y sin una sede de trabajo. Cada uno tiene ciertas responsabilidades y tareas según su rol, siendo responsables de la administración del tiempo dedicado. La concreción de ciertas actividades depende directamente de la presencia de aliados que financien las mismas. Por otro lado, en ocasiones tienen una actitud reactiva y no planificada: si un sponsor apoya económicamente una acción, se organizan para implementarla contratando más horas de trabajo del equipo o personas externas. En otras ocasiones, una iniciativa depende del interés de algún miembro que decida planificarlo y buscar financiamiento para hacerlo realidad.

Como todos aportamos, se podría decir, horas a Sustentablem, entonces si aparece el dinero puede comprar "entre comillas" más horas del equipo y consultar si se pueden sumar más horas. Muchas veces pasa al revés, nos copamos con algo y terminamos subsidiando el proyecto, vamos invirtiendo nuestro tiempo porque nos interesa. Por ejemplo, Romina creía que el programa virtual era importante y le invirtió su tiempo. Cuando aparece el patrocinador y lo financia; fue natural que lo lidere ella porque el

proyecto no murió porque ella le dedicó su trabajo (Antonio, director ejecutivo - Entrevista N°2 del Anexo).

A partir de la incorporación del Programa Virtual, la dinámica de trabajo del equipo se modificó. Javier, cofundador, dice:

Esto nos obligó a reestructurarnos, además de los coordinadores regionales hay una coordinadora del programa virtual con su asistente. Además, el curso presencial pasó a ser semi presencial porque todos participan de la capacitación on-line. Esto unificó un poco todo, todos tienen en común las mismas capacitaciones y en las ciudades en las que tenemos presencia se suman encuentros presenciales donde se baja a cada proyecto lo visto en los webinars. Lo interesante de esto es que nos obligó a sincronizar todo, antes no era así (Entrevista N°1 del Anexo).

4. La organización y el sistema de evaluación

Partiendo de la información relevada, junto a mi compañero delineamos el set de indicadores. En primer lugar, establecimos la misión de la organización a partir del análisis del discurso de los actores, dado que frecuentemente en el hacer esta difiere de la misión original que se estableció en el estatuto. Luego, formulamos los lineamientos estratégicos de alto nivel que traducen la misión en objetivos de acción.

Diseñado el set de indicadores, convocamos a un nuevo encuentro con el equipo de la organización a fin de intercambiar interpretaciones y analizar si este primer esbozo era representativo para conocer el impacto de su trabajo. Muchos indicadores generaron nuevos análisis sobre las actividades, sobre qué aspectos estaban relacionados con el trabajo de la OSC y cuáles eran propios de la actividad de cada emprendimiento participante.

Desde un inicio creí necesario que la organización evaluara la posibilidad de expresar la misión de distinto modo. Y dado que el proceso para la medición de impacto se asemeja a un diagnóstico institucional, porque requiere reflexionar aspectos operativos y conceptuales de la organización, que Javier haya planteado la inquietud sobre si debían modificar la misión y que Marta adhiriese, me significó un logro ya que en general las organizaciones no muestran apertura en este aspecto.

Consultados sobre el proceso que compartimos, tanto la fundadora como la responsable de Comunicación destacaron la relevancia del mismo. Marta, fundadora, expresó:

Confío mucho más en el proceso (que en el resultado) y en el valor que tiene el proceso en sí. Por otro lado, lo que me genera mucha positividad es que lo tengo que hacer si

o si dado que yo enseñó y predico que hay que hacer eso, así que eso cumple una gran parte que tenemos como organización para comprender cómo se hace [la evaluación] (Entrevista N°4 del Anexo).

Cómo evalúa la organización

Hasta el momento se reflexionó sobre el para qué de la organización, el público destinatario, las actividades que realizan para concretar ese propósito, las dinámicas grupales operativas y de toma de decisiones que se dan en esa ejecución. El paso natural es analizar si implementan un sistema de evaluación de las acciones o no.

Consultados sobre si realizaban evaluaciones, la fundadora afirmó:

Hicimos varios encuentros de conversaciones para evaluar. No sé si estamos siendo increíblemente efectivos en medir y evaluar todo lo que hacemos. Somos de tener reuniones de cierre de eventos, por cada uno que tuvimos nos sentamos a hacer evaluación con una planilla de aciertos y sugerencias para el próximo año (Entrevista N°4 del Anexo).

Tamara, responsable de Comunicación:

Usamos mucho las encuestas, por cada encuentro virtual les pedimos a los participantes que completen una encuesta sobre los contenidos. Y además, los miembros del equipo completamos una planilla para evaluar al experto de cada encuentro virtual. Después para los eventos tenemos un horizonte de cuanta gente queremos tener. Eso no lo hace menos exitoso pero tenemos un norte más ambicioso del posible, pero el objetivo siempre es más cualitativo (Entrevista N°3 del Anexo).

Es decir, solo realizan evaluaciones de producto, de satisfacción de los participantes apenas concluyen la capacitación y evaluaciones internas sobre los eventos de fin de año. Aquí se visualiza la importancia de la evaluación de impacto, para conocer aquello que se modificó gracias al paso por el programa en relación al emprendimiento y al aspecto emprendedor del participante.

Entre los motivos que influyeron sobre la decisión de embarcarse en la medición, mencionaron la sugerencia realizada por un gran sponsor y el sentimiento de responsabilidad frente a los participantes, a quienes les predicaban la importancia de realizarla en sus emprendimientos.

Y hubo un disparador que fue un sponsor que nos dijo: "venimos apoyándolos hace varios años y estaría bueno conocer el impacto". Y eso fue un disparador, ahí tomamos

la decisión; también que lo podíamos pagar (Javier cofundador - Entrevista N°1 del Anexo).

Mientras que Marta, la fundadora afirma que “cuando dimos a los emprendedores los talleres de evaluación de impacto y nosotros no estábamos haciéndola era un pendiente. Siempre era un pendiente (Entrevista N°4 del Anexo).

Dos de las personas entrevistadas habían participado anteriormente de un proceso similar, y ambos mencionaron tener conciencia que el mismo requería de tiempo y trabajo. El director ejecutivo comentó al respecto:

Cuando comenzamos la evaluación actual sabía que son procesos que requieren mucha conversación y discusión, porque es poner conversaciones en la mesa que muchas veces no se tienen. Y que tienen que ver con cuáles son nuestros objetivos, con qué vamos a medir, porque al final es en lo que vamos a hacer más fuerza después en que ocurra (Entrevista N°2 del Anexo).

Por su parte, el cofundador opinó:

Yo estuve trabajando en un programa del BID y contrataron alguien externo para hacer la evaluación intermedia y la final. Es fuerte cuando viene alguien de afuera y te hace muchas preguntas, te pide datos y te obliga a poner blanco sobre negro; y ver qué hicimos, qué no, qué estuvo bien, qué estuvo mal. La mirada externa objetiva es útil (Entrevista N°1 del Anexo).

El valor de la evaluación de Impacto

En relación a las expectativas sobre la evaluación hubo posiciones encontradas: desde desconfiar de la utilidad de los resultados pero valorar el proceso; hasta el interés en conocer la información concluyente para planificar estratégicamente y para lograr mayor financiamiento.

Conocer el valor que representa una evaluación de este tipo para quienes conforman una organización es seguir entendiendo, desde otras dimensiones, las representaciones que estos construyen y otorgan al trabajo y a su propósito.

La responsable de Comunicación opinó:

Creo que es muy importante el proceso, porque aclara la visión, la aclara y la hace compartida (...) Tengo mis serias dudas de la utilidad de esos resultados, pero no desde un lugar negativo. Por ejemplo, mañana me junto con un posible aliado estratégico y

yo no estoy segura de cuánto va a valorar mis datos cuantitativos, yo no sé si eso es un factor de decisión porque del otro lado se juegan muchas cuestiones emocionales (Entrevista N°3 del Anexo).

Por su parte, el director ejecutivo planteó sus expectativas:

Principalmente, cuáles son las cosas que están necesitando los emprendedores, qué otras herramientas necesitan para transformarse en empresarios y cuáles son las que están sirviendo. Qué valoran y qué no, para entender qué cosas tenemos que profundizar y qué tenemos que dejar de hacer, si hay algo que tenemos que dejar de hacer (Entrevista N°2 del Anexo).

El cofundador planteó una línea similar:

Nos va a servir para ver cuán bien estamos cumpliendo la misión como una guía para adelante. Creo que nos va a servir para decir el camino es por acá, fortalezcamos esto, no abandonemos nunca esta parte que es tan importante. Va a ser una información desde una perspectiva desde afuera, como mirar el bosque (Entrevista N°1 del Anexo).

En resumen, las razones para encarar la evaluación de impacto en un principio estuvieron relacionadas a la percepción de "estar en deuda" con actores externos como un patrocinador o sus propios destinatarios. Sin embargo, dos miembros de la organización, al haber participado anteriormente de procesos similares, entendían que se transparentarían conversaciones veladas; por lo que mostraron estar dispuestos a llevar adelante el proceso. Ya avanzado el trabajo, y en cuanto al valor que le encuentran a la medición, a grandes rasgos se plantearon dos posiciones:

- Quienes manifiestan una mirada más estratégica, vinculada al proceso y a los resultados, que opera como guía para la planificación de los servicios ofrecidos y el valor frente a posibles aliados.
- Quienes aprecian la riqueza del proceso pero dudan del valor de uso de la información.

Desde mi entendimiento, reconocer la relevancia del proceso pero tener una posición escéptica sobre los resultados podría representar que aún no se maduró la relación entre uno y otro. Si el proceso significó analizar y reflexionar sobre la organización y su hacer, probablemente repercutirá en cómo se presenta y opera frente a sus distintos públicos de interés: destinatarios, otras organizaciones, empresas.

5. El set de indicadores

En este apartado explicitaré el set de indicadores, que se estructuró a partir de lo conversado y reflexionado durante los encuentros grupales, para mostrar cómo se conforma en la práctica a partir de los discursos. Explicaré cada aspecto a través de la variable en que se encarna y los indicadores que lo componen, y así seguir aportando a posibles réplicas. Este set de medición se ordena en indicadores de corto plazo a indicadores de largo plazo.

Dado que anteriormente se analizaron distintas dimensiones basadas en las voces de los actores, aquí se anclará cada variable y sus indicadores en una sola voz para colaborar al entendimiento pero evitar la redundancia.

VECTORES	VARIABLES	INDICADORES
I. CONVOCAR INICIATIVAS DE TRIPLE IMPACTO	a. Representatividad	Cantidad total de inscriptos
		Cantidad de inscriptos viables
		Cobertura geográfica
		ODS abordados
	b. Terminalidad	Desgranamiento
		Nivel de graduados
	c. Trascendencia del reconcomiendo	Reconocimiento de marca
		Relevancia para el emprendedor
II. GENERAR COMUNIDAD SUSTENTABLEM	d. Sinergias Inter emprendedores	Cantidad de sinergias
	e. Valor agregado de Sustentablem según los Emprendedores	Utilidad
		Porcentual de exparticipantes colaboradores
		f. Externalidades de la red
III. CONSOLIDAR EL ESTABLECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS	g. Nivel de supervivencia	Porcentual emprendimientos ventas crecientes
		Punto de equilibrio
		Generación de empleo
		Financiación
	h. Grado de concreción	Conversión ideas en Proyecto formal
IV. FOMENTAR LA ESCALABILIDAD DE LAS EMPRESAS	i. Escalabilidad	Emprendedores que trabajan en pos de un ODS
		Brecha Pyme

Set de indicadores de la evaluación de impacto social. Fuente: elaboración propia del proyecto

Como primer paso los consultores definimos los vectores o lineamientos estratégicos de alto nivel, deconstruyendo la misión en declaraciones de acción para contribuir a la construcción de una nueva economía. Como segundo paso marcamos las variables, entendiéndolas como los aspectos necesarios para la concreción de cada vector.

I. Vector 1. Convocar iniciativas de triple impacto.

El primer vector se construyó a partir del intercambio de ideas sobre el público destinatario, creímos importante conocer la llegada a los interesados, penetración en el nicho, el universo, el perfil, las temáticas que trabajan, los lugares donde operan, el recorrido en el programa.

El cofundador sostuvo en relación:

Nosotros aspiramos a tener emprendedores con proyectos en marcha con buen nivel de innovación y alto impacto social o ambiental. Te diría algo así como que cada año hay un 20% de participantes que está en el perfil ideal, que finalmente terminan siendo los finalistas de cada ciudad. Después hay un 20 o 30% de emprendedores con proyectos menos complejos, con menos potencial (...) también tenemos un problema de convocatoria, lo ideal sería que, por ejemplo, en Buenos Aires se presenten 50 emprendedores y nosotros podamos elegir los 25 mejores que participarían del programa. Pero lo que estamos logrando es que se presenten 25, podríamos dejar 5 afuera. Pero estamos llegando justo a la cantidad de participantes. Podríamos decir prefiero tener 20, buenos más regulares. Porque hay un aprendizaje, ahí hay una dinámica, hay una comunidad que se empieza a armar (Entrevista N°1 del Anexo).

Por eso las variables de este vector son:

- a. Representatividad: estudiar desgranadamente las características de los emprendedores que se inscriben al programa, permite tener presente las grandes líneas de acción de los participantes y el alcance del programa. A través de los indicadores que lo conforman se intenta identificar la tendencia de llegada al ecosistema emprendedor a través del tiempo; la capacidad de llegada al público acertado; representar el mapa de alcance y la distribución de los esfuerzos en las problemáticas sociales y ambientales relevantes.
- b. Terminalidad: características de las iniciativas que alcanzan el final del programa. Se busca conocer el desgranamiento de participantes y la tasa de egresados.
- c. Trascendencia del reconocimiento: el objetivo es identificar el peso del valor simbólico positivo del "sello" Sustentablem tanto para el emprendedor como para la sociedad.

II. Vector 2. Generar Comunidad.

Tal como mencioné anteriormente, durante los encuentros y entrevistas el equipo de Sustentablem manifestó la importancia del seguimiento y la generación de un espacio de

intercambio, pero en la práctica no se realizaban acciones a tal fin. Al ser consultada sobre si realizaban seguimiento, la responsable de Comunicación contó:

Formalmente no. Quizás yo hablo con algunos pero porque así lo siento, porque creo en sus proyectos, porque me enamoro de las iniciativas (...) me sucede que voy a un evento que me invita un emprendedor y cuando llego hay varios de ellos como organizadores porque se conocieron gracias a Sustentablem. Si no hubiese ido, nunca me hubiese enterado de la sinergia que lograron después del programa (Entrevista N°3 del Anexo).

Entonces para evaluar el impacto sobre esto, las variables y sus indicadores son:

d. Sinergias Inter-emprededores: el relevamiento de sinergias da cuenta del contacto y pensamiento de red que poseen los emprendedores y los beneficios que pueden surgir de esto.

e. Valor agregado de Sustentablem según los emprendedores: refiere a la percepción de los emprendedores sobre los beneficios, colaboraciones y resultados por pertenecer a la red Sustentablem.

f. Externalidades de la red: las actividades que afectan positiva o negativamente a los participantes de la red Sustentablem, a partir del accionar de un actor externo o de un miembro de la red y que repercute en el resto.

III. Vector 3. Consolidar el establecimiento de las iniciativas.

Plantea entender si los proyectos lograron conformarse en iniciativas robustas gracias a la participación en el programa. Está relacionado fuertemente con el objetivo a mediano plazo de la organización.

Acerca de este objetivo, el director ejecutivo expresó:

Creo que es que los emprendedores de impacto se conviertan en empresarios de impacto (...) El propósito es que esos empresarios de impacto representen una parte más relevante de la economía que la que representan hoy, que es muy mínima. En el momento en que se convierte en empresario ya es "entre comillas" un egresado Sustentablem (Entrevista N°2 del Anexo).

g-h. Nivel de supervivencia y Grado de Concreción: ideas o iniciativas que luego de haber realizado el programa subsisten y tienen una buena perspectiva de estabilidad y funcionamiento. Este aspecto está conformado por distintos indicadores de negocio para

comprender el impacto del programa en la capacidad de concreción y funcionamiento de la empresa.

IV. Vector 4. Fomentar la escalabilidad de las empresas.

Concierne al objetivo de largo plazo que busca la transformación de los emprendedores en empresarios: busca evaluar si por el acompañamiento a emprendimientos de mayor potencial están logrando escalar.

i. Escalabilidad: dado que corresponde a las iniciativas más fuertes y, teniendo en cuenta, que la organización busca que estas alcancen características de pyme, el aspecto procura evaluar la brecha entre la situación actual y la deseada.

La responsable de Comunicación creyó que “no pueden seguir siendo pequeños emprendedores, tienen que transformarse en pymes y de ahí en gran empresa. Eso es lo que va a ir transformando una nueva economía, los pequeños y locales emprendedores no tienen la fuerza suficiente para cambiar el mercado” (Entrevista N°3 del Anexo).

APARTADO 2

En la presente sección se presenta el análisis e interpretación que realicé a partir de la información relevada a través de la observación y los testimonios recogidos en las entrevistas, ya no desde la voz de los actores sino desde mi posición como consultora externa.

Entender a una organización como redes conversacionales habilita pensar en los vínculos en la organización, encarnados en las formas de relacionamientos internos, y de la organización representados en los modos de entablar conexión con el exterior. Establecer la materialidad de la comunicación no es una tarea sencilla, pero observar desde el plano simbólico y reconocer a los actores, las interacciones de estos, las acciones y los discursos permite acceder a cierta materialidad para entender el modo en que dialogan entre ellos y cómo repercute en la forma en que hablan con el mundo, en las acciones que realizan para plasmarlo (Vargas y Zapata, 2010, pág. 79).

La combinación de experiencias y miradas del equipo permite configurar la realidad de la OSC. En cuanto a la muestra de este estudio existe diversidad de perfiles: hay multiplicidad etaria, de género, de roles, antigüedad y forma de ingreso a la organización. Tres de los cuatro miembros tienen estudios formales relacionados a la economía y una a la publicidad. Los cargos formales se condicen en la práctica con la ejecución de acciones y resolución de inconvenientes.

En cada encuentro todos tuvieron asistencia y puntualidad perfecta, en cada uno se compartió un desayuno o almuerzo propuesto desde la OSC propiciando un clima descontracturado, armónico, de respeto y escucha al prójimo; caracterizado por un alto nivel de intercambio de opiniones y posiciones sobre lo conversado, como también alguna objeción o duda frente al proceso. En líneas generales, hubo coherencia interna sobre los aspectos organizacionales y también algunas discordancias. Luego de las primeras reuniones pude delinear el rol que cada uno cumplía en el grupo, más allá de su posición formal: la mirada estratégica, la mirada romántica y centrada en valores humanos, la mirada práctica. Para alcanzar el objetivo de la intervención, varias veces debí redirigir la participación de algún participante que se desviaba hacia temas como la humanidad, el amor y el compañerismo cuando analizábamos asuntos estratégicos y prácticos. Cada uno tuvo la libertad de expresarse, más allá del lugar formal que ocupa en la asociación.

1. El vínculo. Actores internos y actores externos al equipo de trabajo

El diálogo y la circulación de información se da de forma fluida y horizontal. Sin embargo, los encuentros grupales permitieron dinamizar conversaciones que el equipo no tenía sobre la misión, las acciones y los destinatarios; y que habían generado repercusiones no percibidas en la comunicación desde la organización con los distintos actores de la red de relaciones que teje en lo social.

Destinatarios del programa. Como se mencionó anteriormente, el equipo señaló como parte de su misión la generación de una comunidad de emprendedores, pero en la práctica no ejecutaban acciones a tal fin ni realizaban seguimiento una vez concluida la capacitación. A partir de las conversaciones que fuimos manteniendo comenzaron a notar esta situación, la cual repercutió durante mi intervención al momento de invitar a los emprendedores a que realizaran una encuesta; convirtiéndose en un punto de conflicto. La participación resultó sumamente difícil, se les recordó en repetidas ocasiones y durante un extendido periodo de tiempo. El nivel de participación pasó a ocupar un lugar central en nuestro proceso, sobre una base total de 250 emprendedores solo la completaron 72. La baja participación está ligada, en parte, a la falta de identificación que los exparticipantes mantienen con la organización basada en años sin vínculo.

Otras repercusiones en las actividades institucionales, que identifiqué como consecuencia de la ausencia de conversaciones al interior del equipo, se pueden observar en los testimonios de los destinatarios. Les consultamos acerca del sentido de pertenencia a la comunidad y la utilidad que esta les brindaba:

- La valuación sobre si se sentían parte de la Comunidad Sustentablem obtuvo una baja nota.
- La utilidad para sus iniciativas en cuanto al acceso a fuentes de financiamiento, a eventos y contactos de relevancia fue calificada como escasa.
- Un bajo porcentaje mantenía contacto con otros emprendedores. Las actividades como red eran pocas y no identificaban externalidades ni positivas ni negativas, que podría interpretarse como un efecto de la falta de acción.

La relación con el contexto y sus públicos de interés. El abordaje para entender la relevancia y peso de la marca Sustentablem en el ecosistema emprendedor, el sector empresarial, el de gobierno y la sociedad en general se canalizó por dos vías:

- Una encuesta a los exparticipantes del programa sobre la relevancia que les daba la OSC en los distintos ámbitos. En este punto algo más del 50% identificó valor.
- Una encuesta a la sociedad en general realizada a 125 personas a fin de observar el reconocimiento de marca. El 89% de los encuestados no había escuchado sobre la organización. Y entre varias asociaciones que trabajan en la temática, Sustentablem quedó en el último puesto de reconocimiento.

Se observa, nuevamente, cómo la falta de dinamización de ciertos temas afecta a la iniciativa en general; representada en este caso en el escaso valor de relevancia que la organización tiene en el escenario emprendedor, tanto para los participantes como para la sociedad en general. Al respecto, Vargas y Zapata (2010) afirman que "(...) la comunicación puede ser una puerta de entrada para reconocer los discursos naturalizados en la vida cotidiana y en la gestión de las OSC, partiendo de la reflexión crítica de los actos cotidianos para re-plantearse el modo de acción, los objetivos y los horizontes a futuro" (pág. 82).

También contribuye a aquella situación la proyección que plantean para las acciones de difusión y comunicación externa desde el área de Comunicación, que manifiesta solo interés en el reconocimiento dentro del ecosistema emprendedor y no en la sociedad en general. Esta es una interpretación de la comunicación interna y la comunicación externa escindida una de otra. Que pierde de vista que cuanto mayor sea el lugar que ocupe como referente en triple impacto la organización, mayor será el valor para cada emprendimiento que pertenece a la red; generándoles oportunidades de difusión, prestigio e interés de los inversionistas. Que Sustentablem pueda ser reconocida como un sello de calidad no solo repercute a su interior, sino que también lo hace en cada miembro de la red.

Reflexión para la replicabilidad: resulta necesario que las organizaciones constituyan espacios sistemáticos de reflexión y diálogo acerca del hacer institucional desde una mirada global, que trascienda las tareas operativas. Frecuentemente las OSC no retoman el análisis de su misión o gran objetivo considerándolo estático, instituido o desconectado de las actividades cotidianas. Los riesgos de no promover estas conversaciones son múltiples, desde ejecutar acciones que no aportan a la concreción de la razón de ser de la organización, como el distanciamiento de los destinatarios o del contexto exterior a la organización.

2. La participación

La estructura institucional está organizada de forma mayormente horizontal o mixta. Varios factores confluyen para que así sea. Principalmente la decisión de los fundadores, pero también condiciones como la modalidad de teletrabajo sin un espacio físico compartido, el manejo individual de los horarios y la descentralización de los equipos en distintas provincias del país. Esta horizontalidad se traduce en cierto poder decisorio compartido, escalonado en tres grupos según los tipos de decisiones: los equipos locales para las decisiones operativas de cada provincia, el equipo de Buenos Aires para lineamientos generales estratégicos y el dueto de fundadores para las decisiones de más alto nivel. Este escenario facilita la armonía grupal como también enriquece los intercambios con visiones diversas. Sin embargo, noté cierta falta de coordinación y centralización. Por ejemplo, no contaban con una base de datos de exparticipantes centralizada, sino que cada referente local tenía el registro de los emprendedores de su provincia.

Esta ausencia en la definición de un rol que coordine de forma integral a todos los exparticipantes propició otro punto de conflicto durante el proceso de mi intervención. Al momento de enviar la encuesta a los emprendedores, dos miembros del equipo de Buenos Aires sostuvieron férreamente que debía hacerlo una persona externa a la organización. Expliqué los motivos por los que desaconsejaba esto, encontrándome con una fuerte resistencia y desinterés de quien finalmente lo haría; poniéndose de manifiesto cuestiones relacionadas al poder siempre latente. Esta situación supuso varias conversaciones individuales que hasta el momento no habían sido necesarias, como también un retraso del trabajo y finalmente un cambio de responsable en la tarea. Este evento fue el único donde identifiqué resistencia explícita en la aceptación de las tareas. Por otro lado, el hecho de que no se vean a sí mismos como la mejor opción para incentivar la participación de las personas que pasaron por el programa, refleja la falta de conexión que mantienen con los mismos.

Esta débil relación podría leerse como desconocimiento del desarrollo de cada iniciativa y el nivel de satisfacción sobre el valor del programa. Sin embargo, durante las entrevistas le consulté a cada persona del equipo si creía que estaban logrando los objetivos que se proponían y todos respondieron afirmativamente; resulta llamativo que sea así dado que no realizan evaluaciones ni seguimiento. Esto no significa que en la práctica no estén alcanzando los resultados, pero sí se manifiesta la propia percepción y evaluación que hace cada uno de las circunstancias.

Un segundo aspecto para iluminar este escenario ya no es la participación en la organización, sino de la misma en el diseño de la herramienta. Desde el inicio nuestra propuesta fue trabajar de forma participativa en la construcción de la evaluación por varios motivos. En primer lugar, permite un conocimiento más profundo de la cosmovisión del mundo y de las acciones de la organización que se va edificando entre todos en el intercambio de percepciones e interpretaciones, alcanzando una síntesis creada por la sinergia colectiva. Afirma Robirosa (1998) al respecto "en los intercambios de información entre ellos y conmigo, cada uno estará incorporando alguna información de otros, cambiando sus síntesis e interpretaciones y quizás corrigiendo algunas de sus distorsiones subjetivas y errores de interpretación" (pág. 33). En segundo lugar, desde el inicio se trabajaron dinámicas y lógicas propias de la evaluación para lograr el entendimiento que viene de la propia experiencia. Asimismo, se buscó evitar una consultoría externa que trae una solución "mágica" ya que frecuentemente plantea mayor resistencia. Es decir, fue un proceso participativo horizontal pero guiado.

Reflexión para la replicabilidad: es necesario que en un proceso de evaluación de impacto participe el mayor número de personas del equipo con el objetivo de generar apropiación y evitar resistencias. Durante los encuentros se sugiere que la palabra de cada uno tenga igual peso y que todos sean escuchados. Los miembros que ocupan lugares de mayor decisión tendrán que ser cuidadosos para no influir con su opinión. Cuanto más participativo y horizontal sea, mayor es la posibilidad que utilicen los resultados en la práctica futura. Se recomienda que la organización tenga definido lo mejor posible los roles y tareas, pero si así no fuera es una buena oportunidad para fomentar conversaciones y planificar mejoras. Iniciar un proyecto de evaluación puede significar también reconfigurar y trabajar aspectos grupales, la predisposición general será fundamental.

3. Otras resistencias

El proceso completo de intervención fue pasando por distintas fases y posiciones de los participantes. Los primeros encuentros, destinados a reflexionar sobre la organización y delinear el set de indicadores entre todos, tuvieron una dinámica similar: fui proponiendo actividades disparadoras para que el equipo analizara y pensara conjuntamente, todos dieron sus puntos de vista animadamente. El respeto, el nivel de participación y el entusiasmo fueron muy elevados, mientras yo intenté mantener un rol que variara entre la externalidad y la participación tal como comenta Platón, 1970, citado por Niremberg (2001):

(...) Se piensa en el rol del evaluador como facilitador, con un papel importante en cuanto al acompañamiento de los procesos, entrando y saliendo de ellos, conservando la posibilidad de una mirada lo suficientemente distante aunque involucrada, desencadenando procesos de reflexión, brindando una perspectiva preguntona y crítica, involucrando a todos los actores posibles en espacios de reflexión conjunta y de debate a partir de preguntas, muchas veces ingenuas, otras veces rípidas (pág. 6)

Avanzado el proceso surgieron dos puntos de conflicto. El primero estuvo relacionado al tipo de muestreo que utilizaríamos, que sería de tipo azaroso. El director ejecutivo temía que este no fuera metodológicamente riguroso, generando tensos intercambios que se extendieron durante dos encuentros en los cuales percibí que no había explicación suficiente que lo hiciera estar receptivo. Interpreté que se había transformado en un juego de poder. La solución que encontré fue corrernos supuestamente de la escena a ambos, y compilé para compartir un breve documento citando bibliografía temática acerca de las distintas metodologías de investigación. Considero que fue una buena solución, ya que transferí la lucha de poder que se había instalado entre nosotros hacia voces científicamente reconocidas y por lo tanto menos cuestionables. Como plantea Robirosa, en una negociación debe pensarse qué está uno dispuesto a ceder siendo esta nuestra base de poder. "Para ello tendré que proveerle de más información en apoyo de lo que le estoy ofreciendo, de modo de convencerlo, es decir, conseguir que vaya cambiando los términos – y su peso relativo – de su ecuación de decisión (...)" (Robirosa, 1998, pág. 45). Es decir, no estaba dispuesta a ceder el tipo de metodología que utilizaríamos pero sí a no representar la voz autorizada acerca de la validez de la misma. Por lo tanto, me desplazé de ese lugar otorgándoselo a autores reconocidos sobre el tema. El segundo punto de conflicto, mencionado anteriormente, fue la definición de quién sería el responsable de contactar a los emprendedores para invitarlos a realizar la encuesta. Percibí resistencia para aceptar sugerencias, en este caso estaba ligado a la realización de tareas.

Además de creer que estratégicamente desde la organización debían hacerlo, por mi parte entendía que no era un rol que me correspondía. Se plantearon dos posturas opuestas sobre la interpretación del papel que la OSC tiene frente a sus destinatarios. La resolución de este conflicto no lo zanjé directamente con la persona con quien debía hacerlo, sino que en una conversación planteada por el cofundador. De este modo, se materializó cómo ante este tipo de circunstancias la estructura organizacional se organiza de un modo vertical.

Finalmente un miembro del equipo se encargó de contactar a los emprendedores, recibiendo un nivel de respuesta muy bajo. La organización careció de reacción y así fue como durante meses insistí que siguieran solicitando la realización de las encuestas, ya que sin ellas era imposible avanzar con la evaluación. Además, propuse varias alternativas para lograrlo pero durante meses la organización mostró cierto desinterés. Esta falta de reacción podría estar relacionada a que frecuentemente, quienes llevan adelante una iniciativa de impacto social o ambiental, manifiestan interés en realizar una evaluación de impacto pero en la práctica mantienen cierto romanticismo con la idea que construyeron de su proyecto. Evaluar sus acciones podría implicar que esa construcción no se condiga con aquello que los resultados muestran; teniendo que modificar las relaciones que configuraron hasta el momento.

Es decir, enuncian interés por conocer el estado de la organización pero no están convencidos o tienen temor. Puede percibirse, quizás, cuando la fundadora relata que implementar la evaluación representaba una tarea pendiente porque en el marco de la capacitación inculcan a los emprendedores sobre la importancia de evaluar, mientras ellos aún no lo habían ejecutado. Asimismo, tanto la fundadora como la responsable de Comunicación sostuvieron durante las entrevistas que valoraban el proceso, pero tenían dudas sobre la utilidad de los resultados. Entonces, es posible interpretar que la falta de interés en alcanzar un número representativo de encuestas esté ligado a la resistencia por conocer los resultados.

Dice Niremborg (2001):

La resistencia a la evaluación, así como las dificultades para incorporar las recomendaciones evaluativas en la gestión, tienen que ver con la tensión existente entre la propensión al cambio y los impulsos a mantener la estabilidad de las cosas que nos rodean y la manera en que ellas funcionan; lo primero brinda satisfacción a las necesidades humanas de creatividad y de enfrentar desafíos probando las propias fuerzas, mientras que lo segundo permite la idea de pertenencia, de seguridad y de continuidad (pág. 5).

BREVE RESEÑA SOBRE MI EXPERIENCIA

Al comenzar con la consultoría profesional en la organización el abordaje planteado no era desde una perspectiva comunicacional. Sin embargo, las técnicas de intervención estaban basadas en espacios de intercambios conversacionales que actuarían como base para conformar la herramienta. Al empezar a trabajar en esta tesina, y a medida que avanzaba, se fue construyendo un camino de dos recorridos similares pero divergentes que se encontraron para también diferenciarse: compartían la plataforma, la información y los mismos actores, pero iluminaban aspectos diferentes.

El análisis, las interpretaciones y reflexiones que la tesina requirió, muchas veces ayudaron y complementaron el recorrido de la medición de impacto en sí. El entendimiento de las representaciones y evaluaciones de los participantes, la contextualización de aspectos organizacionales como los roles, las manifestaciones de poder y la participación, me ayudaron a entender escenarios y resolver conflictos. Me aportaron una perspectiva de observación y entendimiento que usualmente no venía utilizando. La profundidad en las entrevistas que demandó la tesina me permitió comprender con mayor detalle a cada uno de los actores participantes.

Al mismo tiempo, mi experiencia profesional en el área de las organizaciones sociales me aportó intuiciones espontáneas que, luego, se integraron con lecturas y una revalorización del material visto durante la carrera.

Muchas de las conclusiones a las que arribé, tanto en la evaluación como en el análisis del presente trabajo, son consecuencia de este entrecruzamiento y complementariedad de propósitos.

Por último quedan mis aprendizajes, al intervenir en una organización es necesario desarrollar un alto nivel de escucha (por más que uno llegue como especialista en una temática), de empatía y de paciencia: quienes nos reciben abren su mundo para que lo interpelemos, y si bien nos buscan o invitan a hacerlo es natural que se manifiesten resistencias e incomodidades; estamos observando aquello que construyeron, su hacer y su sentir.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta tesina fue dar cuenta de los procesos comunicacionales que se dieron durante el diseño de una medición de impacto, para delinear ideas que puedan orientar a otras organizaciones que estén interesadas en abordar su propia evaluación. A tal fin, reconstruí y sistematicé las etapas de trabajo, caracterizando el tipo de relaciones que establecen los miembros de la organización y que se imprimen en la estructura institucional; analizando las interpretaciones que tienen de sus objetivos y sus acciones.

Al inicio del presente trabajo mencioné cómo frecuentemente las OSC no realizan evaluaciones de esta naturaleza, incluso cuando identifican el valor de la mismas. Por eso, parte del desafío fue intentar plasmar la información de modo tal que, tanto para mí como para otros, nos invite a reflexionar sobre cómo las organizaciones sin fines de lucro pueden conocer el impacto de sus acciones. En esta experiencia identifiqué que los miembros del equipo tenían percepciones disimiles sobre este aspecto, aún luego de haber participado de todo el proceso: había quién reconociendo el valor del mismo, todavía no estaba convencido de la utilidad que los resultados podrían cobrar en la práctica. Es decir, todavía queda mucho por hacer y transmitir sobre la relevancia de evaluar las acciones y cómo transformar la información en acción.

En las últimas décadas, en el sector de las organizaciones de la sociedad civil, se instaló la idea de profesionalizar la gestión utilizando diversas herramientas que se presentan como innovadoras y a la moda. Cardarelli y Rosenfeld (1998) nombran a esta tendencia como "Gerencia Social" y afirman que "(...) pone el acento en redefinir, también para las organizaciones de la sociedad civil, sus perfiles y estrategias para asegurar mayor eficiencia y eficacia en sus intervenciones" (pág. 101). Si bien es una realidad que por su conformación y evolución el sector social necesitaba trabajar en los procesos, también es preciso esclarecer las metodologías y herramientas que contribuyen realmente a la mejora. Cardarelli y Rosenfeld (1998) sostienen al respecto:

No se pone en duda la necesidad de que el universo organizacional de la acción social adquiera las competencias básicas que aseguren gestiones y productos relevantes y demostrables. También es importante que las asociaciones de la sociedad civil cuenten con una mayor capacidad analítica del contexto más amplio y fortalezcan su presencia en procesos de negociación con múltiples actores con recursos de poder (pág. 102).

La evaluación de impacto es una de aquellas herramientas que empezaron a tener presencia entre las organizaciones, muchas hablan de la relevancia de la misma pero varias de ellas no conocen en profundidad de qué se trata o no la implementan. Por tal motivo, pierde

importancia cuáles fueron las razones que llevaron a Sustentablem a iniciar este proceso, ya que la relevancia se aloja en que es una organización dispuesta a mirarse y reflexionarse. Trabajar desde una perspectiva comunicacional fomentó esos diálogos, y facilitó el análisis y fortalecimiento de las relaciones que se dan entre los actores. Si bien la OSC se organiza según una estructura horizontal, que promueve la circulación de información y una toma de decisiones más participativa, existían conversaciones postergadas que se alcanzaron gracias al abordaje comunicacional: atender a los sentidos, las prácticas y relaciones sociales como modo de desentrañar las acciones y construir el diagnóstico institucional.

A partir del compromiso y el alto nivel de participación para expresar sus opiniones en un contexto respetuoso y abierto se generaron debates de importancia sobre las dimensiones que conforman la práctica de la organización; y la representación que el equipo tiene de sí mismo y de la forma en que se relaciona. Deconstruir y analizar cada etapa del trabajo permitió poner de manifiesto las relaciones que se enhebraron durante aquellos debates.

Es decir, actualizar la cultura institucional mediante la construcción colectiva de sentido para leer el mundo de forma tal que puedan dar respuesta a los procesos de desarrollo humano con los que la organización se propone colaborar. En ese sentido, detectaron el escaso vínculo que mantenían con los exparticipantes y que se traducía en la ausencia de una cultura compartida para generar una nueva economía estimulada desde una comunidad de emprendedores. La gran importancia de este aspecto pudo ser estimada por el equipo y, gracias a su receptividad, durante su evaluación interna de fin de año, decidieron comenzar a planificar una iniciativa que diera respuesta a esta debilidad; poniendo de manifiesto que el proceso de la evaluación resulta tan significativo como los resultados en sí mismos, y cómo los procesos conversacionales permiten mejoras en la gestión institucional.

En la actualidad, la temática del emprendedurismo se encuentra fuertemente instalada en la agenda y existen una multiplicidad de talleres, programas e incubadoras que ofrecen formaciones similares; por lo que el diferencial entre uno y otro está centrado en la cantidad y calidad de contactos relevantes, de oportunidades de acceso a inversionistas o de posicionamiento estratégico. Esta situación se relaciona con un segundo eje observado: el relacionamiento y posicionamiento de la organización en diversos ámbitos. A través de una encuesta, se observó que el reconocimiento de marca era muy débil tanto en el ecosistema emprendedor como en la sociedad en general; y a través de las declaraciones del equipo (interesado solo en el ecosistema emprendedor) se advierte que aún les falta entender que el reconocimiento institucional habilitaría oportunidades que constituirían el diferencial respecto a otras iniciativas similares. La relevancia del rol del comunicador se observa

también en esta dimensión: el comunicador como facilitador, relacionando percepciones y ordenando sentidos que puedan ser transmitidos, para la construcción de la propuesta de cambio. Tal como plantea Uranga (2006) "la comunicación para el cambio social es una tarea que involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos" (pág.42). Frente a la desconexión institucional con la sociedad en general, esta encuesta puede representar un reconocimiento del contexto y un puntapié para comenzar a dialogar con actores no interpelados.

Creo que las resistencias que se mencionaron en el apartado de análisis fueron sucesos intrínsecos a un proceso como el transitado. El que un actor externo los interpele genera naturalmente incomodidades. Aunque se trataran de conflictos, es importante destacar positivamente, hubo espacio para la manifestación de los mismos como también para su resolución. En parte esto fue posible por la capacidad de escucha de la opinión ajena y la estructura horizontal que la organización presenta. Asimismo, la modalidad participativa de mi intervención colaboró para intercambiar y sumar posiciones, logrando un producto con el cual cada uno se sintiera cómodo.

A medida que desarrollé el apartado del análisis fui delineando algunas reflexiones que compilo aquí, con el objetivo de trazar las bases que fomenten la replicabilidad a futuro:

- Se recomienda que las organizaciones construyan espacios de conversación para tratar temas institucionales estratégicos de alto nivel, para que entre todos desnaturalicen modos adquiridos. Que puedan reflexionar y actualizar, de ser necesario, la misión que los guía y a la cual las actividades deberían dar respuesta. Como se mencionó anteriormente, a menudo la misión suele quedar como una declaración estática formal "que alguien enunció".
- Si bien cada miembro tiene sus percepciones e interpretaciones, es importante que puedan compartir ciertas visiones para lograr acciones coherentes a la misión. Para un proceso de evaluación de impacto es relevante que la mayor cantidad de personas de la OSC pueda participar del mismo sin importar su rol o su cargo formal. La multiplicidad de voces permitirá alcanzar mayor riqueza y correspondencia con la realidad institucional. Además fomentará, al momento de la implementación, un mejor nivel de apropiación y puesta en práctica. En aquellas organizaciones cuya estructura es de tipo horizontal o mixta se supone que este intercambio se promoverá con mayor facilidad y naturalidad. El riesgo que presentan las asociaciones con estructura vertical es que los subordinados participen por obligación o que sus opiniones estén influidas por la mirada de los directivos. El riesgo de no fomentar estas conversaciones es que

se podrían fijar prácticas que no colaboran a la concreción de la misión o desatender actividades que aportan valor.

- Este trabajo no se enfocó en las voces de los destinatarios de la organización dado que el eje fue el diseño de la herramienta. Sin embargo, en un proceso completo – que incluya la implementación- las voces externas al equipo son de suma importancia; sobre todo la opinión de los participantes de los proyectos: quienes podrán dar cuenta si la interpretación que la organización hace de su realidad es representativa, como también el grado de utilidad de los programas.
- Desarrollar un trabajo de tales características, a través de una perspectiva comunicacional, permite un análisis abarcativo de profundidad y entendimiento para todos los actores participantes (incluido el facilitador/consultor). Provoca un recorrido por aspectos conceptuales, estratégicos y operativos que hacen a la vida de las organizaciones, pero también las conecta con su ámbito y su contexto; genera tensiones, reflexiones, desacuerdos, acercamientos. Y en el mejor de los casos, promueve mayor impacto positivo de las actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M. (1999). La Entrevista Institucional al servicio de una perspectiva comprensiva. En M. A. Institucional., *Cátedra Ferrarós*. Buenos Aires: Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales.
- Baker, J. (2000). Evaluación del Impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. Washington: *Banco Mundial*. Disponible en: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/974581468278042080/Evaluacion-del-impacto-de-los-proyectos-de-desarrollo-en-la-pobreza-manual-para-profesionales> [2020, 6 de abril].
- Cabello, R. (2002). *La Comunicación desde la perspectiva del Desarrollo Humano*. En Cimadevilla, G., *Comunicación, tecnología y desarrollo (págs. 13-29)*. Río Cuarto: UNRC.
- Campetella, A. y Gonzalez Bolbal, I. (2000). *Historia del sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES.
- Carballeda, A. (2002). *La intervención en lo social*. Buenos Aires: Paidós.
- Carballeda, A. (2008). *Los cuerpos fragmentados; la intervención en lo social en los escenarios de la exclusión y el desencanto*. Buenos Aires: Paidós.
- Cardarelli, G. y Rosenfeld, M. (1998). *Las participaciones de la pobreza*. Buenos Aires: Paidós .
- Cohen, E. y Franco, R. *Evaluación de proyectos sociales. Cepal*. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1> [2020, 6 de abril].
- Crespo, A. (2019). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/efectividad-desarrollo/es/mejora-la-evaluacion-de-impacto-la-ejecucion-de-los-proyectos> [2020, 6 de abril].
- De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil: tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires: Ed. Paidós, Tramas Sociales.
- Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

- Fournier, M. H. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Disponible en:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2.2gestion_de_organizaciones_sociales.pdf [2020, 6 de abril].
- Fundación Arcor. Construyendo comunidades. Un aporte metodológico. Cuadernillo metodológico.
- Gertler, P., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L., Vermeersch, C. (2017). La evaluación de impacto en la práctica. Banco Mundial. Disponible en:
<http://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/publication/impact-evaluation-in-practice> [2020, 6 de abril].
- Huergo, J. (2001). *Métodos de investigación cualitativa en comunicación*. Buenos Aires: Mimeo UNLP.
- Kisnerman, N. y Mustieles, D. (1997). *Sistematización de la práctica con grupos*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Matus, C. (2008). *Teoría del Juego Social*. Buenos Aires: Ediciones de la UNLA.
- Nirenberg, O. (2001). Nuevos enfoques en la evaluación de proyectos y programas sociales. *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (pág. 26). Buenos Aires .
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de Comunicación: Mensajes, Instituciones, Comunidades*. Quito: Quipus.
- Robirosa, M. (1998). Articulación, negociación, concertación. *Material de la Cátedra Metodología del Planeamiento en Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales - UBA*
- Robirosa, M. (2005). *La participación en la gestión de la organización: por qué, cuándo, cómo*. Disponible en: <https://blog.ucc.edu.ar/ssh/files/2012/03/Robirosa-Conduccion-Social.pdf> [2020, 6 de abril].
- Taylor, S.J. y Bogdam, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.
- Thompson, A. (1994). *El Tercer Sector en la historia Argentina*. Buenos Aires: Cedes.
- Uranga, W. (2005). *La Comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales*. Disponible en:

http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=16:proprios-22&catid=8:textos-proprios&Itemid=107 [2020, 6 de abril].

Uranga, W. (2006). El cambio social como acción transformadora. En A. Enz, R. Fantin e I. Laharrague (Eds.). *Comunicación para el cambio social*. Buenos Aires: La Crujía.

Uranga, W. (2007). *Mirar desde la Comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales*. Disponible en:
http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/14_mirar_desde.pdf [2020, 6 de abril]

Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Buenos Aires: Patria Grande.

Vargas, T. y Zapata, N. (2010). *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. Buenos Aires: San Pablo.

ANEXO

ENTREVISTAS

ENTREVISTA N°1

JAVIER | CO - FUNDADOR

1. ¿Cuál es la historia de la organización y cómo comenzaste a participar?

Hace 12 años atrás Marta, junto a una fundación holandesa, creo BID Challenge, un concurso de iniciativas de triple impacto. Hablar de triple impacto tantos años atrás fue completamente vanguardista. Lo financió completamente la organización extranjera, que en el 2012 decide dejar de invertir en Argentina y Marta se encuentra en la disyuntiva de qué hacer. Entonces me comentó que no tenía claro si seguir o no y yo le propuse que siguiéramos juntos haciendo algunas adaptaciones. Entonces decidimos cambiarle el nombre por Sustentablem, que esté bajo el paraguas de Construir el Desarrollo Local, la organización que yo cree y que buscáramos financiamiento local. Modificamos un poco, también, el contenido. Salimos a buscar sponsors y al poco tiempo Banco Galicia y Panamerican Energy se interesaron en el proyecto. El año ya estaba empezado y no teníamos claro si teníamos que arrancar ese año o esperar al próximo. Finalmente decidimos que íbamos a arrancar en ese momento con 100% de sponsoreo, por lo que los participantes no debían abonar nada. En ese momento éramos tres: Marta, una asistente y yo. Hacíamos de todo, nos encargábamos de la gestión.

Teníamos la intención inicial de hacerlo en Buenos Aires, pero como uno de los sponsors tenía gran parte de su operación en el sur del país nos propuso que también hiciéramos el programa en cinco ciudades de la Patagonia, y así arrancamos. Después, hace tres años lanzamos en Rosario porque teníamos a la persona indicada. Habíamos trabajado con una persona, Romina, y como su trabajo había sido excelente nos decidimos. Después sumamos Córdoba. Nos gustaría estar en las grandes ciudades, nos estaría faltando Mendoza y Salta, pero dependemos del sponsoreo. Como la iniciativa fue creciendo incorporamos un director ejecutivo. Entonces ahora Marta y yo definimos las grandes líneas y el equipo ejecuta. Nosotros ya no nos encargamos de la gestión, sino de la estrategia.

2. ¿Cómo es el sistema de toma de decisiones?

En líneas generales las grandes líneas de trabajo las marcamos Marta y yo, que junto al director ejecutivo, Antonio, y la responsable de Comunicación, Tamara, conformamos el Comité Nacional de Trabajo. Somos quienes decidimos cuál es el camino a tomar y se lo bajamos a los coordinadores de las distintas ciudades. Entonces cada coordinador ejecuta con cierta libertad pero dentro de un marco bastante definido. Por ejemplo, decide quién será el facilitador de un tema, pero nosotros definimos previamente cuáles serán los temas del curso.

Este año a partir del apoyo de un patrocinador que nos planteó escalar a distintos países como Brasil, Chile, Colombia, Uruguay y México nos llevó a desarrollar un curso virtual basado en webinars. Esto nos obligó a reestructurarnos: además de los coordinadores regionales, hay una coordinadora del programa virtual con su asistente. Además, el curso presencial pasó a ser semi presencial porque todos participan de la capacitación on-line. Esto unificó un poco todo, todos tienen en común las mismas capacitaciones y en las ciudades en las que tenemos presencia se suman encuentros presenciales donde se baja a cada proyecto lo visto en los webinars. Lo interesante de esto es que nos obligó a sincronizar todo, antes no era así. Por ejemplo, ahora todos tienen el mismo calendario, empiezan y terminan al mismo momento. Este año fue un cambio enorme. Lo que más rescato del equipo es esta capacidad de aprender y rediseñar. Los cambios se dieron a partir del apoyo de ese sponsor y su propuesta de ir a otros países. Nos dimos cuenta que la única manera era hacerlo virtual. Este año teníamos presupuesto para contratar muy buenos profesores. Esto nos permitió ofrecer la misma calidad de contenidos para todos, pero al mismo tiempo cada equipo tiene menos libertad de acción.

3. ¿Esto trajo algún problema al interior del equipo?

Creo que trajo más claridad, si sos coordinador de una ciudad sabés que tenés que seguir un programa, que está más estructurado y con menos libertad pero en un buen sentido. Te obliga a recorrer un camino, a darle cierto ritmo. Lo que sí, como toda organización que crece es más difícil coordinar, antes teníamos dos equipos técnicos ahora tenemos cinco. Antes teníamos un sponsor o dos, ahora tenemos tres o cuatro. Necesitás fortalecer los mandos medios, por decir así, para que usen de la mejor manera los recursos, que tomen las mejores decisiones. Los equipos de las grandes ciudades tienen mayor poder de adaptación e innovación comparado con los de las ciudades pequeñas, como la Patagonia. Son personas que están menos acostumbrados a la innovación, al cambio continuo. El menú de esos lugares es más reducido, llegan a visualizar tres o cuatro variantes; hay menos experiencias diversas. Incluso el tipo de emprendedor que aparece en esos lugares es distinto, en las ciudades grandes son más sofisticados y eso exige a los coordinadores mayores desafíos, tenés que buscar invitados que sean realmente motivadores, te levanta la vara. Trabajar en varias ciudades todos aprenden de todos, los equipos técnicos se van enriqueciendo y toman ideas. Por ejemplo, "yo hago esta charla de esta manera" "qué buena idea yo lo voy a replicar", dentro del margen de libertad que tiene hay un aprendizaje entre pares.

4. ¿Existen espacios de encuentro de todo el equipo?

El comité nos juntamos periódicamente y después es el director ejecutivo el que transmite las pautas a cada delegación, y es el que trae los comentarios de cada territorio. Encuentros de todos, al ser tantos, no son habituales, hacemos un encuentro anual de dos días donde se hace el balance del año y se piensa el próximo. Antes no podíamos hacerlo por una cuestión de presupuesto. El año pasado lo hicimos por primera vez y ya lo instalamos.

5. ¿Cuál es el objetivo principal de Sustentablem?

Es fortalecer, potenciar iniciativas de triple impacto, hacer viables sus proyectos y hacerlos crecer. Mucha gente tiene una idea, una intención y el propósito pero de ahí a hacerlo a una empresa viable a partir de eso es un largo camino. En general el emprendedor de impacto tiene mucho romanticismo, de idealismo y lo que le falta es la formación empresarial. Entonces nosotros tratamos de bajarle la mayor cantidad de herramientas para que esto sea posible, que no quede solamente en un deseo, en una buena intención. El emprendedor tiene que poder vivir de su emprendimiento.

6. ¿Cuál es el objetivo de 2019/2020?

Uno sería llegar a toda Latinoamérica a través del programa virtual. Sería bueno llegar presencial también a distintas ciudades, sería consolidar nuestra presencia en Latinoamérica y Mendoza de forma presencial. Además, estamos pensando una propuesta para los egresados de este año, nos concentramos tanto en el curso que nos olvidamos de pensar qué hacemos con esas personas al año siguiente. Es muy probable que este verano surja una propuesta para los participantes en el año dos, porque aparte hay una cuestión estratégica que siempre se hace un esfuerzo muy grande estratégico y de presupuesto. Aparte una vez que ya los tenés, que están fidelizados, que están enamorados de Sustentablem, ya los tenés. Los que participan de Sustentablem trabajan seis meses y entienden que su proyecto va para un lado o para el otro, pero no logran ver la implementación de eso. Al año siguiente viene la implementación de esas ideas, el cambio estratégico, cambios importantes que implican el rediseño y la implementación. Entonces la idea es acompañar al emprendedor en ese año de implementación de los cambios donde se ven los resultados. Y aspiramos a tener más casos de éxito, alguien que estuvo dos años con nosotros creemos qué va a poder mostrar resultados mucho más concretos. Y esa persona es el que nos va a traer una nueva camada, va a traer a otros emprendedores; porque si después de dos años le fue muy bien ese es el que te trae a futuros participantes. Más allá de lo que uno como organización puede hacer, que es contar casos de éxito y atraer nuevos participantes, el mismo emprendedor te va a traer a sus redes. Y ahí se genera un círculo virtuoso. Así que el gran cambio, yo te diría, que va a ser generar un nuevo producto para el año que viene. Este año dos podría ser un año

tres, sí la gente ve que le va bien va a querer seguir. Como organización paraguas lo que está pasando es, que al crecer Sustentablem, tiene cada vez mayor peso relativo y el resto de las actividades quedan secundarias.

7. ¿Crees que están cumpliendo los objetivos que se proponen?

Creo que cada año nuestra propuesta de valor es mejor, afinamos la puntería y le damos más valor al emprendedor. No tengo dudas que eso mejoró. Uno de los déficits que teníamos era cómo acompañar al emprendedor y es lo que estamos por lanzar ahora. También es verdad que nuestros ciclos son anuales, es decir, son largos, entonces los cambios fueron muchos pero también lentos. Tenemos la capacidad de aprender, creo que lo que más tenemos es: primero el trabajo en equipo, segundo es evaluar y volver a evaluar, y tercero aprender y hacer los cambios.

8. Hablando de evaluar, ¿Qué sistema de evaluación utilizan?

(piensa, y tarda en responder) Hacemos encuestas a los participantes y también miramos para afuera, miramos qué están haciendo otras organizaciones. Miramos qué está pasando en el entorno competitivo, qué hacen los otros. Por ejemplo, si aparecen muchos programas introductorios gratuitos y como no podemos competir, decimos hagamos algo que no sea introductorio. En el encuentro anual de todo el equipo hacemos un análisis FODA, vemos nuestras fortalezas y debilidades.

9. ¿Quiénes son hoy en día los participantes del programa?

Varían de ciudad en ciudad, por ejemplo en Puerto Madryn que es una ciudad de 100.000 habitantes de repente hay un equipo que son dos científicos del Conicet que desarrollan un proyecto súper sofisticado, y al mismo tiempo como compañeros del curso hay personas que su proyecto es hacer mermelada. En Puerto Madryn hay una brecha muy grande.

Nosotros aspiramos a tener emprendedores con proyectos en marcha con buen nivel de innovación y alto impacto social o ambiental. Te diría algo así como que cada año hay un 20% de participantes que está en el perfil ideal. Que finalmente terminan siendo los finalistas de cada ciudad. Después hay un 20 o 30% de emprendedores con proyectos menos complejos, con menos potencial. Gente con el modelo de negocio que posiblemente lo tenga que rediseñar absolutamente, que quizás le lleve dos o tres años hacer el cambio. Es decir, algunos están en un mal camino y en Sustentablem se dan cuenta que no van a llegar a ningún lado; entonces esa reorientación quizás les lleve uno o dos años. Por otro lado, están los que están bien enfocados, que vieron un nicho, que tienen buena rentabilidad. Por decirte

algo, alguien que vende huertas urbanas eso está en la cresta de la ola, entonces si está bien orientado le va a ir bien. Porque hay una demanda muy potente, porque el producto es atractivo. Entonces yo diría que es un dilema que tenemos el de captar proyectos escalables. También es cierto que hay mucha competencia, muchos programas. Entonces hay gente que obviamente se anota en un programa y no se anota en otro.

10. ¿Si pudieras elegir, mantendrías esta variedad de perfiles o trabajarías con aquellos que se ajustan al perfil que tenés definido?

Eso es una pregunta que siempre nos hacemos, tener menos cantidad pero más calidad o bajar un poquito la barrera y aceptar más proyectos. Por ahora decimos el que pasa por acá aprende, se lleva algo. Si tiene que cambiar algo lo va a cambiar, pero nosotros lo ayudamos a cambiar. Algo fácil de un programa como este es tomar los casos ya exitosos y te preguntas cuánto lo ayudaste vos, bueno un poquito. Entonces nosotros entendemos cómo hacer docencia, con la gente que no está tan desarrollada. Hay un grupo de emprendedores que son buscadores de premios, buscan el reconocimiento, la visibilidad o plata. Y la plata de los premios le sirve para financiarse. Vos ves que hay gente que sigue presentándose a premios después de tres, cuatro o cinco años. Tampoco nos interesa esa clase de emprendedor. Nosotros no queremos dejar gente afuera. También tenemos un problema de convocatoria, lo ideal sería que, por ejemplo, en Buenos Aires se presenten 50 emprendedores y nosotros podamos elegir los 25 mejores que participarían del programa. Pero lo que estamos logrando es que se presenten 25, podríamos dejar 5 afuera. Pero estamos llegando justo a la cantidad de participantes. Podríamos decir prefiero tener veinte, buenos más regulares. Porque hay un aprendizaje, ahí hay una dinámica, hay una comunidad que se empieza a armar. Creo que parte de nuestra misión es socializar un conocimiento y acercárselo a gente que quizás no llegaría. Es como decir, voy a trabajar sólo con deportistas de alto rendimiento y a los otros los dejo afuera. Nosotros decimos no, que vengan los dos. No pretendemos ser una escuela de elite, creemos que parte de nuestra misión es divulgar un conocimiento. Y al mismo tiempo generar una comunidad lo más grande posible, entonces la cantidad es importante.

11. ¿Cómo decidieron este año hacer la evaluación de impacto?

Como al año siguiente de haber participado del programa no tenemos contacto con los emprendedores siempre nos quedaba la duda de cuánto impacto habíamos generado. El contacto que tenemos es informal, por afinidad, entonces no tenemos idea del impacto. Y hubo un disparador que fue un sponsor que nos dijo "venimos apoyándolos hace varios años y estaría bueno conocer el impacto". Y eso fue un disparador, ahí tomamos la decisión; también que lo podíamos pagar. Hace tres años no lo podíamos pagar, entonces creo que son

esas tres cosas, algo que siempre quisimos saber, algo que nos pide un cliente y la capacidad de pagarlo.

12. ¿Qué valor tiene para vos la evaluación?

Creo que nos va a dar mucha claridad escuchar al usuario, saber cómo lo vive, cómo lo siente, cómo lo mira en perspectiva dos o tres años después, cuánto valor le aportamos. Yo creo que nos va a dar una seguridad tanto por los aciertos como por los errores, qué cosas tienen mayor impacto que otras. Me parece que está bueno poder preguntarle al emprendedor cuál es el efecto residual de esto. Sabiendo que hay algunos que son buscadores de premios seriales, entonces quizás esos no pueden discernir cuánto les apor^{to} Sustentablem en particular. O quizás te dice de los cinco programas que hice, este me apor^{to} esto. Quizás nos da una sorpresa el que puede comparar varios programas.

13. ¿Habías participado en algún proceso de evaluación profundo?

Si, yo estuve trabajando en un programa del BID y contrataron alguien externo para hacer la evaluación intermedia y la final. Es fuerte cuando viene alguien de afuera y te hace muchas preguntas, te pide datos y te obliga a poner blanco sobre negro; y ver qué hicimos, qué no, qué estuvo bien, qué estuvo mal. La mirada externa objetiva es útil. Nosotros desde adentro estamos sesgados y además nunca hicimos una encuesta a alguien que pasó por el programa tres años atrás.

14. ¿Qué esperás de la evaluación de impacto?

Nos va a servir para ver cuán bien estamos cumpliendo la misión, como una guía para adelante. Creo que nos va a servir para decir el camino es por acá, fortalezcamos esto, no abandonemos nunca esta parte que es tan importante. Va a ser una información desde una perspectiva desde afuera, como mirar el bosque.

15. ¿Querés agregar algo?

Quizás mencionar la dificultad de financiar esto, desde el Estado tenemos muy poco apoyo. Las empresas al igual que el Estado solamente te prometen un año de apoyo financiero, ninguno te dice yo quiero acompañarte tres años seguidos. Yo preferiría un financiador que me diga voy a acompañarte tres años pero quiero que midas muy bien el impacto que tenés. Y a los tres años como parte obligatoria, como parte de los entregables está la evaluación de impacto. Como parte del contrato digamos. Esta es la debilidad que tiene el cortoplacismo en Argentina, que te dicen yo te acompañó este año y el año que viene no sé. Las organizaciones no miden porque es caro y los sponsors no lo quieren pagar.

ENTREVISTA N°2

ANTONIO | DIRECTOR EJECUTIVO

1. ¿Cómo te sumaste a Sustentablem?

Cuando me vengo a vivir de Chile abrí la oficina de Empredium en Buenos (un emprendimiento chileno). La idea era traer un programa que se llama "Mentores de Impacto", que es un programa que acompaña a emprendedores de impacto. Yo venía trabajando con Javier en otros proyectos para emprendedores de bajos ingresos y finalmente en lugar de empezar con Mentores de Impacto, y sabiendo que Javier hacía esto, dijimos "che, si potenciamos Sustentablem que ustedes ya lo vienen haciendo". Y así fue que hace cinco años nos asociamos para trabajar en eso. Y ahora estamos viendo incluso cómo incluir cosas del programa de Chile en un nuevo proyecto para acompañar a los participantes que hicieron el programa de capacitación.

2. ¿Cuál es hoy en día el gran objetivo de Sustentablem?

Creo que es que los emprendedores de impacto se conviertan en empresarios de impacto y después ya es tema de ellos el cómo siguen. El propósito es que esos empresarios de impacto representen una parte más relevante de la economía que la que representan hoy que es muy mínima. En el momento en que se convierte en empresario ya es "entre comillas" un egresado Sustentablem; algo así como "ahora te podés ir a vincular con otra organización".

3. ¿Y crees que este objetivo lo están cumpliendo?

Creo que las acciones que hacemos, los programas, los diferentes productos que nosotros le llamamos, van en esa dirección. Ahora, claramente, para que un emprendedor se convierta en empresario se necesita una batería de elementos que nosotros hoy en día no damos todos. Creo que de a poco vamos abordando algunas cosas y creo que hoy, principalmente, dentro de esa batería está enraizado lo que es la formación de management o administración. Pero me parece que en los últimos años, sobre todo en los dos últimos años, fuimos incorporando los otros elementos relevantes en la batería. Y específicamente pienso en esto de cómo llevar a la práctica, ya no solamente ir a un curso sino cómo aterrizar en la práctica y creo que específicamente el grupo de la aceleradora trabaja mucho en eso, como en la parte de negocios de verdad. Y creo que lo otro que es interesante, es el círculo de inversores amigos. Estamos logrando juntar inversores con emprendedores Sustentablem que están en una etapa un poco más desarrollada. De hecho mañana tenemos una reunión donde cinco emprendedores van a presentar ante seis inversores sus planes de crecimiento y ver si alguien les invierte o les presta dinero; en general les prestan.

4. ¿Sentís que el equipo tiene una visión unificada sobre la misión o propósito de la organización?

Creo que misión o propósito podemos empezar a discutirlo cómo bajarlo de manera concreta, pero todo el equipo tiene muy claro el propósito de cambiar la economía a través de los emprendedores. Porque hay muchas formas de cambiar la economía a una más humana, más integradora, más ambientalmente amigable. Creo que creemos en la fuerza del emprendimiento para cambiar lo que ocurre en la economía, porque quizás hay otras que creen en otras fuerzas. Sí, a veces, pasa que tenemos que priorizar y si hay muchas miradas en cómo hacerlo tenemos que decir qué podemos hacer y qué no. Me parece que también depende del financiamiento. Como todos aportamos, se podría decir, horas a Sustentablem entonces si aparece el dinero puede comprar "entre comillas" más horas del equipo y consultar si se pueden sumar más horas. Muchas veces pasa al revés, nos copamos con algo y terminamos subsidiando el proyecto, vamos invirtiendo nuestro tiempo porque nos interesa. Por ejemplo, Romina creía que el programa virtual era importante y le invirtió su tiempo. Cuando aparece Mercado Libre y lo financia, fue natural que lo lidere ella porque el proyecto no murió porque ella le dedicó su trabajo. Ahora ese proyecto contrató horas de otros miembros. Otro ejemplo es cuando armé un producto de consultoría en cadenas sustentables para empresas. Salí a venderlo y conseguí que lo financiarán, entonces como a Marta le interesaba le compré horas a ella para que se sumara. Entonces, hay un espíritu emprendedor detrás de ese proceso. Y los coordinadores locales son nuestros embajadores locales.

5. Entonces, se puede decir que a falta de algunas herramientas para acompañar a los emprendedores en su conversión en empresarios, surge la aceleradora

Claro. En un primer escalón hay gente con una idea o con las primeras ventas, después está la etapa donde terminan el programa siendo lo que yo llamaría un emprendedor. Yo llamo emprendedor a la persona que ya vive de eso, no el que está teniendo un laburo y está haciendo una changa o genera algo de ingresos, esto es una descripción mía. Ahora, lo que diferencia a un emprendedor de un empresario es que cuando a un emprendimiento le sacás al emprendedor deja de funcionar. Cuando a la empresa le sacas al fundador sigue funcionando porque tiene procesos claros, tiene una estructura que no depende del fundador. Él puede contratar un gerente general por ejemplo.

6. ¿Entonces, el público Sustentablem cuál sería?

Es el que quiere vivir del emprendimiento hasta la línea de salida donde el emprendedor pasa a ser dispensable. Hoy atendemos principalmente a quien no puede vivir de eso y a quién

puede vivir de eso y a pequeñas empresitas que quizás aún les falta para ser empresas consolidadas. Me parece que hoy estamos llegando a eso, con la aceleradora trabajamos con empresas que tiene 10 o 20 empleados.

7. ¿Están dando respuesta a las expectativas de los participantes con las acciones que hacen hoy en día?

Yo creo que sí porque la gente que va a Sustentablem tiene muy claro el producto que va a elegir, entonces sabe bien qué es lo que te ofrece ese producto. La gente elije el producto y aún no una comunidad Sustentablem. Ahora, nosotros querríamos ofrecer más productos que creemos importantes. Lo que estamos viendo es que uno de los puntos flacos es el tema de la comercialización y estamos viendo si el próximo año trabajamos en eso. Estamos viendo si hacemos rondas de negocios para generar más vínculos o redes comerciales para los emprendedores. Estamos viendo de hacerlo como otro producto en sí mismo.

8. ¿Cómo es el sistema de definición de líneas estratégicas y de toma de decisiones?

Creo que el equipo de trabajo es un grupo de muchos emprendedores, de hecho todos hacemos otras cosas, nadie tiene 100% de dedicación. Creo que más que en líneas estratégicas como decir, vamos a trabajar en financiamiento, en comercialización, etc., depende mucho más la iniciativa e interés propio de cada miembro. Por ejemplo a Marta le interesa mucho esto de potenciar las inversiones, entonces se lo pone al hombro y el resto del equipo estamos acompañando ese proceso. Si bien lo conversamos, si ella no se lo ponía al hombro mañana no tendríamos la ronda de inversión. Otro ejemplo, lo mismo con el programa virtual y Romina. Si ella no lo movilizaba porque lo creía importante no se iba a dar. Como que hay un faro en común, que es potenciar a los emprendedores para que se conviertan en empresarios, veamos cómo apoyarlos. Pero muchas veces va a depender del espíritu emprendedor de la persona del equipo que se lo quiere poner al hombro. Sí hay un proceso si se quiere más estratégico, un poco más pensado que tiene que ver con el encuentro anual de todo el equipo donde surgen como potenciales líneas a tomar. Y ahí muchas veces nacen potenciales productos y de esas conversaciones, con ayuda del equipo, me toca a mí bajarlo a productos para ir a conversar con estos aliados. También pasa que muchas veces si no se vende no se hace. Entonces hay una decisión y también una búsqueda de financiamiento para realizarlo.

9. ¿Y la toma de decisiones finales cómo opera?

Normalmente las cuatro personas que estamos en Buenos Aires y si hay alguna otra persona que tiene que ver con el proyecto, junto a esa persona. Algo que pasa es que nosotros cuatro

somos el equipo de soporte del equipo de cada localidad. Por ejemplo para conseguir plata. Entonces, si no conseguimos plata vemos si queremos subsidiar ese proyecto de determinada provincia. Creo que nunca estuvimos en una situación donde hay dos posiciones que no llegaran a un acuerdo a través de un consenso. También se regula solo porque como no somos una organización que trabajamos a tiempo completo y de alguna manera el tiempo de trabajo de cada uno de nosotros va a estar relacionado con el financiamiento que conseguimos. Entonces, es diferente a cuando sos un empleado de una organización y decís tenemos que ir para allá y sabés que todos los meses recibís el sueldo. En cambio, si yo quiero ir para un lado y no hay financiamiento como que se me desinfla el proyecto solo.

Parece una toma de decisión bastante horizontal...

Si, bastante horizontal y también bastante dependiente de la parte económica. Si nosotros lográramos financiamiento de por ejemplo USD2.000.000 por una cantidad de años, entonces podríamos decir estratégicamente hacía dónde ir. Creo que sí ha habido pequeños movimientos, pero finalmente nunca podemos hacer un volantazo porque al final depende mucho de la parte económica.

10. ¿Cuán relevante crees que es la evaluación de impacto?

Creo que es muy relevante por dos temas. Si yo estoy invirtiendo y trabajando en los emprendedores y buscando financiamiento, para mí es súper relevante ver que el tiempo y la plata que se está invirtiendo acá rinde frutos o si en verdad la plata que recibe Sustentablem sería mejor o más eficiente repartirla directamente. Ver si la inversión que llega a nosotros logra multiplicarse o generar impacto o si esa inversión fuese directo a los emprendedores y nosotros no hiciéramos nada, qué tendría mayor impacto. Me gusta creer que nosotros logramos multiplicar esa inversión de impacto pero hoy día no tenemos nada que nos lo asegure. Y eso es algo que a nosotros nos sirve. Y por otra parte, lograr demostrar eso nos ayuda para dos cosas importantes: una es para decirle a los emprendedores que tenemos una herramienta que dice que si participan del programa van a salir mejor preparados ante el mundo para que les vaya bien. Y otra parte que es importante es para ir a buscar este financiamiento, porque si nosotros logramos demostrar que lo que hacemos genera impacto, es más fácil ante una empresa o ante un gobierno lograr ese financiamiento. Decirle a un gobierno "dame la plata a mí que yo hago mejor este trabajo que vos o a la empresa". Es decir, para demostrar nuestra propuesta de valor. En el caso nuestro, cuando uno vende servicios es difícil de hacer tangible esa propuesta y poder diferenciarse ante la proliferación de programas de apoyo a emprendedores, que a nivel comunicación muchos parecen ser muy similares.

11. ¿Habías participado anteriormente en un proceso de evaluación de impacto?

Sí, había participado en un proceso cuando estaba en Chile. Cuando comenzamos la evaluación actual sabía que son procesos que requieren mucha conversación y discusión, porque es poner conversaciones en la mesa que muchas veces no se tienen. Y que tienen que ver con cuáles son nuestros objetivos, con qué vamos a medir porque al final es lo que vamos a hacer más fuerza después en que ocurra. En relación a la anterior evaluación las inquietudes eran similares a la actual y tenían que ver con entender si la plata que nos llega multiplica el impacto o deberíamos dársela de forma directa al emprendedor. Y después de todo lo que hacemos, ver qué es lo que más le sirve al emprendedor. Allá teníamos productos muy marcados con grupos diferentes y podías ver la evolución de cada uno. En Sustentablem solo hay un programa que está siendo evaluado, entonces nos va a dar luces de ciertas características y no si un producto es mejor que otro.

12. ¿Y qué esperas de esta evaluación de impacto?

Principalmente, cuáles son las cosas que están necesitando los emprendedores, qué otras herramientas necesitan para transformarse en empresarios y cuáles son las que están sirviendo. Qué valoran y qué no, para entender qué cosas tenemos que profundizar y qué tenemos que dejar de hacer, si hay algo que tenemos que dejar de hacer.

13. ¿Por qué crees que las organizaciones no implementan evaluación de impacto ?

Creo que hay diferentes tipos de organizaciones, hay quienes no ven la importancia, que sienten que tienen que dejar de operar, que se sienten en la crisis constante. Creo que son las organizaciones de base o territoriales. Me parece que es un error pero que pueden pensar eso. No lo hacen porque es más importante la crisis que deben solucionar día a día. Por otro lado, están las que sí ven la importancia pero que no saben cómo abordarlo o creen que puede ser un proceso caro en tiempo, en recursos. Y otra cosa, muchas veces sostienen que la operación del día a día no los deja hacerlo; pero eso tiene que ver con la importancia que uno le da al proceso. Creo que eso les pasa a muchas organizaciones sociales que viven en lo urgente y no lo importante. Creo que la visión de que la medición de impacto no solamente te sirve para saber si estás haciendo un buen trabajo, pero muchos no ven que te sirve para traer más recursos para tu organización. Siento que eso mucha gente del sector social no lo ve.

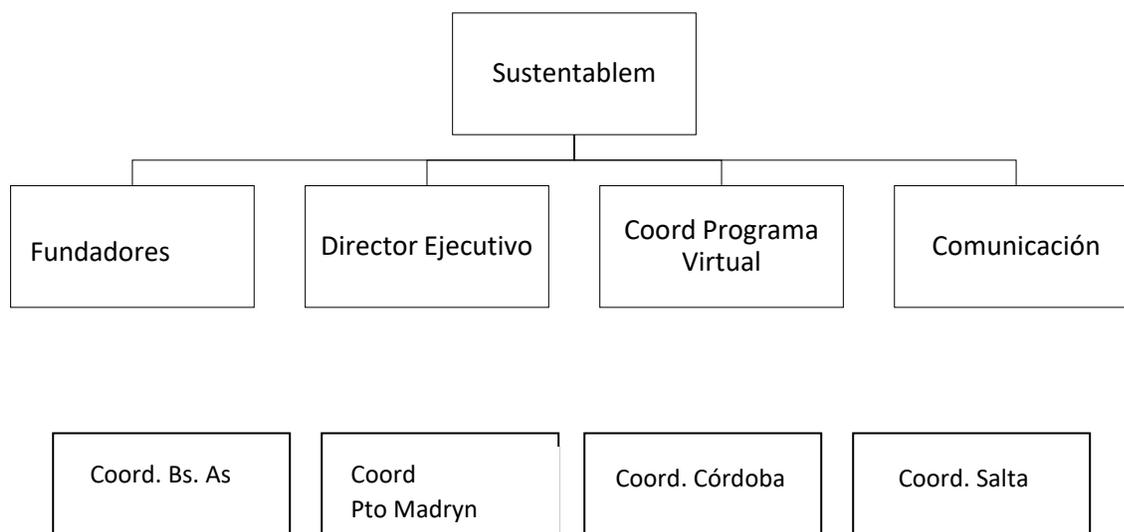
ENTREVISTA N°3 TAMARA | RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo y hace cuánto tiempo te sumaste a Sustentablem?

Empecé a trabajar en febrero de 2016 a través de una búsqueda laboral para responsable de Comunicación y si bien participé de las instancias formales del proceso me recomendó una persona de otra organización. Yo todavía no estaba muy involucrada en temas de ONG o iniciativas para emprendedores. Yo venía trabajando en un emprendimiento personal que era un marketplace de emprendimientos sustentables. Entonces coincidíamos en el propósito sólo que estaba encarado diferente lo que veníamos haciendo.

2. ¿Cuál es tu rol estratégica y operativamente?

Me resulta más fácil si te dibujo el organigrama:



Hasta el año pasado me encargaba de la coordinación de los emprendedores de Bs As y del área de comunicación. A partir de este año sólo en el área de comunicación donde me encargo de la comunicación interna y externa. Podría decirte que en relación a lo operativo desarrollo la web, las gacetillas, mailing, entre otras. Y en lo estratégico me relaciono con aliados y sponsors y los medios de comunicación. En cuanto a la interna podría decirse que hay varios públicos. Por un lado, Javier y Marta, los fundadores, quienes tienen una demanda distinta al

resto del equipo. Creo que en parte porque no están en el hacer operativo diario, entonces muchas veces plantean necesidades que no conciben con el momento de trabajo. Quizás estamos en un momento de lanzamiento que representa alta demanda instantánea y ellos plantean desarrollar aspectos estratégicos. Por otra parte, los coordinadores de cada provincia a quienes les doy soporte en lo relacionado a la difusión. Y en cuanto a la comunicación externa desarrollo e implemento la estrategia de prensa y mantengo la relación con los sponsors. Desde este año que implementamos el programa de capacitación virtual junto a un socio desarrollo junto a ellos y sus equipos (Agencia de Comunicación, agencia de programación, etc.). Además, y de manera informal, trato de mantener el contacto con los distintos emprendedores que pasaron por el programa. Mantengo un grupo de WhatsApp con algunos de ellos, algo así como 70 sobre 3000 del total que participaron.

3. ¿Cuál es el gran objetivo a largo plazo de la organización?

Creo que el gran objetivo es mantenernos fieles a nuestro propósito, siendo coherentes en relación a los diferentes aliados que podemos ir sumando en el camino. El contexto va cambiando muchísimo en relación a cómo era hace cuatro años, hay más oferta y más interés al mismo tiempo que potenciales aliados. Antes queríamos dejar claro nuestro mensaje, nuestra propuesta de valor. Ahora queremos mejorarla y diferenciarla de otros en el mercado que, por suerte y por consecuencia, están haciendo acciones con ciertas similitudes. Entonces aliarnos por ejemplo con organizaciones que comparten un propósito similar y mantener nuestro propósito en relación a empresas que se van sumando. Por ejemplo, antes teníamos sponsors que ponían plata y no se interesaban mucho por lo que hacíamos. Este año tuvimos el aprendizaje con Mercado Libre que se sumó a co-crear y para mí fue fantástico porque nos permite llegar a más personas y tener más impacto de lo que hacemos.

4. Cuando hablás del propósito que tienen ¿Cuál sería?

Es poder impulsar y acompañar una economía de impacto social, ambiental y económico en Latinoamérica a través de los emprendedores.

5. ¿Y crees que lo están alcanzado?

Sí, definitivamente. Creo que el desafío ahora está en cómo continuar creciendo, sabiendo que Sustentablem siempre fue uno a uno, artesanal, y ahora tenemos que ir sistematizando un montón de procesos para poder llegar a escalarlo. Y la complejidad de medirlo como hablamos en todo este proceso, medirlo sabiendo que no somos el único motivo por el cual crecen los emprendedores, ver en cuánto somos responsables.

6. ¿Y un objetivo a corto plazo?

Mantener el alcance latinoamericano y continuar posicionándonos ahí es muchísimo. Y gran logro para el 2020 que me gustaría que sucediera sería poder demostrar a partir de inversiones de impacto cómo acompañamos al emprendedor. Algo así como el emprendedor aprende muchísimo formando la comunidad Sustentablem, facilitamos contactos de proveedores, para trabajar y colaborar entre ellos pero creo que la inversión de impacto es fundamental. Nosotros no la damos pero estamos articulando cada vez más para que los emprendedores den el salto y eso para mí es fundamental. El 2020 tiene que estar enfocado en casos icónicos de emprendedores que den el salto, no pueden seguir siendo pequeños emprendedores tienen que transformarse en pymes y de ahí en gran empresa. Eso es lo que va a ir transformando una nueva economía, los pequeños y locales emprendedores no tienen la fuerza suficiente para cambiar el mercado. En cuanto a cuestiones bien internas creo que tenemos el desafío de planificar estratégicamente. Este año fue de mucho crecimiento y nos agarró bastantes malabaristas. Y desde mi rol poder visibilizar más el trabajo que estamos haciendo, el equipo Sustentablem es de oro. Todos además de Sustentablem trabajamos en cosas increíbles pero todavía no pudimos capitalizarlo suficiente, este año desarrollamos algo de contenido y difundimos en las redes para que se sepa qué hay detrás del equipo. Es un equipo que no podríamos trabajar 100% de tiempo porque no se podría sustentar económicamente, entonces visibilizar un poco más que somos un equipo bastante de lujo. Por ejemplo, una voluntaria de Salta acaba de ser anunciada Ministra de Desarrollo de la provincia. Ese posicionamiento nos falta construirlo todavía.

7. ¿Cuál es el sistema de toma de decisiones estratégicas y operativas?

Yo creo que cómo nos organizamos es espectacular. Primero siento que la definición de roles es muy clara, uno está muy seguro qué le toca y qué no hacer y después puede haber valor agregado o no. Hay mucha horizontalidad entre quienes conformamos un equipo más estratégico que estamos acá en Buenos Aires. Somos cuatro para lo que son productos de alcance nacional y lo que serían los productos de alcance más de Latinoamérica, desde este año, está Romina la coordinadora del programa virtual. Y de alguna manera podemos definir algunos lineamientos para los equipos locales con flexibilidad a qué nos cuentan ellos. Y además creo que los encuentros presenciales que sumamos de todo el equipo a fin de año son clave porque acercan muchísimo, son más empatía. Hay viajes durante el año que son más estratégicos, que llevan a entender las problemáticas de los coordinadores locales. Creo que hay una base humana muy grande, que nunca prejuzgamos y eso te permite construir muchísimo más. Es muy simple trabajar y comunicarse, no tengo que pensar en cómo decirle

las cosas a otro. Ni pensar en, por ejemplo, cómo hacer una charla sobre temas de género o diversidad en Sustentablem estamos más allá de esa conversación; a nadie se le ocurre hacer comentarios sobre estereotipos. Creo que el corazón está en el centro de la mesa en cualquier conversación.

8. ¿Después cada uno en su área cómo operacionaliza, lo decide de forma individual, lo consulta?

Hay una intención de estrategia un poco desde cada área y hay mucha transparencia para el aporte del otro. Por ejemplo, desde el área de comunicación yo tengo la estrategia que estemos más presentes en Instagram y hay un conceso, pero Marta me dice que es importante LinkedIn, entonces dependiendo los recursos y posibilidades, le metemos ficha a eso también. Siempre hay una posibilidad de conversación y aportes, y obviamente lo que uno planifica a principio de año a mediados cambió un montón. Estamos haciendo algo que todavía no es de manual, entonces vamos aprendiendo y los recursos no son infinitos ni a veces están tan claros. Después hay muchísima autonomía con objetivos claros y guías. Hay mucha confianza hacia los coordinadores. Todo se relaciona también con el tiempo y los recursos, de repente si contáramos con más recursos se vendrían conversaciones más complejas. Por ejemplo, si desde Puerto Madryn me piden un flyer especial para la convocatoria si es muy urgente va a estar o si no será cuestión de adaptarse a los tiempos. En los retiros eso lo pudimos entender, porque ahí supimos qué hace cada uno además de Sustentablem y cuál es el acuerdo de cada uno con Sustentablem. Cuando lo entendimos todos, fue más fácil manejar lo que era urgente de lo que no.

9. ¿Cuál es el público al que están dirigidas estas acciones?

Bueno ahí hay un tema, Sustentablem tiene diferentes productos. No es un programa de formación para emprendedores, es una ONG que acompaña a emprendedores de diferentes maneras. Una forma es el programa Sustentablem, el programa Emprender con Impacto, la aceleradora Sustentablem y desde hace poco las rondas de impacto o círculo de inversores de impacto; entonces cada uno le habla a un público diferente. Está pensado a quienes quieran emprender además que con impacto económico, con impacto ambiental o social. Según el estadio en el que esté hay un producto que lo acompaña.

Puede ser alguien que ya emprende pero en un formato más tradicional, emprendedor de impacto que no sabe que lo es o una ONG o una empresa social; pero eso ya son diferentes maneras. El del programa Sustentablem tiene una idea, idealmente realizó unas ventas. Tenemos la necesidad de buscar emprendedores más maduros con un proyecto interesante.

Para mí eso significa que tiene una buena historia para contar, que además se justifica con los números ya sea por lo vendido o por lo proyectado. En la aceleradora el público es más pymes, emprendedor le queda chico por un tema de facturación, de cantidad de personas a cargo, para mí no es un emprendedor y esa es una falencia comunicacional nuestra. Nosotros hablamos de emprendedor, hablamos del espíritu y empuje emprendedor, no de la facturación. Y el de las rondas de impacto es el que quiere dar el salto entre el estadio en el que se encuentra y el próximo. Y ese es el que va a reflejar nuestro propósito.

10. Mencionabas la reunión anual presencial de todo el equipo ¿Durante el año hacen otras reuniones?

Hay reuniones virtuales con diferentes formas de organización. Por ejemplo, Antonio, como coordinador general, tiene las reuniones con los coordinadores regionales. Los de Buenos Aires tenemos reuniones cada tres semanas aproximadamente, nunca logramos pre-agendar nada. Y después en WhatsApp se toman decisiones casi cotidianas. En algunas cuestiones Javier y Marta tienen un rol más consultivo, entonces no los involucramos en algunas cuestiones muy operativas. Cuando se necesitan más manos se involucran, pero no es la idea. A veces a ellos les surge aportar desde ese lugar.

11. ¿Realizan seguimiento de los emprendedores que terminaron la formación?

Formalmente no. Quizás yo hablo con algunos pero porque así lo siento, porque creo en sus proyectos, porque me enamoro de las iniciativas. De repente me invitan a alguna feria que organizan y paso por iniciativa propia. Últimamente me pasó que al llegar me presentan a varias personas porque se alegran que esté ahí. Me doy cuenta que es un espacio que termina funcionando de networking sin buscarlo. A veces me sucede que voy a un evento que me invita un emprendedor y cuando llego hay varios de ellos como organizadores porque se conocieron gracias a Sustentablem. Y si no hubiese ido nunca me hubiese enterado de la sinergia que lograron después del programa. También sucede que realizamos presentaciones o funcionamos como puente para nuestros emprendedores pero no lo hacemos de forma sistemática ni lo registramos.

12. ¿Qué sistema utilizan para evaluar las acciones?

Usamos mucho las encuestas, por cada encuentro virtual les pedimos a los participantes que completen una encuesta sobre los contenidos. Además los miembros del equipo completamos una planilla para evaluar al experto de cada encuentro virtual. Después para los eventos tenemos un horizonte de cuánta gente queremos tener. Eso no lo hace menos exitoso pero tenemos un norte más ambicioso del posible, pero el objetivo siempre es más cualitativo. Por

ejemplo, este año era ver si había funcionado o no el programa virtual en cuanto a metodología y contenidos. Al inicio de la reunión de evaluación dimos nuestros pareceres hasta que recordamos que les habíamos consultado a los participantes, entonces fuimos a las respuestas y la valoración era de 4,5 sobre una nota de 5; entonces dijimos que no teníamos que modificar demasiado. Tenemos que enamorarnos un poquito más de lo cuantitativo.

13. ¿Habías participado ya de un proceso de evaluación de impacto?

No

14. ¿Cuán relevante crees que es la evaluación de impacto?

Creo que es muy importante el proceso, porque aclara la visión, la aclara y la hace compartida. Pone en tema conversaciones que muchas veces se posponen eternamente. También te desafía porque en nuestro caso nosotros le proponemos a los emprendedores que la hagan, pero si no empezás por casa no entendés en la que te estas metiendo. Tengo mis serias dudas de la utilidad de esos resultados pero no desde un lugar negativo. Por ejemplo mañana me junto con un posible aliado estratégico y yo no estoy segura de cuánto va a valorar mis datos cuantitativos. Yo no sé si eso es un factor de decisión porque del otro lado se juegan muchas cuestiones emocionales y por cómo somos nosotros probablemente vamos a encarar desde un lado más emocional a un posible aliado. Mercado Libre terminó de cerrarse porque sintieron por donde estábamos yendo, quizás es un mito en mí cabeza solamente no tengo datos. Hay cierta emocionalidad que es clave para los negocios, entonces no estoy completamente segura de cuánto vamos a poder aprovechar. Nosotros a nivel cuantitativo no nos estamos destacando, pero a nivel cualitativo sé que sí.

15. ¿Qué te gustaría que ofrezca la evaluación de impacto?

Me gustaría que me de tres datos relevantes para transmitir en un speech de ventas ya sea a posibles auspiciantes o a los emprendedores que se vayan a sumar. Tres datos que uno diga wow. Por ejemplo, si ocho de cada diez emprendedores tradicionales no llegan a los dos años de emprender y vimos que de los emprendedores de impacto llegan cuatro de cada diez; entonces diría que si emprendés con impacto tenés el doble de posibilidades de perdurar.

16. ¿Crees que las OSC implementan la evaluación de impacto?

Creo que en general no porque es complejo destinar recursos para eso, porque se busca atar con alambre más que construir una casa. Creo que la medición de impacto es la que te permite pensar en qué casa querías y en ser estratégico. Además creo que las ONG están buscando resolver una urgencia, entonces es difícil frenar todo y tener una mirada introspectiva. Es

toda una decisión destinar recursos a esto último. Creo que es una cuestión cultural. Y que no tiene que ver con el tamaño de la organización, sino con la mirada de los directivos.

ENTREVISTA N°4 MARTA | FUNDADORA

1. ¿Cómo nace Sustentablem?

Hace 12 años y se llamaba BID Challenge porque nació de una organización holandesa que se llama Business in Development Network. Eso fue por unos años y después pasó a ser Sustentablem y funcionando desde Construir el Desarrollo Local, pero nació con el mismo objetivo que tenían los holandeses que era potenciar emprendedores de triple impacto y generar una formación social y ambiental.

2. ¿Cuál es el gran objetivo de Sustentablem a largo plazo?

Para nosotros la visión y el gran objetivo es forjar una nueva economía donde el vehículo es todo lo que tiene que ver con potenciar emprendedores. La visión como el faro inalcanzable sería que migremos hacia una nueva economía inclusiva y regenerativa, la misión es fortalecer y potenciar a emprendedores de triple impacto.

3. ¿Crees que lo están logrando?

Sí creemos que estamos en el camino acertado, siempre con muchas dudas. El impacto es mínimo. En definitiva hay un impacto no tan medido de generación de conciencia alrededor de todo nuestro ecosistema. Creemos que se está cumpliendo con una partecita dentro de lo que nos proponemos.

4. ¿Cuál podría ser un objetivo a corto plazo?

Para el 2020 tenemos varios pero nos estamos enfocando en ser mucha más sólidos. Existir en verdad en los países de Latinoamérica donde arrancamos este año que fue como una muestra gratis vamos a decir. Así que consolidarnos mucho más en los nuevos países y consolidar y lograr inversiones concretas como un siguiente paso en la historia de Sustentablem. Si bien ya tenemos una historia en generar inversiones para los emprendedores, queremos triplicar esfuerzos y cantidad de dólares que les llegan a nuestros emprendedores por gestión nuestra.

5. ¿A qué público están dirigidas las acciones?

Los destinatarios son emprendedores que estén en sus primeros cinco años de existencia con impacto o sin impacto. A muchos hay que invitarlos a convertirse y otros son ya absolutamente de esencia y AND de impacto.

6. ¿Cuál es el sistema de toma de decisiones estratégicas y operativas?

Tenemos un pequeño grupito estratégico más senior que toma decisiones y también sobre temas de recursos humanos del resto del equipo, que son tres personas. Y después tendemos a discutir con lo que proponemos en esta nueva economía. Tratamos de ser muy horizontales, abrir muchísimo el juego así que las grandes decisiones del cómo y el qué las charlamos en las reuniones dónde somos cinco en un grupo más extendido, y ocho todo el equipo. Así que todos los responsables de distintas áreas y de otras ciudades nos reunimos para hacer la planificación a principio y a final de año. La toma de decisiones quiere ser y lo está siendo muy transparente y horizontal. Este grupo pequeño más estratégico también es funcional, porque a veces hay que tomar decisiones rápidas o no dan los tiempos o los recursos para abrirlas tanto. Pero toda la planificación del qué hacer y el cómo se abre a todo el equipo que somos ocho. Durante el año las reuniones son virtuales porque vivimos en distintas ciudades.

7. ¿Cada responsable de área tiene poder de decisión?

Son re autónomos. Intentamos alentar por una cuestión de pragmatismo y eficiencia, y por filosofía es que son todos emprendedores en si mismos los integrantes del equipo. Entonces, re contra autonomía. Básicamente nos mandan anuncios de lo que están haciendo, de lo que decidieron hacer. Siempre en una línea. Hay un marco de muchísima confianza, de muchísimo amor, entonces de las personas que están confiamos completamente en su criterio, en su creatividad.

8. ¿Qué sistema utilizan para evaluar las acciones?

Hicimos varios encuentros de conversaciones para evaluar. No sé si estamos siendo increíblemente efectivos en medir y evaluar todo lo que hacemos. Somos de tener reuniones de cierre de eventos, por cada uno que tuvimos nos sentamos a hacer evaluación con una planilla de aciertos y sugerencias para el próximo año. Yo creo que falta un poquito de sentarse a evaluar... bueno no, no tanto. Justamente ayer estuvimos haciendo la evaluación del programa de este año. Tengo mis dudas porque no estoy comparando con otras organizaciones. Lo tenemos más o menos sistematizado, pero falta.

9. ¿Cómo decidieron comenzar con la evaluación de impacto?

Cuando dimos a los emprendedores los talleres de evaluación de impacto y nosotros no estábamos haciéndola era un pendiente. Siempre era un pendiente. Entonces la verdad fue Javier quién se mandó y avanzó con total acuerdo de todos. No es que nos reunimos, sino que estaba re latente, era un re pendiente.

10. ¿Habías participado anteriormente de algún proceso de este tipo de evaluaciones?

No, solo participé de los talleres que damos.

11. ¿Cuál crees que es la relevancia de la evaluación de impacto?

Me parece fundamental para ver si vamos bien o mal. Me parece una herramienta clave de gestión.

12. ¿Qué esperas de la evaluación?

Tengo mis serias dudas por la industria en la que estamos nosotros, que implica transformar actitudes y peor aún transformar miradas. Y mejorar gestión en organizaciones en las cuales no tenemos incidencia directa, entonces tengo mis serias dudas sobre la veracidad de los resultados. La capacidad que tengan los resultados para tomar decisiones. Confío mucho más en el proceso y en el valor que tiene el proceso en sí. Por otro lado, lo que me genera mucha positividad es que lo tengo que hacer sí o sí dado que yo enseño y predico que hay que hacer eso; así que eso cumple una gran parte que tenemos como organización para comprender cómo se hace.

13. ¿Crees que las OSC implementan evaluación de impacto?

Se de algunas. Ahora vi que a nivel internacional sí, un montón. Sé que es algo que crece y que está haciéndose mainstream o está haciéndose algo que no es tan inusual. Creo que surge ahora porque es una práctica costosa para las organizaciones, otra porque son prácticas superadoras que hasta ahora no se hacían, mucho tiene que ver con la cultura de este sector que no es ni tan introspectiva ni tan analítica de la gestión.

BITACORA SUSTENTABLEM

ENCUENTRO N°1

Fecha: 12 de abril de 2019

Participantes: Javier, cofundador; Antonio, director ejecutivo; Tamara, Comunicación; Marta, fundadora.

Lugar: Oficina de Construir el Desarrollo Local Asociación Civil. Es un departamento en el barrio de Palermo de dos ambientes, en el primero están dispuestos tres puestos de trabajo y en el segundo una sala de reuniones donde se desarrollan nuestros encuentros. Es un lugar muy agradable y tranquilo.

El horario de inicio fue las 10:00hs. Al llegar, Marta había preparado un desayuno para todos que incluía frutas y budín orgánico.

Este encuentro tuvo por objetivo presentarnos entre quienes no nos conocíamos y realizar una breve introducción sobre cómo será el proceso de trabajo durante los primeros tres meses que conforman la primera etapa, la del diseño del set de indicadores. Comenté que la metodología de trabajo se sostendría a través de reuniones que participaríamos todos, cuya periodicidad sería entre quince y veinte días aproximadamente. Durante los mismos se conversará y reflexionará acerca de los objetivos, metodologías, herramientas y estrategias de la organización.

Como primera dinámica les pedí a los presentes que pensarán qué animal sería la organización y por qué. El objetivo fue que pudiesen conceptualizar de forma sintética las características destacadas de la asociación. Respondieron los siguiente:

- Tamara: Colibrí, por el trabajo artesanal que realiza la organización, por conectar distintos puntos, por su aspecto vital y vibrante
- Antonio: Conejo, por su capacidad de rápida reproducción y el cuidado de la "manada"
- Javier: Pingüino, por la responsabilidad de nutrición que el adulto le brinda al menor, hasta que este adquiere la capacidad de independizarse. La vida en comunidad y la cooperación que se da en el grupo.
- Marta: Abeja, por la Conexión / red para supervivencia de otros.

Una vez concluida la primera actividad, pasé a la segunda dinámica para la cual había preparado tarjetas con preguntas sobre distintos aspectos estratégicos y operativos de la organización. Las coloqué sobre la mesa de forma que no quedarán a la vista las preguntas. Las fueron sacando de a una con la intención de ir conversando estos aspectos sin un orden lógico, y así poder deconstruir el discurso que cada integrante tiene estructurado.

Preguntas

1. ¿Qué es aquello que hace único a Sustentablem?

- Javier: El trabajo personalizado que se le brinda a cada emprendedor, reconociendo las individualidades. La conexión uno a uno que se construye con cada uno.
- Marta: El trabajo artesanal caracterizado por un gran seguimiento³.
- Tamara: La humildad y calidad humana del equipo de trabajo y la transferencia de esta característica hacia los participantes.
- Antonio: La generación de interacciones y contactos que genera para sus destinatarios. Esto se realiza de forma informal y no está institucionalizado. ⁴

2. ¿Qué no es Sustentablem?

- Javier: Un concurso
- Javier: Solo un programa de capacitación
- Antonio: Una experiencia para un emprendedor cuyo proyecto se encuentra en una etapa avanzada
- Marta: Una iniciativa que se caracterice por la sistematización y el uso de la tecnología
- Tamara: Egos
- Tamara: Competencia entre los participantes
- Javier: Una universidad

3. ¿Cuál sería la foto ideal de Sustentablem?

- Javier: dos emprendedores abrazándose
- Tamara: Emprendedores empoderados
- Javier: Éxito comercial de las iniciativas emprendedoras
- Antonio: Mayor impacto. Mayor relación con el gobierno y con empresas
- Marta: Sustentablem como referente sobre triple impacto en América Latina.
- Antonio: Desarrollar el abordaje económico (bajo la lógica de las inversiones)
- Marta: Ser una plataforma de despegue

4. ¿Cuál es el público al que está dirigido? ¿A quién efectivamente llegan?

³ Sobre este aspecto, Marta plantea retomar el tema para analizar y evaluar la posibilidad de escalar manteniendo el aspecto artesanal.

⁴ Se sugiere operacionalizar las mismas a fin de institucionalizarlo. Se retomará en la medición.

- Antonio: Está dirigido a dos tipos de emprendedores de triple impacto: etapa temprana de desarrollo de la iniciativa y a iniciativas que cuentan con un camino desarrollado.
- Antonio: le gustaría posicionarse para emprendedores de todas las etapas de desarrollo
- Javier: emprendedores etapa temprana.

Perfil de los emprendedores que participa actualmente:

- Marta: en Buenos Aires son personas de clase media con estudios universitarios, conocimientos y capacidad de análisis sofisticado. La franja etaria promedio es de 30-40 años. Expone que, si bien hoy en día no llegan, le gustaría hacerlo a aquellos emprendedores que no se auto perciben como emprendedores de impacto. Le interesa convocarlos y acompañarlos en el proceso de transformación a empresario pyme con impacto. Por ejemplo, el comerciante del barrio.

5. ¿Qué sería un éxito?

- Javier: Emprendedores que se vuelvan pymes
- Tamara: Crecimiento personal
- Antonio: Buenos empresarios
- Tamara: Mayor alcance nacional y Latinoamérica
- Marta: Convertir a emprendedores en general hacia casos de impacto y nuevas economías.

Para cerrar el encuentro les consulté cuál era la misión, dijeron que “forjar una nueva economía, fortaleciendo a emprendedores de triple impacto”. Les pedí que definieran nueva economía y fortalecer.

- Nueva economía: sustentable, inclusiva, humana
- Fortaleciendo: herramientas de negocios, redes, mentoreo, capacitación, motivación.

Mis consideraciones:

Si bien al comienzo me sentí un poco tensa por empezar con un grupo nuevo, el encuentro resultó muy fructífero y me fui relajando: logramos conversar y analizar aspectos relevantes y profundos del hacer de la organización. Los miembros del equipo se mostraron comprometidos durante el encuentro y expresaron estar muy entusiasmados con iniciar el proceso. Por momentos, costó que se centraran en cuestiones estratégicas porque sus reflexiones tendían a aspectos humanos y motivaciones personales. Es importante destacar la incomodidad de la fundadora cuando se conversó sobre la misión y la posibilidad de rever

la misma; sugerencia que realicé frente a la falta de especificidad de las metodologías abordadas para fomentar a los emprendedores, así como la definición intraorganizacional sobre qué es una “nueva economía”.

Por tratarse del primer encuentro lideré la reunión desde un rol sobre todo de escucha: planteé las pautas dejando hablar con libertad a los participantes. Me limité a reorientar la conversación cuando la misma se alejó de aspectos poco relacionados a los temas planteados. Me sentí muy cómoda ya que el staff se mostró abierto y predispuesto. Sin embargo, si bien se había pautado una segunda reunión para realizarse a los quince días, manifestaron poder reunirse nuevamente dentro de un mes por cuestiones de agenda.

ENCUENTRO N° 2

Fecha: 9 de mayo 2019

Participantes: Javier, cofundador; Antonio, director ejecutivo; Tamara, Comunicación; Marta, fundadora.

Lugar: oficina de Construir el Desarrollo Local Asociación Civil

A partir de las reflexiones alcanzadas durante el primer encuentro, sobre qué es la organización, diseñé distintas matrices a fin de analizar qué se está haciendo realmente. Identifiqué que una vez que los emprendedores concluyen el programa no se realiza seguimiento, como tampoco se conforma y mantiene la comunidad de emprendedores.

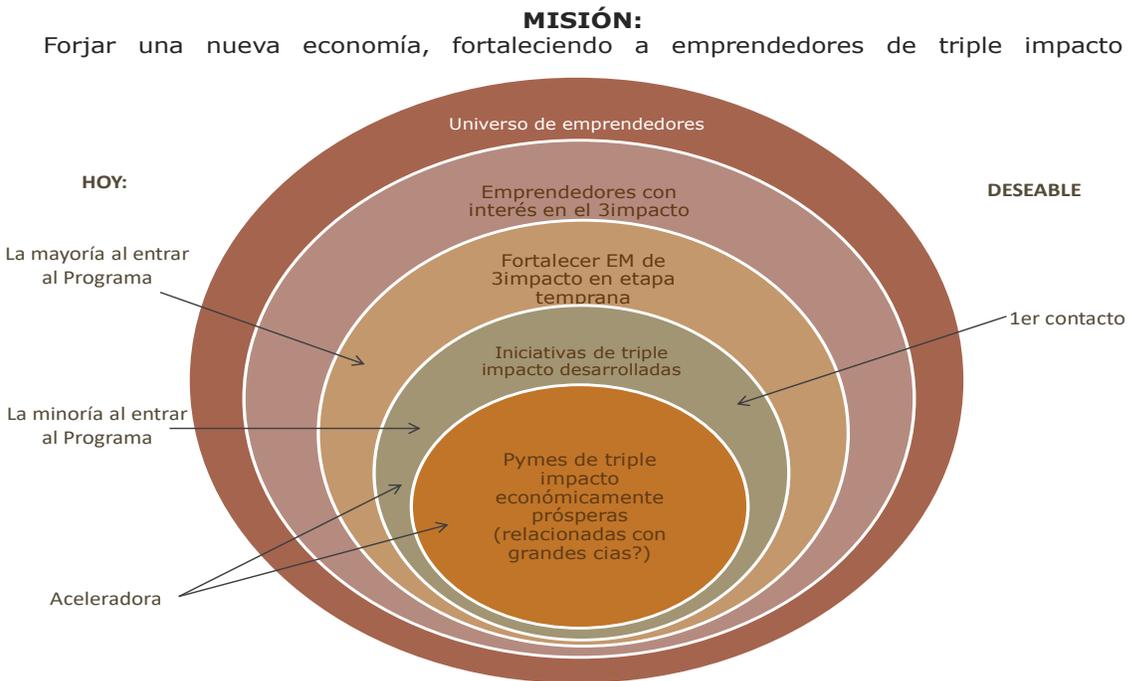
Esta observación representa un punto sensible, dado que se contradice ampliamente con la misión expresada por la organización. Por lo tanto, el objetivo del segundo encuentro fue completar conjuntamente las matrices elaboradas, buscando que el equipo pueda identificar la brecha entre lo enunciado y lo que realmente sucede.

En primer lugar, trabajamos sobre un cuadro espejo donde se enumeraron aspectos de “la foto ideal” y “aquello que hay que evitar”.

SUSTENTABLEM: ESCENARIOS	
HACIA DONDE IR	QUÉ HAY QUE EVITAR
<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de emprendedores más amplia • Emprendedores conectados entre sí • Sólida relación con empresas • Sólida relación con gobiernos • Escalar manteniendo la relación personalizada • Iniciativas de emprendedores económicamente robustos 	<ul style="list-style-type: none"> • No reinventar la rueda • Ser identificados como un concurso • Ser identificados solo como un programa de capacitación

En este punto hubo consenso general sobre los distintos aspectos. Se conversó sobre la amplitud de la cartera de emprendedores, sobre si les interesa incrementar la cantidad de emprendedores y la variedad de temáticas abordadas por los mismos.

Luego se comenzó a trabajar sobre el público destinatario:



Este análisis tuvo un doble objetivo: el entendimiento real del tipo de público con el que trabajan, y que el equipo comenzara a percibir que había una brecha entre el egreso del programa y el proyecto de la aceleradora; para eso propuse identificar aquello que sucede actualmente y el escenario deseado (en el gráfico).

Por último, trabajamos sobre el mapa de "servicios/destinatarios" con un doble objetivo: completar conjuntamente dicho mapa y que el equipo pueda identificar la brecha que no están cubriendo en el proceso de desarrollo de un emprendedor, sin tener que decírselos de forma directa.

Servicio	Sensibilización para emprender	Formulación y Profesionalización	Integración	Seguimiento
Destinatario				
Entusiastas	. Convocatoria . Masterclass virtuales			
Emprendedor Nivel 1	. Masterclass virtuales . Capacitación	. Capacitación Habilidades . Modelo de negocios . Red de contactos . Mentoreo	. Puentes con actores . Intercambio . Red de apoyo	
Emprendedor Nivel 2			. Puente con negocios . Rondas de negocios . Ferias y eventos	
Emprendedor Nivel 3		. Aceleradora	. Rondas de inversión	
Empresas			. Ronda de negocios . Mapeo proveedores de triple impacto	
Gobierno		. Becas . Mentoría		

Los fui guiando para que identificaran las acciones que realizan, como también aquellas que no estaban cubriendo. A partir de este ejercicio, pudieron ver qué ofrecía y a quién el programa de formación, como también a quién sería deseable dirigirlo. Además, identificaron que no están realizando seguimiento ni que fomentan la comunidad.

Mis consideraciones y sensaciones:

El equipo se muestra comprometido y participativo, al tiempo que conectado con lo que sucede en cada encuentro. Se generan reflexiones muy interesantes.

Algunos aspectos que se destacaron en este encuentro:

- La comunicación con los emprendedores se realiza de manera informal por parte de cada integrante del equipo. No hay sistematización ni seguimiento formal.
- Desearían poder generar una plataforma de consulta de proveedores de triple impacto
- El emprendedor no sostiene relación de largo plazo con su mentor
- Aquellos ex participantes que logran capitalizar el valor de Sustentablem lo hacen por inquietud e interés propio, más que por el ofrecimiento que realizan desde la asociación.

Me sentí más cómoda en comparación con el primer encuentro. Al estar más relajada, la reunión fue aún más llevadera. El equipo se sigue mostrando interesado y todos participan enérgicamente, escuchándose entre sí.

ENCUENTRO N°3

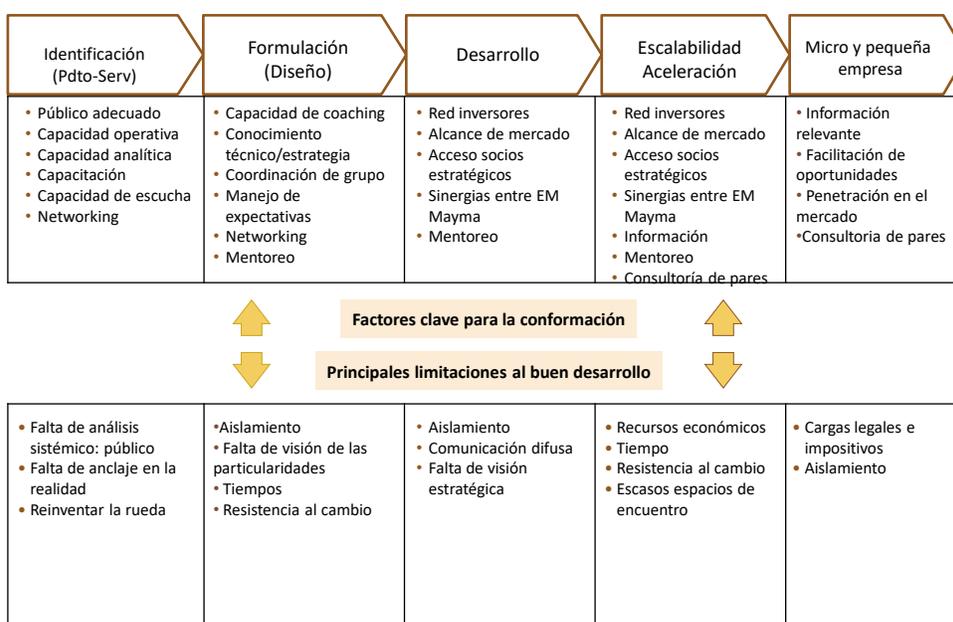
Fecha: 20 de mayo de 2019

Participantes: Javier, cofundador; Antonio, director ejecutivo; Tamara, Comunicación; Marta, fundadora. (Duración 2hs).

Lugar: oficina de Construir el Desarrollo Local Asociación Civil

Se utilizó como disparador el mapa de conformación de una iniciativa, según los factores de desarrollo y limitaciones que se deben evitar, desde el rol de acompañamiento de Sustentablem.

EMPRENDIMIENTOS DE TRIPLE IMPACTO



A partir de identificar las características y acciones que la organización debe alcanzar y aquellas que deben evitar para lograr su misión, se transitó por los siguientes temas:

1. Público adecuado

- Sostuvieron que no realizan acciones de sensibilización y concientización porque no es su público objetivo. Sin embargo, comentaron que en Puerto Madryn y Rosario sí lo realizan; sobre todo en la etapa de convocatoria del programa.
- Antonio, sostiene que lo dejaron de realizar por un tema de tiempo-beneficio.

Observaciones:

- Da la sensación que las acciones del interior del país no están integradas completamente con las de CABA.
- Pareciera que no tienen definido completamente cuál es su público. O teóricamente sí, pero como precisan de inscriptos que abonen la membrecía terminan aceptando a casi todos los interesados.
- Según Tamara en Buenos Aires el 80% de los participantes se encuadran en público adecuado. Sin embargo, por ejemplo, en Patagonia no.

2. Capacidad operativa

- Antonio: Se flexibiliza en función de las necesidades, proyectos y financiamiento de los mismos. Si surge alguna iniciativa con financiamiento que requiere mayor gestión se amplía el equipo para dar respuesta. Por ejemplo: la red de inversores no se realiza porque no hay fondos para tal fin.

Este aspecto disparó la conversación sobre la estrategia de recaudación de fondos y el sistema de becas:

- Algunas empresas aportan para becas (Rosario)
- Surgió la idea de ofrecer a los inscriptos la opción de pagar la misma + 50% de una beca para alguien que la necesite.
- GCBA pagó 10 becas para perfiles emprendedores. Este punto se contradice con el público objetivo al que se pretende llegar (emprendedores que ya estén facturando).
- Se mencionó falta de difusión y de acciones de recaudación.

Observaciones:

- En la práctica van organizando en función de las demandas y recursos que van surgiendo. Gran parte del discurso está ligado a la limitación de recursos humanos y económicos.
- No hay un plan de fidelización, de difusión ni de recaudación de fondos.

3. Formulación. Javier: esto es Sustentablem puro

4. Acción de Desarrollo de las iniciativas

- Hacen en función de demandas específicas de los emprendedores, no está sistematizado.

5. Escalabilidad

- Destacaron la asesoría de pares como algo importante e interesante que sucede
- Falta de visibilidad
- Falta de fondos
- En encuentros anteriores habían señalado que el horizonte de la organización era que los emprendimientos se volvieran pymes. Sin embargo, manifestaron que sería un horizonte poco probable, cambiándolo a micro y pequeñas empresas.

ENCUENTRO N°4

Fecha: 6 de junio de 2019

Participantes: Javier, cofundador; Antonio, director ejecutivo; Tamara, Comunicación; Marta, fundadora; Diego, consultor.

Lugar: oficina de Construir el Desarrollo Local Asociación Civil

El objetivo de este encuentro fue presentar el informe de término medio. Consistió en la socialización del set de indicadores para pensar, entre todos, la pertinencia de estos con la misión de la organización.

	VECTORES	ASPECTOS	INDICADORES
Matriz de Medición	CONVOCAR INICIATIVAS DE TRIPLE IMPACTO	Representatividad	Cantidad total de inscriptos
			Cantidad de inscriptos viables
			Cobertura geográfica
		Terminalidad	Temáticas abarcadas
			Nivel de desarrollo de la iniciativa
			Tasa de participantes convocados
	GENERAR COMUNIDAD MAYMA	Trascendencia del reconocimiento	Nivel de finalización
			Iniciativas con plan de negocios
		Sinergias Intraemprendedores	Relevancia externa
			Relevancia interna
CONSOLIDAR EL ESTABLECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS	Valor agregado de Mayma según los EM	Cantidad de sinergias	
		Ahorro/ganancia de la sinergia	
	Grado de concreción	Utilidad	
Tasa de ex participantes colaboradores			
FOMENTAR LA ESCALABILIDAD DE LAS EMPRESAS	Escalabilidad	Satisfacción de logro	
		Tipo de externalidad	
		Nivel de supervivencia	Ventas
			Punto de equilibrio
			Empleados
			Inyección de Capital
			Conversión ideas en Proyecto formal
			EM que trabajan en pos de un ODS

Primer modelo del set de variables e indicadores de la evaluación de impacto social

Participó del encuentro Diego, con quien trabajo y podría me supervisa. La dinámica fue ir explicando cada una de las variables e indicadores, y compartir opiniones sobre los mismos. Fue un intercambio muy activo que presentó distintas opiniones, pero se llegó a acuerdos para poder definir el set: se quitaron algunos, se modificaron otros. En líneas generales tuvo muy buena recepción.

Las intervenciones de cada participante fueron coherentes con en el rol que vienen teniendo:

- Antonio: mirada estratégica
 - Tamara: mezcla de estratégica y personal
 - Marta: reflexiva sobre el hacer con visión de modificar, mejorar a futuro
 - Javier: sobre todo de entendimiento.
-
- En relación a los indicadores cuya fuente de información son los emprendedores, manifestaron la dificultad que los mismos respondan a encuestas
 - Se mostraron muy contentos con los indicadores que hacen referencia al vector "generar comunidad"
 - Antonio planteo el temor de la falta de indicador del impacto social o ambiental de las iniciativas. Se explicó que la organización no puede apropiarse del impacto que generan las iniciativas de los emprendedores.
 - Hacia el final del encuentro, Javier planteó la inquietud si debían modificar la misión. Marta se sumó. Para mí fue muy importante este logro ya que desde el inicio creo necesario reformularla, no tanto el contenido sino la forma.
- En el primer encuentro intenté instalar el tema, pero percibí resistencia sobre todo de Marta. En el momento me di cuenta que fue un error mío hacerlo en un primer encuentro.

Consideraciones y sensaciones.

Fue un encuentro de mucho intercambio. Coordiné la reunión, pero al estar presente Diego, referente importante en la temática y mi compañero, le di gran espacio a él.

Si bien, como cada encuentro, la conversación se desvía un poco, a mí entender es importante porque se tratan problemáticas latentes que hacen al hacer de la OSC. Y considero que la riqueza de la intervención, más allá de la evaluación de impacto, es poder realizar una consultoría estratégica más integral. Ante esta situación, Antonio intervino intentando reenfocar en los indicadores; comenté que estábamos muy bien de tiempo y que la idea era que surgieran estos temas.

ENCUENTRO N°5

Fecha: 28 de junio de 2019

Participantes: Javier, cofundador; Antonio, director ejecutivo; Tamara, Comunicación; Marta, fundadora.

Lugar: oficina de Construir el Desarrollo Local Asociación Civil.

El encuentro tenía por objetivo:

- Presentar el set de indicadores definitivos, luego de la puesta en común de la reunión anterior.
- Ver entre todos el cuestionario que deberán responder los participantes del programa. Previamente a la reunión desarrollé la encuesta en un compilador on-line.

Dado que se trataba del anteúltimo encuentro de la primera etapa, les comenté como seguirá el proceso: la siguiente reunión les presentaré el informe final que incluye una ficha de cada indicador con su respectiva información.

En relación a esto surgieron las siguientes dudas:

- Si es necesario implementar la totalidad de los indicadores.
Les expliqué que no es necesario, pero dado que esta implementación la realizaré yo aplicaríamos todos. Y de ser necesario, al finalizar ponderaremos los indicadores y dejaremos preseleccionados los de mayor relevancia.
Al mismo tiempo, comenté que les dejaré todas las herramientas desarrolladas para relevar información; por lo que sólo deberán tener conducta para asentar los datos para una medición futura.
Se mostraron temerosos de que les requiera mucho tiempo y trabajo. Este es un tema que surge de forma recurrente, por lo general ligado a que cada uno tiene una dedicación part-time.
Mi sensación es que sobre todo lo sienten Antonio y Tamara; porque responden a las demandas de Javier y Marta.
- Repasamos los indicadores definitivos. Nos detuvimos en uno en particular que planteaba la dicotomía si la organización se enfoca en el emprendimiento o en el emprendedor. Entonces, les consulté qué opinaban ellos.
No hubo una respuesta unívoca: Javier, Antonio y Tamara respondieron que en el emprendedor; y Marta en ambos. Esto demuestra que no está claro cuál es el foco de trabajo. Se generó un buen debate y se llegó a cierto acuerdo que en el emprendimiento.

- Tamara planteó que no veía indicadores que diesen cuenta del emprendedor. Y que la mayoría de los exparticipantes sostienen “que el haber participado del programa los hizo mejores personas”. Esto derivó a un largo intercambio de ideas sobre si se debía medir el tipo de persona que era el emprendedor: buena o mala.
Me pareció un debate inútil. Les expliqué que eso no hace al impacto del programa ya que no capacita en eso, y que al impacto de cada emprendimiento tampoco: se puede dar el caso de un emprendimiento muy bueno con gran impacto liderado por una mala persona; y que eso no es algo que la organización pueda saber.
Por primera vez desde que comencé con la consultoría no me sentí completamente cómoda:
- Me aburre la mirada de Tamara, siempre introduciendo “lo humano” cuando es necesario pensar desde la estrategia.
- El análisis profundo que se da en cada encuentro esta vez me pareció tedioso, quizás porque tenía planificado un encuentro más operativo.
- Igualmente, di espacio para el intercambio, expliqué motivos pero no logré que se concluyera el tema en el tiempo que me hubiese gustado.

Creo que me equivoqué en dejar fluir por tanto tiempo el debate y ofrecí demasiadas opiniones. Me parece que debería haber clausurado el mismo y pasar a otro tema. Igualmente, ofrecí que enumeraran ciertas características a nivel humano que eran importantes que los participantes hayan adquirido a lo largo de la cursada. Y de esa forma, poder seguir.

El resto del encuentro se desarrolló normalmente: entre todos analizamos la encuesta y modificamos aquello que era necesario. No logramos terminar de analizarla, y se acordó que se las enviaré vía mail y en el transcurso de la semana lo finalizaremos de forma on-line.

ENCUENTRO N°6

Fecha: 17 de julio de 2019

Participantes: Javier, cofundador; Antonio, director ejecutivo; Tamara, Comunicación; Marta, fundadora.

Lugar: oficina de Construir el Desarrollo Local Asociación Civil.

El objetivo de este era terminar de cerrar pequeños aspectos para tener todo listo para la implementación de la evaluación:

- Repasar las dos encuestas que se enviarán
- Definir el sentido de dos indicadores

Ad-hoc había preparado un listado de temas estratégicos que fueron surgiendo durante los encuentros anteriores, para elegir uno o dos y profundizar en los mismos. Fue imposible trabajarlos porque desde el inicio Antonio y Tamara retomaron un tema que se había conversado en la reunión anterior: cuestionaron que la metodología de investigación sea de muestra azarosa vs. estudio de casos. Me parece bien que pregunten y cuestionen, pero se vuelve tedioso que personas que no saben de la temática se empaquen en una idea.

Teniendo en cuenta que durante estos tres meses manifestaron, en repetidas ocasiones, que trabajan medio tiempo y les resulta escaso para las tareas que tienen; plantean realizar estudios de casos y grupo de control. Lo cual me parece poco realista. Y percibo que no saben realmente de qué se trata.

Me resultó totalmente tedioso tener que estar 45 minutos rebatiendo sus posturas: porque no fue una explicación, sino que por la forma en que lo planteaban tenía que "rebatir".

Me pareció una conversación sin sentido. Marta y Javier no participaron del intercambio. El clima fue de tensión, pero no me puse nerviosa. No recuerdo cómo di por finalizado el tema.

Pasamos a conversar de algunos aspectos de los indicadores, y luego de las encuestas. Cuando les conté de la encuesta a la sociedad en general para conocer el nivel de reconocimiento de la organización, comentaron:

- "No tiene sentido, no nos conocen"
- Tamara: "A mí no me interesa que nos conozca la sociedad en general, sino que el ecosistema emprendedor".
- Marta: "no le veo sentido al esfuerzo"

Este tipo de comentarios me generan incomodidad. Dado que dicen querer llegar a la mayor cantidad de personas, pero no identifican el alcance a un gran público como un medio para lograr ese objetivo.