

15 años de renovados desafíos



15 AÑOS DE RENOVADOS DESAFÍOS

COMPROMETIDOS CON LOS CHICOS
POR UN PAÍS GRANDE

15 AÑOS DE RENOVADOS DESAFÍOS

COMPROMETIDOS CON LOS CHICOS
POR UN PAÍS GRANDE



FUNDACIÓN ARCOR

Consejo de Administración

Presidente: Lilia M. Pagani

Vicepresidente: Rita M. Maranzana

Secretaria General: Claudia S. Pagani de Martín

Prosecretaria: Karina Pagani

Tesorerera: Sonia Maranzana de Gai

Protesorerera: María Rosa Pagani de Babini

Vocal Titular: Inés D. Martínez de Seveso

Gerente: Santos Lio

Área Programática:

Iniciativas Territoriales: Javier Rodríguez, Paola Fridman

Capacitación y Formación: Adriana Castro

Estudios e Investigación: Mónica Camisasso, Mariana Arruabarrena

Área Administración y Secretaría: Silvina Renedo, Marcelo Moyano,
María Belén Pérez, Silvana Romero

Área Comunicación y Difusión: Vanina Triverio

15 años de renovados desafíos.

Comprometidos con los chicos por un país grande.

© Fundación Arcor, 2006.

Primera edición: diciembre de 2006.

Tirada en español: 4.000 ejemplares.

Todos los derechos reservados.

La reproducción y/o divulgación total o parcial de textos, fragmentos, reseñas o imágenes está permitida con la condición de citar expresamente la fuente. No se permite el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico mediante fotocopias, digitalización y otros métodos, sin el permiso previo y escrito del titular del *copyright*.

ISBN 987-97640-6-4

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Impreso en Argentina - *Printed in Argentina*

Coordinación editorial:

Fundación Arcor

Área de Estudios e Investigación:

Mónica Camisasso

Mariana Arruabarrena

Área de Comunicación y Difusión:

Vanina Triverio

Textos: Adúriz Escritura • consultoría y servicios de comunicación.

Editor general: Sebastián Adúriz. **Coordinación y redacción:** Mariana López Alonso.

Los textos fueron producidos en base al estudio realizado por CEDES bajo la coordinación técnica de Mario Roitter y la asistencia de investigación de Carolina Gowland.

Diseño: Di Pascuale Estudio

*“Recordar:
del latín re-cordis,
volver a pasar por el corazón.”*

EDUARDO GALEANO,
El libro de los abrazos.

Índice

11	Capítulo 1: La Fundación Arcor hoy Por una infancia grande para los más chicos
27	Capítulo 2: El Grupo Arcor Un vínculo comunitario de anclaje profundo
37	Capítulo 3: Los inicios de la Fundación (1991-1995) En la línea de largada
45	Capítulo 4: Crecimiento y expansión (1995-2004) Un camino que suma cada vez más kilómetros
53	Capítulo 5: El giro estratégico (2004-2006) Hacia un nuevo horizonte
63	Capítulo 6: La causa de la infancia El derecho de los niños hoy, la llave a un mañana mejor
71	Capítulo 7: la Fundación, en la práctica territorial Del financiamiento de programas a la gestión de procesos
81	Capítulo 8: El trabajo en alianza Con la fuerza de los proyectos compartidos
89	Capítulo 9: Así trabaja la Fundación Arcor: el caso barrio Mosconi De un jardín maternal a la asociación “Gurises de mi barrio”
95	Capítulo 10: Balance de una trayectoria Pasión por construir un mejor presente y futuro
103	Capítulo 11: La voz de los socios Quince años, quince testimonios
111	Capítulo 12: Perspectivas a futuro Movilizar e incidir para priorizar la infancia



Caramelo en

Caramelo
Caramelo en
Caramelo en

33 x 3 PANES de
250 g. c.v.

Por una infancia grande para los más chicos

“Somos una organización emprendedora que asumió la causa de la infancia como propia. Por eso trabajamos para fortalecer a las comunidades que se interesan por los derechos de la niñez —entre otras cosas, promoviendo en ellas procesos de capacitación, impulsando proyectos sociales sustentables y articulados—, para instalar el tema en la agenda social, para movilizar a otros actores. Ésa es nuestra lucha cotidiana.” (Lilia Pagani, presidenta de la Fundación Arcor)

La Fundación Arcor trabaja para contribuir a que todos los niños y niñas de la Argentina tengan acceso a sus derechos.

Para conseguir ese objetivo desarrolla una tarea profesional y sistemática de inversión social con especial énfasis en las oportunidades educativas. Una tarea que excede largamente las prácticas habituales del sector tal como donar dinero o bienes materiales o, incluso, financiar iniciativas sociales en comunidades específicas.

La Fundación se propone hacer mucho más. Por ejemplo:

- **Promueve y acompaña —sola o en alianza con entidades pares— iniciativas territoriales articuladas en las comunidades para que se hagan efectivos los derechos de sus niños y niñas.** Y se asegura de que tales iniciativas involucren a distintos actores locales, generen conocimiento, instalen el tema en la agenda pública y fortalezcan las redes sociales. Su objetivo final: hacer de cada comunidad un espacio de oportunidades educativas para la infancia. En la actualidad, la Fundación desarrolla acciones a lo largo de todo el país, agrupadas en cuatro iniciativas: Oportunidades Educativas Comunitarias, Juntos por la Educación, Acciones Educativas Locales y Fortalecimiento Comunitario.

- **Promueve investigaciones que generen conocimiento relevante tanto para su tarea como para otras organizaciones involucradas en la temática de la niñez. Además, recupera aprendizajes de las prácticas propias o de aquellas que apoya.** La Fundación desarrolla estudios en alianza con prestigiosas unidades académicas, como la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad de Buenos Aires, FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) y la Universidad Católica Argentina. Con ellas aborda temáticas como el estado de situación de la infancia, el vínculo niñez/educación y los procesos de aprendizaje en espacios formales y complementarios. Otro ejemplo de esta línea de trabajo es el Premio Fulvio Salvador Pagani, que busca impulsar la investigación sobre la realidad económica argentina para contribuir al desarrollo del país.
- **Desarrolla y promueve procesos de capacitación que tiendan al fortalecimiento de personas y organizaciones que trabajan con la infancia.** La Fundación trabaja, en esta línea, en dos direcciones. Por un lado, apoya propuestas de reflexión, difusión e intercambio de experiencias que puedan ser transferidas y resignificadas en cada contexto local. Por otro, genera procesos de capacitación a partir de los contenidos más conceptuales que cruzan su campo de trabajo. Un ejemplo de ello es la capacitación sobre la nueva Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. En esta línea se inscriben, además, la capacitación a más de 400 docentes entrerrianos de nivel inicial sobre desarrollo integral infantil.
- **Divulga investigaciones y resultados de sus actividades para sensibilizar a la sociedad, para incidir prácticas y políticas a favor de la infancia.** Desde 1991, la Fundación apoyó y editó más de 70 publicaciones destinadas a organizaciones del tercer sector que trabajan la problemática de la niñez pero también a empresas, medios de comunicación, entida-



des y funcionarios públicos, y especialistas internacionales. Una de estas publicaciones es el libro que analiza la situación de niños con derechos vulnerados *Infancia: varios mundos*, editado por la Fundación Walter Benjamín con el apoyo conjunto de Procter & Gamble y la Fundación Arcor.

- **Moviliza a otros actores —públicos y privados de la sociedad— para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos.** Para eso, entre otras acciones, acerca a entidades pares a la responsabilidad social empresaria con seminarios y talleres de trabajo; firma convenios con empresas y municipios para generar iniciativas en favor de las oportunidades para los niños, y busca incluir el tema en la agenda social por medio de los estudios que promueve. Muestra de ellos son el estudio Gasto público dirigido a la niñez y adolescencia en Córdoba 2002-2004, y el estudio sobre la Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en la Argentina,

investigación realizada por CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad), a instancias de Fundación Arcor, Save the Children, Fundación C&A y UNICEF.

En resumidas cuentas, luego de quince años de trabajo ininterrumpido, heredera de una tradición de más de medio siglo de compromiso social de parte de la compañía que le dio origen —el Grupo Arcor—, la Fundación se ha convertido en uno de los principales referentes de la inversión privada argentina.

Estructura de gestión y equipo humano

En su definición formal, la Fundación Arcor es una entidad sin fines de lucro dedicada a promover los derechos del niño, que hace foco en la infancia y en la educación como motor de oportunidades. Pero cualquiera que haya visitado alguna vez sus oficinas, o conocido a alguno de quienes trabajan en ella, habrá descubierto que, en su día a día de trabajo, la Fundación es mucho más.

Ante todo es un grupo de profesionales jóvenes y activos, apasionados por su labor, que están en constante movimiento. Puede hallárselos participando en mesas de trabajo, presentando sus últimas investigaciones u organizando encuentros de iniciativas regionales.

Es difícil reunirlos a todos, eso sí, porque alternan su semana entre las dos ciudades donde la Fundación tiene sede: Córdoba y Buenos Aires; cuando no, van rumbo a alguna de las 24 jurisdicciones argentinas, a visitar uno de

los tantos proyectos que la Fundación actualmente promueve. Pero no es necesario que estén bajo el mismo techo para que compartan iguales perspectivas: todos conocen la temática de la niñez, para la cual están pensando siempre enfoques y abordajes nuevos.

Además de su equipo humano, la Fundación es también una estructura precisa y aceitada. Su gestión se formaliza en los siguientes niveles: un consejo directivo, un gerente técnico y tres ejes: Administración, Comunicación y Programática, el área que se encarga de iniciativas territoriales, capacitación y estudios e investigación.

La presidenta de la Fundación, Lilia Pagani, encabeza el consejo directivo, encargado de definir el rumbo estratégico y la visión de la organización. Este consejo está integrado por la vicepresidenta Rita María Maranzana, la secretaria general Claudia Pagani de Martín, la prosecretaria Karina Pagani, la tesorera Sonia Maranzana de Giai, la prosecretora María Rosa Pagani de Babini y la vocal titular Inés Martínez de Seveso.

Un modo articulado y profundo de entender la inversión social

Esta actividad múltiple e integral que lleva adelante la Fundación Arcor nace del modo en el que entiende y delimita su campo de trabajo: la infancia, en especial desde una perspectiva educativa. Para la Fundación, en esta etapa crucial para el desarrollo posterior del ser humano convergen varias problemáticas —el trabajo, la salud, la educación— e inciden varios actores: la familia, la escuela, el Estado, las organizaciones de base, las empresas.

La forma de abordar la infancia, entonces, no puede ser aislada ni fragmentada. Por el contrario, debe sumar todas las fuerzas disponibles, integrar a todos los actores interesados, articular voces y voluntades para generar acciones de largo plazo que posibiliten que los niños argentinos tengan una infancia de derechos plenos. Por ejemplo, la Fundación trabaja para que, en la comunidad, la escuela se articule con el jardín maternal, con el centro de salud y con otras organizaciones y piensen juntos cómo crear un ambiente más propicio para que el niño transite sus etapas vitales.

Por eso, la Fundación ha elegido dos caminos para que su acción perdure en el tiempo y multiplique su alcance:

- Generar y compartir conocimientos y metodologías de trabajo sobre inversión social.
- Instalar en la sociedad y en la agenda pública la causa de la infancia, convocando a otros actores a sumarse a ella.

Mayores conocimientos, mejores prácticas

Para generar un cambio social profundo no basta con poner el mayor empeño, con destinar todos los recursos propios. Hay que mirar hacia afuera, tender puentes y animarse al quehacer con otros: el trabajo en alianza es un paso indispensable para operar con mayor impacto, eficacia y escala regional y nacional. Por lo tanto, la Fundación se ha asociado con distintas entidades —de base, empresariales, del sector público y privado— para formar redes que permitan compartir experiencias, emprender o descartar recorridos que los demás ya han transitado y proponer a los que se suman el camino a seguir.

Las cifras que produjeron estos 15 años

- **25** son los programas e iniciativas, propios o en alianzas, que promovió.
- **1.400** son los proyectos que financió.
- **8.550** son las organizaciones con las que se asoció para llevar adelante estos proyectos.
- **23** son las provincias argentinas, además de Capital Federal, donde intervino.
- **80** son las publicaciones que editó para difundir los resultados de tales programas.
- **1** millón son los niños y los jóvenes que participaron en sus iniciativas.
- **11** son los premios y reconocimientos que recibió por su labor.

La Fundación Arcor comparte su trabajo tanto con entidades que recién se inician en la inversión social y también con instituciones prestigiosas que le han transmitido un importante legado teórico y metodológico. Así como unió fuerzas con UNICEF, Fundación Antorchas, Fundación Minetti, Fundación Nicolás, Fundación Noble, y Fundación Navarro Viola, entre otros, también participa de bloques más amplios como Grupo de Fundaciones y Red Argentina por los niños y niñas: RedOnda, un trabajo conjunto que se describe con mayor profundidad en el capítulo 8 de este libro.

Su objetivo es uno: lograr una visión integral e integradora de la infancia. Integradora, porque convoca la mirada de todos los actores. E integral, porque esta mirada deberá centrarse en el niño y la niña como sujetos únicos de múltiples derechos: a la alimentación, a la familia, a la salud, a la educación.

Una página central en la agenda

Para lograr esta visión integradora e integral de la infancia, para alcanzar el nivel de convocatoria y participación de actores que ella requiere, es necesario que la problemática de la niñez gane un lugar central en la agenda pública argentina. Un lugar que aún no tiene. Porque, paradójicamente, suele quedar soslayada por temas más urgentes o resonantes —como el desempleo, la inseguridad o los vaivenes del escenario político y económico— que la atraviesan. Pensar en los niños es también pensar

en el trabajo que no tienen sus padres, en la violencia social y en ampliar las políticas estatales.

La Fundación Arcor trabaja para apuntar este tema en la página central de la agenda pública. Lo hace, por ejemplo a través de Infancia y Derechos, un fondo que financia acciones para movilizar y sumar a otros en la situación de la niñez argentina. Algunas de estas acciones fueron el Capítulo Infancia de Periodismo Social, el Estudio sobre Gasto Público dirigido a la niñez y adolescencia 2002-2004 en la provincia de Córdoba y la capacitación a estudiantes de Economía de la Universidad Nacional de Córdoba, quienes en algunos años posiblemente serán directivos capaces de asignar recursos para mejorar el estado de la infancia.

Emprender en la causa de la infancia

Todas estas actividades exceden, como se ha dicho en un principio, la donación de recursos e incluso el financiamiento de programas. Porque la causa de la infancia —un campo de acción complejo y multifacético— así lo exige a quienes quieren tener un impacto mayor en ella. Pero estas acciones que lleva adelante la Fundación Arcor son además el reflejo de una organización emprendedora que se fue construyendo a sí misma, interactuando con otros, y que aprendió, con el paso de su historia, a poner manos —y capacidades— a la obra.

El recorrido por los capítulos 3, 4 y 5 refleja esta historia de la Fundación, que está hecha de ensayos y aprendizajes, de avances y giros de timón. Aunque algo estuvo claro desde un principio: el qué, la infancia, y el cómo, la educación. Ya desde el momento en el que fue creada por la empresa Arcor en 1991, la Fundación ideó acciones y programas para revalorizar el rol educativo de las escuelas y para fortalecer instituciones, civiles y estatales, dedicadas a niños y jóvenes de todo el país.

Junto a estas acciones, desarrolló otras propias de la lógica donante que primaba por aquel entonces, como la entrega de productos o dinero ante pedidos concretos. Pero la Fundación siguió luego otro camino, más profesional y estratégico —el de inversión social privada— que la llevó a terminar de perfilarse como una fundación emprendedora, que moviliza socialmente a otros en favor de su causa. Lo explica claramente Santos Lío, su actual gerente:

Premios y reconocimientos

- Premio Ciudadanía Empresaria ediciones 1999, 2000, 2001 y 2006, otorgado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina.
- Premio Emprendedor Solidario edición 2002, 2004 y 2005, otorgado por el Foro Ecueménico Argentino.
- Premio Mecenas de Oro 1999, otorgado por la Fundación ProArte Córdoba.
- Premio Empresa con Mayor Responsabilidad Social 1999, 2000 y 2001, otorgado por la revista Punto a Punto.

“¿Qué es una fundación emprendedora?

Es una fundación que logra anticiparse a las necesidades de la comunidad y que asume un rol proactivo. Y que no sólo financia más o menos estratégicamente, con mayor o menor profesionalismo, los proyectos y las solicitudes de otros, sino que adopta una causa y se empeña en ella. Que pone a su servicio todos los recursos y activos. Que trata de instalar el tema a la agenda pública, de sumar gente. Para la Fundación Arcor, esa causa es la infancia.”

El niño como llave al cambio

¿Por qué? Porque en los primeros años de una persona se juegan gran parte de las oportunidades que vaya a tener en su vida. Se juegan su salud física y mental, su capacidad de desarrollar un pensamiento crítico y

autónomo, de expresarse creativamente, de participar de un proyecto ciudadano. La atención que un niño reciba en su infancia —alimentación, afecto, seguridad y educación— definirá, en gran medida, su desarrollo y el de su comunidad.

Por el contrario, es difícil imaginar un futuro auspicioso en una sociedad donde casi el 60 por ciento de los chicos son pobres y más del 20 por ciento, indigentes. Son seis de cada diez chicos que, lejos de vivir en las condiciones óptimas para crecer, no tienen adecuada alimentación, vestimenta ni servicios para acceder a la escuela. Quedan excluidos precisamente de este ámbito, el educativo, capaz de proveerles las competencias que necesitan, entre otras cosas, para concretar sus proyectos personales, ejercer ciudadanía, integrarse y participar.

El panorama de la niñez en la Argentina —que se desarrolla en el capítulo 6 de esta publicación— es preocupante. No obstante, y paradójicamente, se afirma como un espacio claro de trabajo. Porque las intervenciones en el desarrollo infantil temprano son mucho más que efectivas: son capaces de sentar las bases para un mejor tránsito educativo y



Un futuro de oportunidades

Si la trayectoria de la Fundación Arcor fue posible gracias a su vocación por plantearse desafíos cada vez más ambiciosos —la innovación es, claramente, un rasgo central de su personalidad— ya pueden avizorarse las sendas por las que planea avanzar a futuro.

Ampliar el alcance de sus iniciativas territoriales. Profundizar el trabajo en red, tanto a través de alianzas con

organizaciones locales como de la intervención en bloques de entidades pares. Aumentar la sinergia que tiene con la empresa Arcor, intercambiando recursos materiales y otros intangibles como experiencias y conocimientos. Lograr que los miembros de la sociedad hagan del niño el centro de sus miradas. Éstas y otras metas que se ha puesto la Fundación Arcor de cara al futuro son abordados en el capítulo 12 de este libro.

para un desarrollo personal de los individuos. En este contexto, la atención de los niños y las niñas es un instrumento válido para posibilitar un comienzo más justo y equitativo.

A este desafío apunta la Fundación Arcor: a contribuir, con una visión integradora e integral de la infancia, a reconstruir el tejido social argentino. Porque además de embanderarse tras una causa, una organización emprendedora es aquella que se sabe un actor de peso. Un actor con voz y voto, con visión y presencia en el concierto de las cuestiones sociales que aspira a participar de un cambio profundo y de largo plazo.

Este actor es hoy la Fundación Arcor. ■



El 13 de diciembre nace formalmente la Fundación, en una reunión de directorio de la empresa Arcor.



Se inaugura el premio Fulvio Salvador Pagani, que distingue trabajos inéditos sobre la realidad económica argentina.

1991

1992

1993

La entidad presenta sus primeras iniciativas de apoyo comunitario; entre ellas, la de Formación Ambiental y la de Apoyo a Eventos Culturales.



Ingresa Luis Ulla como gerente técnico de la Fundación.



La Fundación entabla su primera alianza con una entidad par: junto con la Fundación Antorchas, da origen al programa Infancia y Desarrollo.

1994

Comienza a funcionar el programa Padrinazgo a Escuelas, paso inicial en la trayectoria que luego recorrería la Fundación para mejorar las condiciones educativas de los más pequeños.



1995

Ven la luz los primeros programas que financian proyectos presentados por la comunidad: Mi Escuela Crece y Superando Límites.



1996



Comienzan a funcionar otros programas financiados a partir de estas alianzas con fundaciones pares, como Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria –FEPIC– con la Fundación Interamericana.

1997



Asume el cargo de gerente técnico Claudio Giomi.

2000

Surge formalmente el Grupo de Fundaciones, del cual la Fundación Arcor forma parte.

GDF
Grupo de Fundaciones



El trabajo en alianzas sigue creciendo y se suman este año dos nuevos programas: Creciendo con Mi Escuela junto con Fundación Bunge y Born, y con la fundaciones Navarro Viola y Antorchas, Apoyo a la Educación Inicial.

2001

Se comienza a implementar el Programa Infancia y Derechos que llevan en forma conjunta la Fundación Arcor y Unicef Argentina.



2002

La Fundación Arcor impulsa junto con otras 29 fundaciones y acciones empresariales la creación de Red de América.





En nueva alianza nace la Iniciativa Juntos por la Educación desarrollada con la Fundación Minetti.

La Fundación repiensa su forma de organizarse y trabajar en un giro estratégico que la llevará, un año después, a plantearse una nueva misión y lineamientos, y a asumir como propia la causa de la infancia.

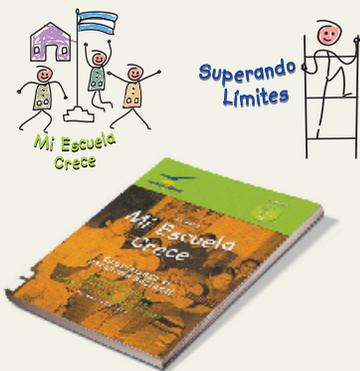
2003



Nace el programa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC), cuya forma de trabajo impregnará después a las restantes iniciativas territoriales.

2004

Se crea el área de Comunicación, cuyo objetivo, entre otros, es el de instalar el tema de la infancia en la agenda pública.



Cierran su ciclo los programas como Mi Escuela Crece y Superando Límites.

Se establece una nueva estructura basada en las líneas estratégicas definidas por la Fundación.

2005

La Fundación se expande regionalmente con la apertura del Instituto Arcor de Brasil.

2006

Asume Santos Lio como gerente técnico y se consolida el cambio estratégico que se planteó la Fundación.





BV. CHACABUCCO 1160



Un vínculo comunitario de anclaje profundo

“Una empresa está bien cuando la comunidad en la que vive está bien.” (Fulvio Salvador Pagani, fundador del Grupo Arcor)

Dicen que las historias hay que contarlas desde el principio. Y eso, en el caso de la Fundación Arcor, significa comenzar mucho antes de su creación en 1991. Significa comenzar la narración 40 años atrás, en 1951, cuando un grupo de pioneros fundó la pequeña fábrica de caramelos del pueblo de Arroyito, Córdoba, y la bautizó Arcor.

Porque en el modo de ser y de actuar de la Fundación, en el camino que ha recorrido hay mucho de la empresa que le dio vida. Hay, ante todo, una preocupación y una certeza. Preocupación por el entorno, y certeza de que sólo se puede estar bien en una comunidad que está bien. De que el rol de cualquier compañía en una sociedad implica algo más que el desarrollo económico.

Esa creencia acompañó a Arcor durante toda su vida. Desde su nacimiento como empresa familiar hasta su consolidación en un grupo global. Desde los primeros vínculos que tuvo con las comunidades cercanas a sus establecimientos industriales —a quienes apoyó a través de instituciones como los bomberos, las cooperadoras escolares y las organizaciones de base— hasta la decisión de crear una fundación cuya función exclusiva fuese mejorar el entorno social de una manera articulada y orgánica.

Arcor: historia de una empresa socialmente responsable

La historia de Arcor es, entonces, la historia de una empresa pionera. Y no sólo porque quienes la fundaron supieron ver en una fábrica de caramelos la semilla de una compañía de alcance internacional. También por que Arcor fue una de las primeras empresas argentinas en complementar el progreso económico con el compromiso social. Durante los 55 años



que pasaron desde su creación, la empresa construyó una estrecha relación con su entorno y una cultura del trabajo ligada al cuidado del medio ambiente y al crecimiento de la comunidad.

Hoy Arcor —además de sostener la fundación que creó— impulsa iniciativas sociales en las localidades cercanas a sus plantas; participa de espacios de discusión como foros y cámaras sobre la función del sector privado en el desarrollo económico, social y ambiental; mantiene un profundo apego a los valores éticos; se preocupa permanentemente por el crecimiento humano y profesional de sus empleados y fomenta el espíritu federal de su país de origen (tiene plantas de producción en 10 de las 23 provincias argentinas).

“Todos los empresarios tenemos la responsabilidad y la obligación de participar activamente con nuestra más clara y mejor actuación, buscando solamente el interés de todos. En Arcor creemos positivamente en la iniciativa del hombre y en la solidaridad. En ayudarnos unos a otros, sin medir esfuerzos ni resultados.” Estas palabras de Fulvio Salvador Pagani dan cuenta cabalmente del espíritu que anima a la compañía: trabajar por el progreso de sus negocios y, al mismo tiempo, fortalecer las



comunidades en las que opera. Un espíritu ya presente en aquellos pioneros que le dieron origen.

Del sueño de un visionario a la realidad de una multinacional líder

Y para conocer este origen hay que volver a otro principio. A 1924 más precisamente, cuando el joven inmigrante Amos Pagani llegó a Arroyito, Córdoba, luego de un largo viaje por tierra y por mar. Amos venía desde el Piamonte italiano, y la belleza de este pueblo del Este cordobés lo cautivó. Allí —se dijo— formaría una familia y cumpliría su sueño: instalar una panadería. Y lo logró.

Amos encontró en Arroyito su lugar y tuvo a sus cinco hijos, un ejemplo de tenacidad y esfuerzo. En especial el segundo de ellos, Fulvio, que quiso ir aún más allá: le propuso a otros pioneros de la zona instalar una fábrica de caramelos. Estos emprendedores tenían un fuerte vínculo con el pueblo y quisieron que su proyecto recordara su tierra. Así, en 1951, nació Arcor: “Ar”, de Arroyito y “Cor”, de Córdoba.

El proyecto creció y se consolidó. Con el tiempo, supo convertirse en un importante centro de producción de la región: ya en 1958, elaboraba 600 mil kilos de golosinas por día. Pero Arcor había heredado la visión a futuro y el liderazgo de su fundador y presidente, Fulvio Pagani, y no se conformó con ser una fábrica de caramelos.

La empresa tenía un objetivo claro: autoabastecerse de algunos insumos básicos y estratégicos. Por eso, ya convertida en una de las principales compañías de la Argentina, incursionó en distintas actividades industriales y en la década del setenta creó plantas que producían desde las materias primas necesarias para la elaboración de golosinas —como la leche— hasta el cartón necesario para los envases. Ese fue el origen de Cartocor y Coverflex, las empresas que abastecen al Grupo de cartón corrugado y envases flexibles.

Arcor seguía creciendo. Crecía tanto que sus horizontes empezaron a alejarse. Por eso, y apoyada en una política interna que alentaba la exportación aun en coyunturas no tan favorables, casi como un mandato, se instaló en varios países de la región como Paraguay (1976), Uruguay (1979), Brasil (1981) y Chile (1989).

Llegaron los tiempos de cambio y en 1993 —dos años después de la muerte de Fulvio— su hijo, Luis Alejandro Pagani, asumió la presidencia. Arcor inició entonces un profundo proceso de profesionalización y transformación de su gestión, y se concentró en la elaboración de golosinas, galletas, chocolates y alimentos. Poco a poco, llegó a ser un grupo industrial líder a nivel nacional en la producción de materia prima y en *packaging*, y una de las principales empresas de consumo masivo en América Latina.

La década del noventa fue de expansión y consolidación. En 1996, el Grupo construyó un planta productora de caramelos en Perú; dos años después adquirió la empresa chilena Dos en Uno —líder en golosinas y chocolates de su país—, y en 1999 instaló una avanzada fábrica de chocolates con el mayor centro de distribución en Brasil. Más tarde, y a partir de un modelo de comercialización minorista exitoso, llegarían nuevas unidades comerciales en toda América Latina y también en Europa.

Así fue como el lema de Fulvio Salvador Pagani dejó de ser visión para convertirse en realidad. “Nuestro mercado es el mundo”, dijo alguna vez el fundador y marcó el destino de la empresa. Así fue como “Arroyito de Córdoba” se convirtió en una organización de alcance internacional.

Perfil de una empresa global

Hoy, Arcor es el principal productor de caramelos del mundo y la mayor empresa latinoamericana del sector. Cuenta con 35 plantas en la Argentina, Brasil, Chile y Perú, certificadas bajo las normas internacionales de calidad ISO 9.000 e ISO 14.000. Además de sus unidades productivas, posee oficinas comerciales en Bolivia, Canadá, Colombia, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Exporta sus productos a más de 120 países de todo el mundo. Obtiene una facturación superior a los 1.300 millones de dólares anuales. Y lleva acumulada una inversión —durante los últimos once años— de más de 1.000 millones de dólares. En eso se ha convertido, a grandes rasgos, el Grupo Arcor.

¿Cómo alcanzó estos logros? Con el mismo espíritu que le dio origen hace 55 años: una mirada estratégica y a largo plazo del negocio. Una mirada que lo llevó a producir no sólo alimentos sino también los envases en que son comercializados. Una mirada que lo decidió a construir uno de los sistemas de distribución minoristas más grandes de la Argentina. Porque el Grupo apostó a crecer en su cadena de valor; hoy es uno de los principales productores de leche del país, el mayor productor del alcohol etílico de cereal y el fabricante argentino de cartón corrugado más importante.

Pero ni las golosinas, los envases, las plantas o la facturación serían posibles si no fuera por la gente. Son 18 mil los colaboradores —en la Argentina y en todo el

El Grupo en cifras¹

- **1^{er.}** productor de caramelos del mundo.
- **38** plantas en **4** países de América: Argentina, Brasil, Chile y Perú.
- **14** oficinas comerciales.
- **2** millones de kilogramos de productos elaborados por día.
- **20** mil colaboradores en todo el mundo.
- **120** países importan sus productos.
- Algunas de sus marcas líderes son: Águila, Sonrisas, Bon o Bon, Butter Toffees, Mogul y Criollitas.
- **9.000** y **14.000** son las normas ISO que certifican sus plantas.
- **1^{er.}** productor argentino de cartón corrugado y alcohol etílico de cereal.
- **1.300** millones de dólares de facturación en 2005.

1. Fuente: Grupo Arcor.

Tres caminos, una meta

El programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) del Grupo Arcor tiene como objetivo central que la compañía profundice su perfil de empresa responsable. Que las prácticas de RSE se consoliden en sus públicos de interés y en todas las dimensiones de sus negocios. Para ello, prevé actuar a través de tres grandes líneas:

- Ejecutar acciones estratégicas institucionales de RSE que construyan una práctica continua y, con ella, una gestión participativa e integrada. Estas acciones —organizadas en tres grupos: capacitación, comunicación y monitoreo/evaluación— serán llevadas a la práctica de manera progresiva en todas las unidades de negocio y países.
- Sumar proyectos específicos que involucren a los diferentes públicos de interés de la empresa. E implementarlos en cada área de negocio o país con carácter inicial de proyecto piloto, para que puedan ser replicados, en el futuro, en otras áreas.
- Incorporar sistemáticamente las prácticas de RSE a toda la gestión de la compañía. Para ello, la compañía creó una Gerencia Corporativa de RSE, integrada a la gestión general del Grupo e interrelacionada con todas las áreas de negocios.

mundo— que hacen de la compañía uno de los principales empleadores industriales. Este equipo amplio de profesionales y especialistas en diversas materias se compromete con la gestión día a día y, con una fuerte vocación de trabajo, desarrolla marcas para cada segmento de los consumidores.

Otras tres claves afianzaron el liderazgo de Arcor: la búsqueda sistemática de un progreso continuo, que incluya a todos los que pertenecen a la empresa, la flexibilidad operativa que le permite dar respuestas inmediatas y una gestión basada en procesos sostenibles y en valores, como los que sustentan a su programa de Responsabilidad Social Empresaria.

El programa de RSE: un paso al futuro

Esta gestión socialmente responsable de Arcor tuvo dos hitos: la creación de la Fundación en 1991, y la definición del programa de RSE en 2004. Este último paso fue clave: si bien el Grupo se ha caracterizado por desarrollar sus negocios de manera ética y responsable, no fue sino hasta ese año que sistematizó sus actividades en material de responsabilidad hacia su gente, el medioambiente y la comunidad. Su meta era clara: atento a las transformaciones sociales, se propuso que la RSE atravesara toda su gestión, que fuese asumida por todos sus negocios y actividades.

Arcor empezó 2005 con una nueva manera de pensar y aplicar la RSE. Englobó las diversas acciones que realizaba en un programa, para potenciar su actuación en el

Una conducta sostenida en valores

¿Cómo se construye un proyecto empresario exitoso? ¿Cómo se expanden las actividades de una compañía sin resignar valores como la calidad, la ética y la responsabilidad? ¿Cómo se logra crecer y ayudar a crecer al mismo tiempo a la comunidad?

Arcor encontró respuestas a estas preguntas en su propia historia. Porque no es casual, por ejemplo, que una compañía fundada por un grupo de pioneros se expanda. Si una conducta es fiel reflejo de los valores que la animan, la actuación ética, responsable y eficaz de Arcor es posible porque quienes la crearon y la conforman se preocupan por la calidad, el entorno en el que operan y su sociedad.

Esta filosofía se plasma en la misión, visión y valores de la compañía. Los dos primeros enunciados expresan sus maneras de actuar y de ser, de acuerdo con esos valores y reforzadas por los flamantes Códigos de Ética y de Conducta.

Misión

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a

través de una gestión basada en procesos sostenibles.

Visión

Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de América Latina y consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

Valores

Integridad: asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

Compromiso: concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

Respeto: mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocritica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

Confianza: construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

Liderazgo: sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.



El **Código de Ética** es la herramienta que tiene Arcor para concretar su misión como empresa y construir el marco que conduce sus negocios. Comprende cuatro valores fundamentales y ocho principios de acción colectiva, que resumen su manera de hacer y pensar.

El **Código de Conducta** pone en práctica el Código de Ética y está compuesto por normas que orientan la actuación de la empresa y de los empleados para una gestión ética y responsable.



campo social. Designó un coordinador del área y formó un grupo de trabajo integrado por 14 profesionales de distintas disciplinas —en representación de los diferentes países y las áreas funcionales de la empresa—, asesorados por consultores de reconocida trayectoria en la materia.

Así el Grupo Arcor definió su Política de RSE, que incluye todos los objetivos del programa, reformuló la misión de la empresa y estableció los Códigos de Ética y de Conducta. ■



En la línea de largada

En 1991 nació la Fundación Arcor, con el propósito de establecer un fuerte vínculo con la comunidad. Su primera etapa de operaciones estuvo caracterizada por una alta cantidad de pedidos de ayuda y por un modelo donante que pronto los miembros de la Fundación comenzaron a replantearse.

En el comienzo fue una aventura. Casi como la de Amos Pagani que, en 1924, se embarcó en Italia y viajó por aguas y tierras desconocidas hasta que recaló en el pueblo cordobés de Arroyito donde pudo construir un futuro para él y sus descendientes. O la de su hijo Fulvio que, con apenas 22 años, se convenció a sí mismo y convenció a un grupo de pioneros de que instalar una fábrica de caramelos era un sueño viable. Sí, el nacimiento de la Fundación Arcor también puede leerse como una aventura. De otro tipo, claro, pero con la misma pasión por el cambio, por la mejora constante.

Casi siete décadas después del arribo a la Argentina de Amos y exactamente cuarenta años después de que la fábrica de caramelos comenzara a funcionar, inició sus actividades la Fundación Arcor, a fines de 1991. Más precisamente, el 13 de diciembre, durante la reunión de directorio anual. Ese día puso sello a una idea que venía rondando a los directivos de Arcor desde hacía meses: crear un lugar desde donde estrechar el vínculo con la comunidad y retribuirle lo que ella había hecho por la empresa. Desde el comienzo, la Fundación adoptó el espíritu que guió a los fundadores de Arcor: siempre hay algo más por hacer, siempre se puede crecer y hacer de ese crecimiento el motor del progreso social.



El reto era enorme. Igual que el valor del legado que habían recibido. Y es que la Fundación había nacido para reforzar y extender el compromiso con la comunidad que había caracterizado siempre a la empresa. “No sabíamos como comenzar, era un gran desafío”, recuerda Lilia Pagani, hija de Fulvio y presidenta de la Fundación Arcor, acerca de la aventura que significó poner en marcha a la Fundación en aquellos tiempos.

Lo que sí estaba claro era el objetivo: había que crear una entidad que se ocupara exclusivamente de ayudar a la comunidad y, especialmente, a los sectores más vulnerados. Pero faltaba aún la experiencia, la experiencia que vendría con los años, con el aprendizaje cotidiano, con las vueltas de timón.



El primer paso en esta aventura fue entonces formar un consejo directivo que, en esos primeros tiempos, estuvo muy involucrado en las decisiones del día a día. Pronto, los pedidos comenzaron a llover: escuelas, geriátricos, hospitales, cooperadoras, asociaciones civiles y bomberos voluntarios, entre tantas otras instituciones, se acercaron a la Fundación. En total, se recibían un promedio de ochocientos por año, o sea, casi tres por día.

La demanda era mucha. Y todos los miembros de la Fundación trabajaban para satisfacerla. Visitaban las comunidades y se contactaban con las entidades que se habían acercado a pedirle ayuda. No había en ese momento una forma sistemática de organizar las donaciones; el trabajo era mayormente artesanal. De leer y analizar caso por caso.



Una de las personas que participaba de esta labor fue un ex gerente de Arcor, el señor Julio Miani, quien junto con su secretaria, la señorita Isabel Faramia, se encargó inicialmente de la coordinación de las actividades. El consejo directivo, en tanto, estaba compuesto por Lilia Pagani (presidente), Rita María Maranzana (vicepresidente), Claudia Pagani de Martín (secretaria general), Rina Pagani de Viviani (prosecretaria), Sonia Maranzana de Giai (tesorera), María Rosa Pagani de Babini (protesorera), Patricia Lafaye de Steigemann y Graciela Seveso de Bruno (vocales).

Todas ellas, junto con Julio Miani, examinaban los casos, se contactaban con quienes recibían las donaciones, visitaban las instituciones.



Durante esos años, no hubo un límite preciso del universo de destinatarios de la ayuda, como lo habría más tarde. La Fundación efectuaba donaciones para garantizar la alimentación de recién nacidos, favorecer la escolarización de adolescentes, sustentar un hogar de ancianos o equipar una sala de atención materno-infantil. Todos los pedidos que llegaban pedían ser escuchados.

Sin dudas, el campo de acción era amplio. Pero a la Fundación le interesaba fundamentalmente incidir en ciertas temáticas: educación, salud, investigación económica, cultura. En cada una de estas líneas instauró acciones. En 1994, por ejemplo, puso a funcionar el programa Padrinazgo de Escuelas. ¿Su objetivo? Mejorar las condiciones de enseñanza en las aulas. De ahí que libros, material didáctico, útiles y equipamiento técnico fuesen parte de las donaciones que recibían las escuelas apadrinadas, especialmente de nivel primario. Además, promovió y apoyó Educar Forestando, una iniciativa para fomentar la conciencia ecológica en los docentes y los niños. Y en investigación económica, instauró en 1993 el premio Fulvio Salvador Pagani, que distinguía trabajos inéditos sobre la realidad económica argentina.



En el área de la cultura, en tanto, la Fundación apoyó desde 1992 a instituciones que trabajaban en la difusión y acercamiento del arte a la sociedad. Auspició conciertos, organizó seminarios y estimuló la expresión artística de niños y jóvenes con capacidades diferentes.

Se inició también en este período la implementación del programa llamado Arte sin Límites, creado para enriquecer el proceso de estimulación e integración de niños y jóvenes con discapacidad.

Las acciones eran muchas y la sistematización, escasa. Para organizar tanta voluntad de hacer era necesaria una gestión más profesional, que revisara la lógica donante que primaba en esos años. ¿Para qué? Para hacer de Arcor una fundación de mayor impacto en los procesos sociales, con una visión de largo alcance, capaz de brindarles a las organizaciones sociales herramientas para que ellas mismas pudieran fortalecerse.



Estos primeros tiempos dieron sus frutos: la Fundación tuvo la posibilidad de contactarse con las instituciones y las comunidades, enterarse de cuáles eran sus necesidades y, de a poco, ir perfilando con mayor certeza el camino que habría de seguir en los años venideros.

Este camino, en el sentido literal, también tenía que tener más kilómetros. La Fundación no quería que su trabajo se circunscriba únicamente a las comunidades periféricas a las plantas y oficinas de la empresa. Había que abrir más el juego. Recuerda Lilia Pagani: “Desde el comienzo tuvimos en claro que el trabajo en la comunidad iría más allá del lugar donde Arcor actuara y que teníamos que trabajar a nivel nacional”. La Fundación debía recorrer un camino más amplio. Y, con los años, lo lograría. ■



Un camino que suma cada vez más kilómetros

Durante la segunda etapa de su vida, la Fundación circunscribió su foco de actuación en torno a la niñez y adolescencia, entabló alianzas con otras entidades pares y profesionalizó su staff. Además, comenzó a aplicar una metodología de programas que le permitió organizar y mejorar la calidad de su intervención social.

Más de 800 por año. Esa era la cantidad de pedidos de asistencia que la Fundación recibía hacia 1995. Desde todas las provincias del país, las entidades se contactaban para solicitar ayuda, en una avalancha que desbordaba cualquier capacidad de respuesta. Así, el comité de dirección confirmó lo que ya intuía: si actuaba de manera reactiva a la demanda de la gente, los fondos y los recursos nunca serían suficientes.

Por eso, había que transformar las acciones en una oferta ordenada de recursos. Priorizar temas y medir resultados. Generar, en definitiva, nuevas estrategias de trabajo que permitieran que esta inversión social fuese más duradera y sostenible en el tiempo. Es decir, dejar de abrir puertas y ayudar a construir llaves.



Una de las formas de lograr este objetivo fue contratar a un gerente técnico, alguien con formación y experiencia en campo social. Esa persona fue Luis Ulla, quien ocuparía el cargo a partir de 1994 y hasta 2000. Ulla había acumulado una amplia trayectoria: había trabajado en el tercer sector y en el ámbito privado. Era la persona indicada para darle un nuevo impulso a la organización que, por ese momento, cumplía tres años de vida.

Cuando Ulla llegó a la organización, cuenta, tuvo que tomar una decisión muy difícil: comenzar a decir que no. Pero no era un “no” porque no. Era un “no” para invertir a más largo plazo, un “no” para mejorar. “Fue una apuesta que hice para el directorio con la convicción de que en menos de dos o tres años la gente iba a llegar a la Fundación con pedidos pertinentes a lo que queríamos apoyar”, rememora Ulla.



Decir que no, claramente, implicaba delimitar el universo de receptores. Un universo que, en la primera etapa, era amplísimo: centros de salud, escuelas, geriátricos. La idea ahora era abarcar menos, pero mejor. Entre todos los receptores de donaciones que tenía en la primera etapa, la Fundación entendió que había uno más claramente prioritario: los niños y jóvenes. En ellos había una oportunidad de trabajar en el presente para cambiar el futuro, y en ellos iba a enfocarse.

También por estos años la Fundación comenzó a operar con una metodología nueva: la de los programas. Una metodología que la vinculó a las comunidades en una relación de más largo plazo, en el cual el financiamiento de los proyectos tendría una contrapartida.



“Muchas veces veíamos —cuenta Lilia Pagani— que nuestro trabajo quedaba en un acto muy lindo, en una inauguración, en una foto; pero percibíamos que la gente no lo sentía como algo propio.” Había que lograr que las personas se involucraran más con los proyectos. Que salieran de la función de receptores para jugar un papel de hacedores. Con este propósito, la Fundación puso en marcha *Mi Escuela Crece y Superando Límites*, dos de los programas más exitosos de esta etapa.

El primero, que comenzó en 1996, fue un programa heredero en espíritu del inicial *Padrinazgo de Escuelas*. Pero tenía una dinámica muy diferente: “en lugar de que la Fundación hiciera donaciones de materiales y equipamiento, eran las mismas escuelas quienes generaban proyectos viables. Luego, la Fundación seleccionaba aquellos que consideraba de mayor impacto y sustentabilidad y los financiaba”, recuerda Adriana Castro, responsable de Capacitación y Formación.



Por esa época, la Fundación también percibió el valor de sumar esfuerzos. Y para 1996 comenzó a asociarse con entidades pares como las Fundaciones Antorchas, Navarro Viola, Interamericana, Bunge y Born y UNICEF Argentina. Con todas ellas, creó fondos cooperativos y generó programas que buscaban trabajar las problemáticas de la niñez y la juventud. Uno de los primeros fue el programa Infancia y Desarrollo, que la Fundación Arcor construyó en conjunto con la Fundación Antorchas.

Otro paso significativo de aquellos años fue el camino que en 1997 la organización inició como miembro del Grupo de Fundaciones. Un grupo concebido para profesionalizar el trabajo de las fundaciones y promover la cultura de la responsabilidad social.



Pero con el nuevo milenio llegarían vientos de cambio. En reemplazo de Luis Ulla como gerente técnico, ingresó Claudio Giomi. Con su incorporación, la Fundación, cada vez más técnica y profesional, puso mayores energías en sellar alianzas. “Compartir esfuerzos y trabajo con otras asociaciones contribuyó a profesionalizarnos y nos llevó a experimentar un crecimiento muy fuerte”, recuerda Giomi.

Así llegó el décimo cumpleaños de la Fundación. Con más de diez velitas para soplar: ese año hubo cinco programas propios y cuatro en alianza, más de 180 proyectos anuales financiados y más de 3,6 millones de pesos movilizados. Un dato de 2002 ayuda a entender la importancia que había adquirido para entonces el trabajo de la organización. En ese dramático año para la sociedad argentina, la Fundación se las ingenió para movilizar cuatro millones de pesos con los que pudo apoyar a 116 mil niños en situación de pobreza.



Con el crecimiento de la Fundación llegó también el reconocimiento. Su labor comenzó a ser destacada y recibió varias distinciones. Entre ellas, el “Mecenas de Oro” (1999), de manos de la Fundación Pro Arte Córdoba; el premio “Emprendedor Solidario” (2002), entregado por el Foro Ecuménico Argentino, y el premio Ciudadanía Empresaria (ediciones 1999, 2000 y 2001) otorgado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina.

La Fundación pasaba por un excelente momento. Era reconocida, tenía la experiencia que un primer momento le faltaba y había logrado capear la crisis económica de la Argentina. Pero fiel a su convicción de ir siempre por más, de cambiar para mejorar, dio un nuevo giro en su historia. Este giro comenzaría en 2003. ■



Hacia un nuevo horizonte

A pesar de vivir una etapa de expansión y reconocimiento, la Fundación decidió redefinir su cometido y sus ejes de acción. Ahora también busca asociarse con otros actores —entre ellos el Estado— para promover iniciativas que generen cambios más profundos e integrales para la niñez, cambios en los que la comunidad sea la verdadera protagonista. Además, la Fundación creció regionalmente con la apertura de una oficina en Buenos Aires y del Instituto Arcor en Brasil.

Dice un refrán popular: si no está roto, no lo arregles. Pero para la Fundación Arcor, nada más lejos de la verdad. Aunque no haya nada roto, incluso si todo parece ir de parabienes, siempre hay una oportunidad de mejorar. Por eso, ya para fines de 2003, comenzó a plantearse un giro estratégico que le llevaría más de dos años concretar y que culminaría con una misión reformulada, una causa asumida como propia y una nueva forma de operar.

“No fue de esos casos en los que uno dijera: ‘me fue mal, por eso cambié’. Estábamos en un momento de mucho reconocimiento externo y aun así, apostamos al cambio”, cuenta Santos Lío, actual gerente de la Fundación Arcor y, por esos años, integrante en el área de Programas. Él y otros miembros de la organización lo habían comprendido claramente: si aprovechaban mejor los recursos, podrían profundizar su incidencia social.



Este giro implicó redefinir la misión y las principales líneas estratégicas. Si lo que la Fundación buscaba era que la infancia sea un espacio de encuentro que genere iguales oportunidades para los niños y niñas, debía lograr que los distintos actores que se ocupan de la problemática uniesen sus miradas, sus ideas, su trabajo. Había que generar proyectos sostenibles en el tiempo, había que obtener un impacto mayor en la comunidad.

Y es que muchas veces, una misma localidad presentaba tres o cuatro iniciativas a través de distintas organizaciones. Iniciativas cuyos participantes, probablemente, fuesen los mismos chicos. “Aunque las instituciones eran vecinas entre sí, cada una armaba su propio proyecto, con su propia perspectiva, su propia unidad”, recuerda Lío. Y esta desconexión —reflejo de un problema más profundo: la rotura del tejido social— no sólo dividía recursos, sino que además desaprovechaba la gran oportunidad que tienen las comunidades de refundar lo común en el seno de lo heterogéneo y fragmentado.



Así, la Fundación decidió promover y financiar proyectos que presenten en forma conjunta varios actores locales. Ahora, convoca a escuelas, grupos de vecinos, organizaciones de base, familias y niños para que se reúnan, miren a su comunidad y, sobre la base de este autodiagnóstico, diseñen y gestionen una propuesta de solución integral a sus problemas.

Es más, ahora la Fundación fomenta la participación del Estado como un actor fundamental. Lo considera una garantía, en definitiva, para que los procesos que gestiona la comunidad logren formalizarse y perduren en el tiempo.



De esta forma, la Fundación comenzó a dar mayor relevancia a iniciativas como Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC), un programa creado en 2003 para fortalecer la labor de aquellas entidades que trabajan con niños y jóvenes con derechos vulnerados. Es que el OEC proponía ya, desde sus inicios, una lógica abarcativa e integradora, alineada con la nueva misión de la Fundación; una lógica que quería para el resto de sus programas. Así cumplieron su ciclo muchas de las iniciativas históricas exitosas —como Mi Escuela Crece y Superando Límites—, mientras que otros se reconvirtieron con el espíritu del OEC.

También en esta etapa, la Fundación decidió definir aún más el universo de su actuación. Si algo había aprendido en sus años de trabajo era que, en relación con la infancia, actuar antes es actuar mejor. Por eso, mientras históricamente promovió proyectos en favor de niños y jóvenes de hasta 17 años, ahora prioriza aquellos con foco en la primera infancia.



Esta etapa en la vida del niño es fundamental para su futuro como adulto. En ella se juegan las posibilidades de desarrollo que pueda tener. Paralelamente, la primera infancia es una cuenta pendiente para las políticas públicas, que la abordan de manera fragmentada y asistemática. Hacia esta población, hacia los niños y niñas con derechos vulnerados, comenzó a mirar la organización.

Pero además del Estado y las comunidades, hubo otro socio con el que la Fundación estrechó su vínculo, especialmente a partir de 2002: el Grupo Arcor. Es cierto que un espíritu socialmente responsable las había unido desde siempre. Y que ya habían encarado algunos proyectos conjuntos. Por ejemplo, el concurso de dibujo y literatura para hijos de empleados que la Fundación organizó en sus primeros años, junto a los festejos por el día del niño. Pero había que dar un paso más allá.



Para la Fundación, aprovechar al máximo todo el potencial del grupo empresario significaba obtener mejores resultados y extender su alcance regional. El ejemplo más relevante de esta sinergia fue el nacimiento, en 2004, del Instituto Arcor en Brasil, que comenzó a trabajar también con foco en la infancia y la educación. Pero la suma de esfuerzos se plasmó en otras acciones como, por ejemplo, el trabajo conjunto para fortalecer las comunidades cercanas a las plantas de producción de la empresa.

En 2006, en tanto, ocurrieron nuevos cambios: Santos Lío tomó la posta de Claudio Giomi como gerente técnico y la estructura de la Fundación se modificó. Mientras que hasta entonces las tareas se dividían linealmente —había un responsable por programa, que se ocupaba globalmente de él—, ahora el *staff* comenzó a trabajar con una mayor articulación. El objetivo: integrar miradas, también hacia adentro.



Así el área programática se dividió en tres líneas: iniciativas territoriales, formación y capacitación y estudios e investigación. Todas ellas intervienen actualmente en cada iniciativa, e incluso van más allá. Porque lejos de trabajar desde compartimentos estancos, los profesionales de la Fundación Arcor arman con su mirada el rompecabezas de lo social.

Cada acción que se encara se mira y analiza desde la perspectiva de la gestión, de la sistematización y de la evaluación con el fin de generar nuevos aprendizajes y conocimientos que puedan incluso ser divulgados hacia fuera, buscando en esas experiencias materia prima para promover propuestas de capacitación y formación a fin de contribuir al fortalecimiento de las acciones en infancia y educación. Es un desafío y un trabajo de concertación interna permanente.

La Fundación aspira, por otra parte, a reforzar esta estrategia de incidencia pública y movilización social. Una estrategia que busca entusiasmar a otros actores —públicos y privados— para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos. Para eso, entre otras acciones, creó en 2004 un área de Comunicación, que también se ocupa de generar una unidad en el discurso institucional, en la comunicación con los públicos internos y externos de la Fundación. En la actualidad, “la estrategia de comunicación tiene como eje fundamental instalar, en la agenda pública y en la agenda de los medios, la causa de la infancia desde la perspectiva de derechos”, cuenta Vanina Triverio, responsable de Comunicación y Difusión.

Este último giro iniciado por la Fundación fue tal vez el más profundo en su historia. Pero no el único. En quince años de vida, la organización dio varias las vueltas de timón, retrocedió muchos pasos para hacer camino. Pero siempre mantuvo la brújula puesta hacia el mismo destino: el del compromiso con la comunidad, el de la preocupación por un mejor presente y un mejor futuro para los niños y niñas, el de cambiar para mejorar. ■



Proyectos, Metodologías y Resultados en
Educación
2002 - 2003

Elta Ríos, Corrientes y Misiones
2002 - 2003

Informe de Actividades
2005
Año
ASSTI
2005

Juntos por la Educación

ESPECIAL ARTÍSTICO
"Hecho en Arroyito"

Porque la educación es un derecho de los niños

Una obligación del Estado

Y una responsabilidad de TODOS

Informe de Actividades

UNICEF Argentina y Fundación ARCOR
construyendo alianzas

Los niños de la responsabilidad

Promovemos la crianza saludable de los más chicos

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

UNICEF Argentina y Fundación ARCOR
construyendo alianzas

Los niños de la responsabilidad

Promovemos la crianza saludable de los más chicos

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

UNICEF Argentina y Fundación ARCOR
construyendo alianzas

Los niños de la responsabilidad

Promovemos la crianza saludable de los más chicos

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

UNICEF Argentina y Fundación ARCOR
construyendo alianzas

Los niños de la responsabilidad

Promovemos la crianza saludable de los más chicos

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

UNICEF Argentina y Fundación ARCOR
construyendo alianzas

Los niños de la responsabilidad

Promovemos la crianza saludable de los más chicos

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece

Programa Superando Límites

Programa Escuela Crece



El derecho de los niños hoy, la llave a un mañana mejor

“En la niñez encontramos una oportunidad para producir un verdadero cambio social. Para lograr que todos los miembros de la comunidad tengan iguales oportunidades de desarrollo pero también que los diversos actores que se ocupan de esta problemática unan sus miradas. La niñez es un punto de partida para reconstruir el tejido social.” (Mónica Camisasso, responsable de Estudios e Investigaciones)

“La infancia es mucho más que la época que transcurre entre el nacimiento y la edad adulta, se refiere al estado y a la condición de la vida de un niño: a la calidad de esos años”¹. Esta frase —que pertenece al estudio difundido por UNICEF en 2005, *La Infancia Amenazada*— refleja la complejidad y el carácter multifacético en el trabajo con niños y niñas. Porque en este proceso, en el que la infancia se constituye, se entrelazan múltiples dimensiones que deberán necesariamente ser abordadas si se quiere contar con un mapa que oriente la acción profesional e integral en el tratamiento de la problemática por la que atraviesan los niños y niñas de nuestro país.

En la Argentina viven más de 12.100.000 niños, niñas y adolescentes. Si se observan los datos sobre la situación actual de esta infancia, es difícil no sentirse interpelado. Porque seis de cada diez chicos argentinos son pobres²; esto quiere decir, que no reciben atención médica de calidad, no cuentan con los recursos suficientes para vestirse y para viajar, y viven en casas precarias, muchas veces hacinados, sin sanitarios, servicio de agua potable, de cloacas o de red de gas. Aún peor, dos de estos chicos son indigentes: apenas comen lo mínimo necesario para sobrevivir.

En este contexto, los hijos de la Argentina transitan su infancia, dejando de ser chicos sin haber sido niños. En un camino de múltiples

1. *La Infancia Amenazada*, UNICEF, Argentina, 2005.

2. Datos obtenidos por UNICEF para 2006 sobre la base de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC y otras estadísticas oficiales. El dato corresponde a chicos de cero a diecisiete años.

ausencias y carencias en el cual gran parte de sus derechos se ven vulnerados: la educación, la salud, la familia, la identidad, la participación, por nombrar algunos pilares fundantes de su desarrollo posterior. La realidad y el contexto que marcan sus primeros años dejan huellas materiales y simbólicas en el resto de sus vidas.

Sin embargo, esta realidad no es nueva. Aunque impactó en las estadísticas con especial vigor desde fines de los años 70 —y se profundizó en los años 90 para estallar con la crisis política, económica y social de 2001/2002— la problemática de los niños y niñas cuyos derechos han sido sistemáticamente vulnerados es aún una cuenta pendiente de larga data en casi todos los países latinoamericanos.

Para contribuir a saldar esta deuda social, la Fundación Arcor ha trabajado desde el inicio de sus actividades en distintos planos. Lo hizo, en un principio, respondiendo a los miles de pedidos de ayuda que recibía por parte de escuelas, jardines de infantes y guarderías. Más adelante también, promoviendo proyectos sociales, financiando estudios sobre la temática y movilizándolo a otros actores para que se sumen a la tarea. La infancia es un momento clave de la vida en el cual hay más posibilidades para el desarrollo; por eso, la Fundación apuesta a la niñez y la convierte en su causa. Y trabaja para promover la efectivización de derechos vulnerados de los niños y niñas desde una perspectiva educativa.

Geografía de la niñez y las desigualdades socioeducativas

Uno de los estudios que Fundación Arcor ha promovido sobre la temática de la infancia es el Barómetro de la Deuda Social Argentina, que pone el acento en las privaciones absolutas, riesgos potenciales y desigualdad de oportunidades que restringen las libertades ciudadanas. “Este déficit remite a la imposibilidad de acceder en forma suficiente, adecuada y equitativa a aquellos satisfactores que hacen posible el libre despliegue de las capacidades humanas”³, dice el informe, y los datos sobre la infancia están allí para corroborarlo.

3. *Barómetro de la Deuda Social Argentina: las desigualdades persistentes*, 1ª. ed., EDUCA 2006, Buenos Aires.

En la Argentina, la mayoría de los niños son pobres y la mayoría de los pobres son niños⁴: el dato es cierto más allá del juego de palabras. Significa, concretamente, que casi el 58 por ciento de los niños y adolescentes que viven en aglomerados urbanos no llega a satisfacer necesidades básicas de alimentación y otros derechos como vestimenta, salud, educación y transporte⁵. Se trata de 7 millones de niños y niñas de hasta 18 años, una cifra que iguala a la población total de países como, por ejemplo, El Salvador.

En este contexto, no es difícil pensar que la desigualdad de oportunidades se haga presente en distintas etapas del crecimiento de los niños, en su crianza, en su socialización, en la escolarización y en su paso por las instituciones educativas. Por otra parte, a medida que se recorre el escenario del territorio nacional, uno se enfrenta con geografías en donde la desigualdad se agudiza y los mundos imaginados para la infancia se transforman en realidades de trabajo infantil, explotación sexual, tráfico de drogas, entre otros tantos procesos que impactan y quiebran la imagen deseada de niños y niñas.

La brecha entre quienes viven en condiciones adecuadas para lograr su desarrollo y aquellos que no cubren sus necesidades

-
4. Según el censo de INDEC de 2001, viven en la Argentina algo más de 12 millones de niños y jóvenes (un tercio de los 36 millones de habitantes); el 87 por ciento de ellos, en grandes aglomerados urbanos.
 5. Datos de UNICEF y la Sociedad Argentina de Pediatría para el primer semestre de 2005.



Cifras de la infancia quebrantada

- El **58** por ciento de los chicos argentinos de 0 a 17 años son pobres*.
- El **23** por ciento son indigentes*.
- El **12** por ciento trabaja**.
- El **35** por ciento repite de grado**.
- El **12** por ciento no finaliza la educación primaria**.
- El **35** por ciento no finaliza la educación secundaria**.

* Datos obtenidos por UNICEF para 2006 sobre la base de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC y otras estadísticas oficiales.

** Según cifras de UNICEF y el Ministerio de Economía para diciembre de 2005, publicadas en la nota "Infancia en la Argentina de hoy", Caras y Caretas.

Crianza, socialización y escolaridad

La pobreza afecta a los niños en tres procesos de su desarrollo: en su crianza, en su socialización y en su escolaridad. Estos tres procesos —sobre los cuales se estructura la vida del sujeto— se encuentran profundamente entrelazados.

La crianza engloba a las prácticas adultas relacionadas con su crecimiento; en especial a las que ocurren en el ámbito doméstico, lugar primario de contención. En estas prácticas, la pobreza incide en dos aspectos: precariza tanto sus condiciones materiales de vida como su relación con los adultos.

Los primeros procesos de socialización, que se gestan en conexión con la crianza, son aquellos que articulan el mundo privado y el mundo público del niño. La escuela es uno de ellos.

Cuando el niño ingresa al ámbito escolar, puede transitar más armoniosamente el paso de lo privado a lo público y desarrollar en forma gradual los recursos que le permitan enfrentarse a la vida adulta. De ahí que el ingreso a la institución escolar constituya un hito: su nacimiento como sujeto social.

elementales es grande y se profundiza cada vez más. Y será difícil de acortar si no se toman medidas efectivas que optimicen las condiciones de existencia de los más vulnerables. En ese sentido, la calidad de la atención en los niños menores de cinco años puede ser un instrumento válido para facilitar un comienzo más justo y equitativo, favoreciendo con ello, entre otras cosas, las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo formal.

La niñez como etapa vital

Como se menciona más arriba, la niñez tiene una importancia vital para el desarrollo cognitivo, la formación de la personalidad y la adquisición del comportamiento social. Los niños aprenden activamente; construyen su propio conocimiento y comprensión del mundo a través de interacciones en su entorno. Mientras más estimulante sea ese entorno, y mientras ofrezca más posibilidades de exploración, pregunta, experimentación, juego y simbolización, los niños y niñas estarán mejor preparados para la vida.

La vida en contextos de vulnerabilidad de diverso tipo genera consecuencias en la constitución subjetiva de los seres humanos. Las personas concretas que la sufren suelen transitar por numerosas experiencias sociales e individuales empobrecedoras como la falta de oportunidades, la inequidad en el acceso a bienes culturales y la preocupación constante por atender las necesidades básicas.

Si bien nunca es tarde para actuar, ya que el desarrollo del sujeto es permeable a cambios y reconstrucciones sucesivas, difícilmente los resultados que se obtengan en intervenciones tardías resulten tan beneficiosos y efectivos como si ese niño o niña hubiese recibido alimentación, afecto, seguridad y posibilidades de vincularse activamente con su entorno desde el nacimiento.

Por tanto, mientras que las intervenciones en desarrollo infantil temprano pueden sentar las bases para una mejor trayectoria educativa, un ambiente desfavorable puede obstaculizar el desarrollo pleno de las capacidades de los más pequeños. Un aspecto clave del desarrollo infantil entonces es el derecho a la educación sobre la base de la igualdad de oportunidades.

Educación, infancia y procesos posibles

La educación puede pensarse como un conjunto heterogéneo de prácticas por medio de las cuales se produce, reproduce y transforma la cultura y, al mismo tiempo, el sujeto se configura como sujeto social e individual. La educación en un sentido amplio, y específicamente la escolaridad, pueden verse debilitadas u obturadas por distintos procesos por los que atraviesa el niño o la niña: condiciones de violencia familiar, malnutrición, condiciones educativas inadecuadas, falta de materiales, infraestructura deficitaria, etcétera.

No casualmente los sectores más pobres de nuestra sociedad son los que se enfrentan a menudo con estos procesos que dificultan la enseñanza/aprendizaje que condicionan el éxito o el fracaso educativo. La inequidad social convierte a la escuela en espacio ajeno y hostil, que profundiza la brecha entre los niños pobres y aquellos que cuentan con los recursos suficientes para encontrar en la escolaridad mejores oportunidades de vida.

Aunque los datos del Censo 2001 muestran algunas mejoras por sobre el Censo 1991 —sobre todo en lo que refiere al indicador de cobertura—, es el concepto de calidad el que interpela con fuerza a la hora de atender a la igualdad de oportunidades educativas de los niños y niñas. Los datos del Censo 2001 revelan que el 2,6 por ciento de la población argentina de 10 años o más es analfabeta. Su volumen y peso relativo es menor al registrado por el censo 1991 según el cual



Derechos del niño

La Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en noviembre de 1989, marca un hito histórico en la defensa de los derechos humanos de los niños y adolescentes. Dos ideas fuertes recorren su contenido:

- Los niños son sujetos plenos de derecho, merecedores de respeto, dignidad y libertad. Tiene derecho a disfrutar del cobijo de una familia —en el seno de relaciones humanas respetuosas—, a participar de espacios sociales de interacción con otros niños y adultos, a asistir regularmente a la escuela y a sentirse plenamente integrados a esta institución.
- Los niños son personas con necesidad de cuidados específicos. Además de todos los derechos que disfrutaban los adultos, los niños necesitan protección, incluso la debida protección legal.

el porcentaje de población analfabeta era del 3,7 por ciento⁶.

Sin embargo, el territorio nacional muestra postales desiguales en cuanto al analfabetismo. Mientras en la provincia de Chaco un 8 por ciento de la población de 10 años o más es analfabeta, sólo un 0,5 por ciento lo es en la Ciudad de Buenos Aires. Incluso en el interior de estas provincias podremos reconocer circuitos educativos diferenciados y diferenciales entre niños y niñas pobres y aquellos que no lo son. Por poner un ejemplo: aunque casi todos los niños ingresen a la escuela primaria tres de ellos repetirán una o más veces de grado, ocho lograrán apenas llegar a séptimo y sólo cuatro terminarán el secundario. Por lo que sólo menos de un 50 por ciento tiene posibilidades de terminar con éxito su tránsito escolar.

La Fundación Arcor: referente en la problemática infantil

Bien consciente de la situación por la que atraviesan los niños con derechos vulnerados de la Argentina, la Fundación Arcor ha hecho de la infancia su causa central: aquello que define su ser y su quehacer, aquello por lo cual existe y trabaja. “¿Por qué tomamos la niñez? Porque para la Fundación ahí hay un factor social relevante, una problemática real y una oportunidad clara de trabajo”, explica su gerente, Santos Lío.

6. INDEC. Censo 2001 “Situación educacional de la población argentina según el censo 2001”.

Porque la equidad social no es posible sin una oferta suficiente y calificada de servicios y programas destinados a la infancia. Especialmente, en materia de educación. Y la Fundación lo sabe: las personas con mejores opciones educativas gozan de mayores oportunidades. Ante todo, desarrollan posibilidades ciertas de concretar sus proyectos personales, de sentirse valorados y de integrarse a la sociedad. Por lo tanto, pueden ejercer mejor sus derechos como ciudadanos y tienen mejores oportunidades de insertarse exitosamente en el mercado laboral, es decir, acceder a condiciones más dignas de vida.

El niño como sujeto de aprendizaje y derechos

Para contribuir a generar estas oportunidades, la Fundación llevó adelante numerosas acciones que revalorizasen el espacio educativo, formal e informal. Impulsó proyectos para fortalecer a organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas dedicadas a niños y jóvenes. Apoyó estrategias que reuniesen a los diversos actores sociales de una comunidad en torno a la problemática de la infancia y sus derechos vulnerados. Divulgó sus experiencias de trabajo para instalar el tema en la agenda pública y motivar a otros. Las acciones son muchas, pero el objetivo es uno: transformar la situación de la niñez y contribuir a un inicio equitativo de la vida de todos los chicos del país.

En este inicio, el derecho a la educación sobre la base de iguales oportunidades es clave. Implica, entre otras cosas, valorar al niño y a la niña como sujeto de aprendizaje, con potencialidades y experiencias previas, y no como un receptáculo pasivo de conocimientos nuevos. Implica promover una visión integral de la infancia, en la cual existen otros derechos vulnerados además de la educación y otros tantos actores en juego además de la familia.

Porque en el desarrollo infantil intervienen todos los miembros de la comunidad: ella misma a través de sus organizaciones de base, el Estado y las instituciones de la sociedad civil y del mundo empresario. Estos dos últimos actores desempeñan un papel fundamental en esta causa: jerarquizar la temática infantil en la agenda pública y promover líneas de trabajo articuladas con los restantes actores. Allí es donde concentra esfuerzos la Fundación Arcor. ■



Del financiamiento de programas a la gestión de procesos

“Trabajamos para crear espacios locales donde unan visiones y esfuerzos todos los miembros de la comunidad —el municipio, la escuela, las familias y hasta los propios niños— y construyan en conjunto oportunidades para la infancia. Queremos que la comunidad sea protagonista de su propio desarrollo.” (Javier Rodríguez, responsable de Iniciativas Territoriales)

Una entidad privada de bien público, sin fines de lucro, de origen empresario y donante. Así se definía a sí misma la Fundación Arcor en 1991, cuando comenzó sus operaciones, y en eso concentró esfuerzos sus primeros cuatro años de trabajo: destinar recursos propios para responder a los numerosos pedidos de donaciones que recibía, en especial de escuelas de bajos recursos de las zonas donde Arcor operaba. La Fundación entregaba equipamiento —paquetes de útiles escolares, por ejemplo— en un intento por mitigar la realidad de pobreza y desigualdad que percibía en su comunidad.

Pero este modo de operar no habría de perdurar demasiado. La Fundación ya llevaba en sí la semilla de la inversión social privada, la vocación por impulsar con recursos privados proyectos sociales de interés público. Así encontró, en su relación con las escuelas, un terreno fecundo donde sembrar los primeros programas propios, que habrían de ver la luz en 1996. Ese año, la semilla inversora germinó.

La primera iniciativa que la Fundación Arcor ideó y llevó a la práctica desde esta perspectiva fue Mi Escuela Crece. Con ella cambió radicalmente su lógica de actuación e inauguró una segunda etapa en sus operaciones, en la cual intervendría de manera activa en la comunidad. En este ciclo, que se extendería hasta 2004, la Fundación aprendió, creció y se consolidó. Organizó su estructura con un *staff* cada vez más profesional y se concentró en diseñar programas que la vincularan con organizaciones sociales de todo el país.



Así siguieron a Mi Escuela Crece, iniciativas como Superando Límites y Eventos Artísticos Especiales. Esta primera generación de programas compartió una característica común: financiaba proyectos comunitarios con recursos aportados exclusivamente por la Fundación Arcor. Habría de transcurrir poco más de un año para que se hiciese realidad la alianza con otras fundaciones pares. ¿El objetivo? Sinergizar recursos, transferir conocimientos y experiencias para, como resultado final, desarrollar mayores y mejores actividades.

Estas alianzas —que involucraron a fundaciones como Antorchas, Navarro Viola, Interamericana y Bunge y Born, entre otras— fueron más allá de la unión de recursos monetarios. Implicaron también la suma de experiencias y visiones, de prácticas y metodologías. A partir de trabajar en equipo

con entidades pares, Fundación Arcor abrió la puerta a una segunda generación de programas entre los que se cuentan, por ejemplo, Infancia y Derechos, Infancia y Desarrollo y Apoyo a la Educación Inicial.

Otro giro en la historia de la Fundación Arcor —tan importante como los anteriores— fue el que llegaría en 2003. Ese año, la organización inició un período de autoanálisis que culminó con la reformulación de su misión, estrategia y objetivos. Reformulación que la llevó, entre otras decisiones, a definirse como una fundación emprendedora, con una causa precisa —la igualdad de oportunidades para la niñez— y un foco priorizado en la primera infancia.

Los programas históricos no podían quedar al margen de este cambio estratégico. La Fundación dio por finalizados a la mayoría de ellos, en un intento por aprovechar mejor los recursos para su causa. Los programas que permanecieron activos, por otra parte, lo hicieron bajo una nueva perspectiva: ya no financian proyectos individuales sino otros gestionados por distintas organizaciones articuladas. Esta tercera generación de iniciativas, que se refleja en Oportunidades Educativas Comunitarias,

concentra hoy los mayores esfuerzos en inversión social de la Fundación.

La apuesta es clara: generar espacios que reúnan a las instituciones locales (públicas, privadas y del tercer sector) y les permitan construir juntas una oportunidad para la infancia. Espacios que se consoliden como fuentes de consulta cuando el Estado formule políticas públicas sobre la niñez. Espacios que conviertan a la comunidad en protagonista de su propio desarrollo.

Una cosecha de buenos frutos

Vistos hoy a la distancia, estos programas de primera, segunda y tercera generación plasman con fidelidad la evolución del espíritu emprendedor de la Fundación Arcor. Son testimonio del crecimiento de una institución que alguna vez fue semilla para convertirse en árbol cuyos frutos, los proyectos, se cosechan hoy en cientos de localidades argentinas. A continuación, un repaso por la historia de cada una de estas etapas.

Programas de primera generación

Los primeros programas surgieron tanto de las demandas sociales como de las necesidades que la Fundación Arcor observaba y que se vinculaban a sus áreas de interés. Estas áreas fueron inicialmente cuatro: educación, salud, cultura e investigación económica, y dieron origen a iniciativas enfocadas en los problemas de desarrollo integral de niños y jóvenes de hasta 17 años.



Mi Escuela Crece

En Esquel, provincia de Chubut, hay una vecina de 103 años que sigue en pie y más sólida que nunca. Se trata de María Pieruzzini de Morelli, una "señora" escuela en cuyo edificio —declarado monumento histórico nacional— aprenden, juegan y crecen cada año más de 500 chicos esquelenses. Espacio para aprender no les falta: disponen, desde 2004, de una biblioteca, un salón de informática y un laboratorio. Opciones para ocupar su tiempo libre, tampoco. Los alumnos pueden participar de talleres de lectura, escritura, teatro, coro, gimnasia deportiva y apoyo escolar. Es que ese año, los directivos de María Pieruzzini de Morelli presentaron al programa Mi Escuela Crece su proyecto "Una escuela para y por los niños". Y la Fundación Arcor lo financió, como lo hizo con otros 191 proyectos entre 1996 y 2004.

Mi Escuela Crece tuvo como meta colaborar en el fortalecimiento pedagógico de los establecimientos educativos de todo el país y apoyaba la creación de los espacios más diversos: desde ludotecas, huertas orgánicas y radios escolares hasta talleres de escritura, diseño gráfico y tejido, murgas comunitarias y microemprendimientos productivos.



Superando Límites

Dicen que los niños nacen con un pan bajo el brazo. Pero la realidad es que muchos deben procurárselo y con bastante dificultad. Tal es el caso de un grupo de jóvenes catamarqueños del poblado de Valle Viejo en Catamarca.

A ellos apuntó el proyecto Estrechando Vínculos, que la escuela de educación especial nº 7 "San Francisco de Asís" ideó y presentó en 2002 al programa Superando Límites. Es que este programa financiaba principalmente iniciativas de organizaciones dedicadas a la atención de niños y jóvenes con discapacidad.

El proyecto era simple pero no por ello menos eficaz. Consistía en crear una panadería y confitería para que los jóvenes encontrasen, al mismo tiempo que una salida laboral, una puerta a la inserción y el reconocimiento en su comunidad. Así, Estrechando Vínculos movilizó recursos por más de 13 mil pesos, que sirvieron, entre otras cosas, para adquirir las máquinas con las cuales elaborar el pan.

Hoy más de 25 jóvenes se capacitan en Catamarca para tener mayores oportunidades de integración social y laboral. Hornean entre todos un pan que, ahora sí, tiene gusto a futuro.

¿Cómo elegía la Fundación los proyectos en cuáles invertir? A través de una metodología simple. En unos casos, los escogía entre las solicitudes de financiamiento que las organizaciones acercaban de manera espontánea. En otros casos —la mayoría—, llamaba a concurso de proyectos: primero definía qué tipo de organizaciones iban a participar del programa, luego las convocaba a presentarse a través de avisos publicitarios publicados en los diarios de mayor tirada y finalmente seleccionaba aquellos proyectos que mejor respondiesen a los objetivos deseados.

La escala de las operaciones era modesta y las iniciativas, numerosas. La Fundación, sin embargo, encontró en ellos una oportunidad para apoyar a las escuelas y entidades del tercer sector que necesitaban financiamiento: a través de una jornada de capacitación que seguía a cada convocatoria anual, les enseñaba a construir y formular proyectos que tuvieran un mayor impacto.

A esta primera generación pertenecen los programas Mi Escuela Crece, Superando Límites, Fortalecimiento Comunitario y Eventos Artísticos Especiales. Con todos ellos, la Fundación pudo vincularse con una gran cantidad de actores sociales y empezar a conocer y comprender la compleja realidad del país.

Infancia y Desarrollo

Mejorar la atención de los niños y jóvenes en situación de pobreza. A eso aspira Infancia y Desarrollo, un programa creado en 1997 y renovado en nueve ocasiones consecutivas por sus creadoras, las fundaciones Arcor y Antorchas. El programa —que promueve actividades de inclusión y de educación complementaria para mejorar el desempeño escolar de los chicos— llegó a más de 50 mil niños, adolescentes y jóvenes de todo el país.

Les contaremos aquí sobre dos proyectos que trascendieron el tiempo, el espacio y el presupuesto concreto que recibieron como proyectos específicos para producir iniciativas de largo plazo y alcance.

Estas propuestas se multiplicaron en distintos lugares del país. Calidoscopio recorrió jardines maternas en los que se pusieron en práctica nuevas formas de pensar el arte con los más pequeños; Entretelones hizo que miles de títeres adquirieran vida en las manos de los niños que habitan comunidades rurales.

Programas de segunda generación

Surgieron, ante todo, por la capacidad que tuvo la Fundación de salir de sí misma y descubrir, entre entidades pares, socios con capacidades complementarias. Socios valiosos con los cuales unir fondos y trayectorias para financiar más y mayores programas: Infancia y Derechos (con UNICEF Argentina), Infancia y Desarrollo (con Fundación Antorchas), Apoyo a la Educación Inicial (con Antorchas y Navarro Viola), Creciendo con mi Escuela (con Bunge y Born) y FEPIC/Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria (con Fundación Interamericana).

En estas alianzas la Fundación Arcor halló un espacio para reflexionar y trabajar, para aprender a tomar decisiones y gestionar en forma conjunta. El mayor legado de esta generación de programas es haberle permitido a la organización afianzar el vínculo con otras organizaciones, incluidas las financiadas.

Las instituciones recibían, por parte de la Fundación, recursos financieros, y se utilizó la misma metodología que los programas anteriores (por concurso o por selección entre los presentados de manera espontánea). Pero, aún mejor, obtenían también orientación y asistencia técnica para implementar sus proyectos: jornadas de capacitación, visitas de monitoreo, encuentros de intercambio y evaluación.

Apoyo a la Educación Inicial

“Los chicos se entusiasman cuando les empezás a mostrar los libros, a contar cuentos. Uno los motiva para que puedan escribir, y ellos van haciendo distintos signos que a veces no concuerdan. Pero si uno les pregunta qué escribieron, ellos lo explican, saben lo que quieren decir.” Así cuenta el docente Víctor Tolaba la experiencia de enseñar a leer y a escribir a los niños collas de Abra Pampa, en Jujuy. Una experiencia posible gracias al proyecto que la Obra Claretiana para el Desarrollo (OCLADE), a la cual Víctor pertenece, presentó en 2004 ante el programa de Apoyo a la Educación Inicial.

Este programa fue creado en 2001 entre las fundaciones Arcor, Antorchas y Navarro Viola. ¿Su objetivo? Apoyar

iniciativas que aumenten las oportunidades educativas de niños de hasta 6 años en situación de pobreza, a partir de mejorar sus condiciones de crianza y educación, y de motivar las ideas novedosas en formación inicial.

“Los pequeños collas se inician en la lectura y escritura”; así se denominó el proyecto promovido por Tolaba, y cumplió ese objetivo. Casi 1.800 niños, entre uno y cinco años, de esa comunidad indígena del noroeste argentino, se incorporaron de manera sistemática a la lectoescritura. Lo hicieron a través de juegos y actividades de aprendizaje integral, ayudados por más de 150 educadores infantiles especialmente capacitados para la tarea. A futuro, les será posible ingresar a la escuela con mejores oportunidades de aprendizaje.

Programas de tercera generación

La herencia que dejaron los programas anteriores —valiosa en términos de experiencias prácticas y teóricas— no se perdió con el cierre de esta etapa. Por el contrario, fue aprovechada por la Fundación para comprender que debe acompañar mano a mano los proyectos que financia (con monitoreo, asistencia técnica, evaluaciones, difusión de resultados). Para apostar aún más al trabajo en alianza. Y también para constatar que la complejidad de las problemáticas sociales no encuentra solución en acciones aisladas.

Por eso, la Fundación inauguró, en este nuevo ciclo de su historia, otro modelo de gestión de iniciativas: la gestión local asociada. ¿Qué significa esto? Que promueve aquellas iniciativas que presentan y llevan adelante en conjunto diversas organizaciones comunitarias: la escuela, el club, las entidades del tercer sector, las familias, el municipio. Como hizo, por



ejemplo, en San Pedro, donde —en el marco del proyecto Todos por Todos— se crearon Centros de Integración Comunitaria que se ocupan de la reinserción educativa de los chicos, pero también de su salud y de su futura formación laboral. “En este nuevo modelo de gestión, muchas manos en el telar son la mejor forma de reconstruir entre todos el tejido comunitario”, comentó Federico Nanzer, coordinador del OEC 2003-2005.

Otra característica de esta etapa: la Fundación Arcor y sus socios identifican localidades donde intervenir y las invita a pensar su realidad, detectar problemas y diseñar —en un proyecto social— estrategias de abordaje conjuntas. Eso sí, en este tipo de iniciativas es requisito la participación del actor público.

En este modelo se enmarcan las nuevas iniciativas territoriales, como se denomina los programas de tercera generación que hoy la Fundación lleva adelante: Oportunidades Educativas Comunitarias, Juntos por la Educación, Acciones Educativas Locales y Fortalecimiento Comunitario.



Oportunidades Educativas Comunitarias

Un referente en las nuevas estrategias de inversión social

Es el programa más significativo que la Fundación lleva adelante, en términos de recursos humanos y monetarios. Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC) concentra el trabajo de más de 200 organizaciones y ha movilizado fondos por más de cuatro millones de pesos. Con ellos, ha podido apoyar, en los últimos tres años, a 36 proyectos en distintas localidades algunas coincidentes con Plantas y Complejos Industriales del Grupo Arcor, ubicadas en 14 provincias argentinas. Las acciones emprendidas en las comunidades incluyen la participación y el protagonismo de 18 mil niños y niñas, en busca de mejorar sus oportunidades educativas.

Explica Santos Lío, gerente de Fundación Arcor, cómo convocan a estas comunidades: "Por el conocimiento que tenemos de ellas, a través de estudios o acciones anteriores, identificamos las que tienen mayor potencial asociativo para

pensar propuestas articuladas. En esa comunidad, la Fundación convoca a todas las organizaciones que trabajan con niños y les propone formar un espacio para que elaboren el proyecto, lo presenten y lo ejecuten".

Esta metodología de gestión local y asociada que describe Lío es la que identificó a OEC desde su creación, en 2003, cuando las fundaciones Arcor, Interamericana y Antorchas, junto a la empresa Arcor, firmaron un convenio de cooperación multilateral para unir fondos. Una metodología que, más tarde, daría origen a los iniciativas hoy denominadas de tercera generación.

Pero OEC además consigue sintetizar como ningún otro programa el campo de incidencia social de la Fundación: infancia, educación y comunidad. Porque OEC promueve esencialmente iniciativas que apunten a resolver la problemática de niños y jóvenes con derechos vulnerados.

Chicos como los que viven en Garuhapé, un pueblo situado a 150 kilómetros de la capital de Misiones donde la pobreza y la marginación dejan de ser palabras abstractas para convertirse en



Ellas conforman uno de los caminos por los que la Fundación pretende alcanzar su meta: hacer de cada comunidad un espacio de oportunidades educativas para el desarrollo integral de sus niños y niñas. ■



inadecuada alimentación, falta de acceso al sistema de salud y dificultades en la trayectoria educativa.

Allí, y en el marco del OEC, doce instituciones —entre ellas el municipio— unieron fuerzas para abrir las puertas de un Centro de Atención Integral. Se trata de un espacio pensado y creado para que los chicos jueguen y se diviertan, aprendan teatro de títeres, lean más libros y disfruten más películas. “En la comunidad hay mucha expectativa; es la primera vez que un grupo de organizaciones y el municipio confluyen en un trabajo articulado”, cuenta Celso Limberger, responsable del proyecto.

Y vaya si se puede hablar de trabajo articulado. Además de esas doce organizaciones, colaboran con el proyecto una escritora —que capacita a los docentes y referentes barriales en el uso de los recursos— y un grupo de abuelas que armaron un club de cuenta cuentos para sumar a las actividades del Centro.

Pero hay más, para llegar por igual a los chicos del ámbito rural, el proyecto incluye la creación de un servicio didáctico ambulatorio que llevará el equipamiento a las escuelas más lejanas de la localidad.



Con la fuerza de los proyectos compartidos

“Es imposible abordar la problemática social si no es pensando y actuando con otros.” (Claudio Giomi, gerente de la Fundación Arcor entre 2000 y 2006)

Existen innumerables modos de llevar adelante un proyecto. Planificando previamente o trabajando sobre la marcha. Convocando a especialistas locales o internacionales. Desde la teoría o en la práctica. Pero cuando se trata de un proyecto que aspira a cambiar la realidad social —siempre compleja—, hay una opción más efectiva que otras: llevarlo a cabo en alianza.

Porque aliarse, según explica cualquier diccionario de la lengua castellana, consiste en unirse a otro para lograr un fin, en combinar modos de actuar, habilidades o facultades. Y aliarse, según descubrió la Fundación Arcor en sus 15 años de trabajo, es un requisito indispensable para abordar problemas que tienen múltiples causas y efectos, como los que afectan estructuralmente a una sociedad.

En esta creencia, la Fundación selló diferentes alianzas con distintos tipos de organizaciones. Suscribió acuerdos de colaboración con empresas, fundaciones empresarias y fundaciones donantes privadas —nacionales y extranjeras— para crear fondos de financiamiento. Se asoció con casi 8.500 escuelas y organizaciones de base para fomentar sus proyectos. Y firmó convenios de cooperación con municipios y gobiernos provinciales para lograr que tales proyectos tuviesen el mayor sustento institucional.

Los gobiernos, empresas y sociedad civil son responsables por los niños y niñas cuyos derechos han sido vulnerados. Todos juegan un papel importante en la causa de la infancia, aunque muchas veces lo hagan por separado. Por eso la Fundación ha querido ser un nexo. Porque sabe que la problemática de la niñez está lejos de resolverse de manera individual y cerca de funcionar como lugar de encuentro donde estos actores puedan y deban centrar las miradas. Es el punto de partida, en definitiva, para construir un futuro más próspero e igualitario.

Cómo actuar y aprender con los otros

Operar en alianza es un proyecto en sí mismo. Implica salir de la organización y mirar hacia fuera en busca de socios con capacidades complementarias. En muchos casos, implica la ardua tarea de aprender a trabajar con personas con perspectivas diferentes; sincronizar tiempos; consensuar decisiones; resignar intereses particulares para llegar a un acuerdo.

La Fundación asumió todos estos desafíos porque sabe que el reto bien vale la pena. En la actualidad, el trabajo asociado es un valor que identifica cabalmente su cultura y que se refleja en los tres tipos de alianza que ha forjado: operativas, con pares y con el actor público.

Alianzas operativas: socios para la acción

Para diciembre de 2006, casi 8.500 escuelas, cooperadoras, ONG especializadas y organizaciones de base se aliaron con la Fundación Arcor. Ellas son su brazo ejecutivo y conforman uno de los mayores activos que tiene la Fundación: sin estos socios estratégicos, no habrían sido posibles sus operaciones en el campo social.

Pero la relación con estos aliados no siempre fue igual. Varió y mucho con el transcurso de los años: de ser un clásico enlace donante/donatario, se está aprendiendo a generar un vínculo profundo y simétrico donde prima el criterio de asociatividad: las organizaciones empezaron a ser consideradas más que receptoras de fondos, socias en las iniciativas, con funciones diferenciadas y recursos para aportar. Santos Lío lo explica de esta manera: “Los proyectos ya no son formularios que se presentan y se financian o no. Ahora hay una etapa previa donde se trabaja en conjunto”.

¿Qué implicó este cambio para la Fundación? Implicó tomar mayor contacto con las organizaciones, visitarlas, escuchar sus necesidades y proyectos posibles, conocer la lógica de su funcionamiento y asimilar su lenguaje. Todo un aprendizaje que llevó a la Fundación a ajustar sus propias iniciativas. También, a romper con las asimetrías que el recurso económico genera en los vínculos. Por eso incluyó —en cada proyecto que financia— la valoración económica de todos los recursos que los socios aportan para que la iniciativa pueda llevarse a cabo.

*Alianzas con pares:
la suma de todas las fuerzas*

Las alianzas con otros actores privados constituyen una segunda red de vínculos que potencia el trabajo de la Fundación. Una red que ató su primer nudo en 1996, cuando la organización miró a su alrededor para ver qué se estaba haciendo en el mundo de la filantropía empresaria, qué significaba ser una fundación de empresa y cómo podía construir una identidad propia con una actuación más profesional.

**UNICEF y Fundación Minetti:
socios para construir historia**

Dos de las alianzas con pares, con Fundación Minetti¹ y con UNICEF², permiten ejemplificar el impacto de este tipo de vínculos en la historia de la Fundación Arcor.

Fundación Minetti —una entidad cordobesa reconocida en el ámbito de la infancia y la educación— compartía objetivos con Fundación Arcor casi desde sus inicios, pero actuaba de manera independiente en la ciudad de Córdoba y alrededores. Hasta el programa Juntos por la Educación, en 2003. Esta iniciativa fue la primera que ambas organizaciones encara-

ron formalmente en conjunto y la que confirmó lo que ya sabían: que el tiempo de sumar esfuerzos había llegado.

Por otro lado, la alianza formada en 2000 con UNICEF le permitió a la Fundación posicionar su temática y pensar a la infancia desde otra perspectiva: el enfoque de derechos. La ayudó, además, a acercarse a referentes académicos que generan conocimientos en el tema. A través de esta alianza, Fundación Arcor planea construir un puente entre los sectores privado y público para lograr que se cumplan cabalmente los acuerdos firmados en la Convención sobre los Derechos del Niño.

1. La Fundación Minetti es una institución privada sin fines de lucro creada en 1987 por la empresa Juan Minetti. Su misión se sintetiza en "apoyar proyectos e iniciativas que desarrollen las potencialidades de las personas y de las organizaciones de la sociedad, promoviendo la incorporación de capacidades para acceder a mejores condiciones de vida". www.fundacionminetti.com.ar

2. UNICEF fue creada en 1946 por la Asamblea General de Naciones Unidas con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia. Esta agencia basa todo su trabajo sobre la Convención sobre los Derechos del Niño, ley que intenta convertir en norma internacional sobre la temática. www.unicef.org/argentina

Ese año nacieron los primeros convenios: con la Fundación Antorchas en el plano nacional —para cofinanciar el programa Infancia y Desarrollo— y con Fundación Interamericana (IAF) en el internacional, para impulsar el programa Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria (FEPIC). Ambas entidades se convirtieron en referentes para la Fundación Arcor: con Antorchas, potenció la metodología para gestionar proyectos; con IAF, compartió la importancia de monitorear los programas sociales y medir su impacto.

El objetivo de estas primeras alianzas era claro: aunar recursos para cofinanciar iniciativas. Con el tiempo, no obstante, la relación evolucionaría hacia compromisos más profundos, hacia el intercambio de recursos materiales pero también humanos y simbólicos: experiencia, conocimiento, metodologías. “Antes compartíamos fondos; ahora, compartimos miradas sobre cuestiones más amplias en relación a cómo movilizar en pro de la causa de la infancia y la educación”, completa Santos Lío.

Pero la Fundación no sólo se animó a aprender con otros. También abrió sus puertas para compartir conocimiento con entidades que se iniciaban en el camino de la inversión social. Porque comprendió que la colaboración potencia su trabajo, gran parte de los programas que lleva adelante hoy son en conjunto con otras fundaciones empresarias.

Alianzas con el actor público: una llave a los procesos sustentables

Pero la Fundación Arcor cosechó otros aprendizajes en sus años de trabajo. Uno de los más importantes es que para ser efectiva en el campo social, no puede operar ajena o en paralelo al actor público. Es más, la inversión social privada no puede ni debe reemplazar la función estatal. La Fundación está convencida de ello; por eso comenzó a trabajar en alianza con municipios y gobiernos locales y por eso le ha otorgado un peso mayor entre sus directrices de actuación a la movilización e incidencia públicas.

Esto no siempre fue así. En un primer momento, la organización concentró todos sus esfuerzos en construir su identidad y —por desconocimiento, prejuicio o falta de referentes a los cuales vincularse— desarrolló sus actividades con escasa relación con el Estado.

Habría de llegar 1996 para que la Fundación lograra un primer acercamiento con este actor. Fue a través de los programas vigentes en aquel entonces: Mi Escuela Crece y Superando Límites. ¿En qué consistió este

La provincia de Entre Ríos: paradigma de alianza con el actor público

Para comprender la evolución del vínculo entre la Fundación Arcor y el actor estatal, basta con echar una mirada al caso de Entre Ríos. En esa provincia —en la cual el Grupo Arcor posee una planta de cartón corrugado— la Fundación desembarcó en 1996 con el apoyo, a través de Mi Escuela Crece, de dos bibliotecas escolares en Paraná. Con los años, no obstante, el compromiso avanzaría hasta promover casi 40 iniciativas de base.

Pero de vuelta al principio: en esos primeros años, la relación con el actor público se limitaba a la etapa de lanzamiento de cada nuevo programa. Antes de abrir la convocatoria, la Fundación se reunía con el Concejo de Educación entrerriano para definir la estrategia de difusión. Y la difusión, al parecer, daba resultado.

En 2002 —en el pico de la crisis económica y social de la Argentina—, la Fundación Arcor brindó apoyo a 11 proyectos de establecimientos educativos en 10 localidades de la provincia. Desde Gualeguaychú hasta Federación, de Diamante hasta Colón, financió la creación de huertas orgánicas, microemprendimientos para fabricar papel y una radio FM, entre otras iniciativas. Otro programa, Superando Límites, apoyó ese mismo año a 23 instituciones que trabajan para integrar a personas con discapacidad física o mental de 13 localidades.

Como si esto fuera poco, la Fundación también llegó a Entre Ríos

con otros dos programas: Apoyo a la Educación Inicial y Creciendo con mi Escuela. Este último impulsó, entre 2002 y 2004, tres proyectos presentados por escuelas de Paraná, Federal y Colonia San José. Apoyo a la Educación Inicial, por su parte, promovió acciones para atender y estimular a los niños y para orientar a sus padres; lo hizo en un hogar de madres adolescentes, un centro de desarrollo infantil y una escuela.

Con el giro estratégico de la Fundación —y el cierre de los programas tal como habían sido concebidos hasta entonces— el trabajo con las comunidades entrerrianas siguió adelante. En especial a través de Oportunidades Educativas Comunitarias, una iniciativa para la cual la participación del Estado local es prioritaria. Hoy son tres las localidades de la provincia donde la Fundación promueve proyectos articulados locales, que reúnen la mirada de escuelas, municipios, centros vecinales u otras organizaciones de base.

Pero en Entre Ríos, como en otras regiones del país, el trabajo de la Fundación excede las iniciativas territoriales. Forja también con el actor público local compromisos más vinculados a su estrategia de incidencia pública. Un ejemplo, actualmente —y en el marco de un convenio provincial que incluye al Ministerio de Educación— la Fundación está capacitando a 400 docentes de jardines maternos de la provincia sobre la visión integral y el desarrollo del niño.

primer vínculo? Antes de llamar a la presentación de proyectos en las provincias seleccionadas, profesionales de la Fundación se reunían con referentes de ministerios o secretarías de Educación para involucrarlos en las convocatorias y potenciar la difusión de la iniciativa.

Cuatro años más tarde, la Fundación participó de otra experiencia precursora. Se trató del Programa Infancia y Derechos —ejecutado en alianza con UNICEF— que financiaba proyectos presentados por municipalidades. A través de este programa, la Fundación tomó contacto con las expresiones más concretas y descentralizadas de la estructura estatal —los municipios— y ratificó lo que ya intuía, que para posibilitar que los derechos de los niños y niñas se hagan efectivos, no podía prescindir del vínculo con el actor público.

Por eso, ahora la Fundación lleva adelante proyectos articulados locales en aquellas comunidades donde el actor público se compromete formalmente a través de la firma de un convenio. Por poner un ejemplo: cuando identifica una localidad para intervenir con Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC), agenda ante todo un encuentro con el responsable del municipio y comienza un plan de trabajo.

Es que sólo a partir de los vínculos puede recrearse una sociedad fragmentada y excluyente. Aún más, a partir de los vínculos con las expresiones concretas del sector público —municipios, secretarías, juntas de gobierno— puede asegurarse que estos espacios locales articulados logren formalizarse y se sustenten en el tiempo.

Las redes: una forma de alianza en bloque

En las matemáticas del trabajo en alianza, dos más dos no es cuatro. Por eso, cuando la Fundación Arcor se suma a entidades pares para apoyar un proyecto gestado por escuelas, ONG de base y el gobierno local, el resultado supera al número de actores. Lo que se forma es una red. Un tejido cuyas hebras son las organizaciones vinculadas a la infancia y que es capaz de influir sobre el sector estatal, el privado y la opinión pública para generar un cambio social en torno a una causa.

Promover y participar de redes es una estrategia central de la Fundación. Le permite, ante todo, capitalizar la plataforma de contactos, alianzas y experiencias con organizaciones de la sociedad civil vinculadas a su temática de interés. También significa un camino central para instalar en la agenda la

La Red Infancia | En 2005, las fundaciones Arcor y Navarro Viola impulsaron la Red Infancia. Su objetivo: facilitar la interacción entre organizaciones y personas que trabajan en la temática de infancia y derechos a través del intercambio, la capacitación y la divulgación de experiencias. Aunque esta red —bautizada RedOnda— se encuentra aún en expansión, la Fundación Arcor aspira a que se constituya como un actor relevante, con voz propia y capacidad de influir positivamente en la agenda pública sobre la temática.

Grupo de Fundaciones (GDF) | Uno de los mayores espacios de intercambio entre entidades donantes se da en el Grupo de Fundaciones, al cual Fundación Arcor pertenece desde 1997 y de la cual Lilia Pagani fue presidenta en 2004/2005. Desde esta red, se llevan a cabo acciones para difundir una cultura de responsabilidad social, apoyar la profesionalización del trabajo de las fundaciones y propiciar el intercambio y el trabajo conjunto.

¿Qué le aportó el GDF a la Fundación? Le permitió ganar confianza y vínculos estrechos con organizaciones afines, como así también madurar la convicción de que era necesario obrar a través del Grupo con conciencia de sector. ¿Qué le aportó la Fundación al Grupo? "Un contrapeso de lo que el interior es, trae y puede. Desde un principio, la Fundación compartió todo ese conocimiento profundo de como moverse con organizaciones locales", explica Cecilia Barbón, ex directora de la Fundación Antorchas.

Red de América (RedEAmérica) | La Red de América fue creada en 2002 por 29 entidades latinoamericanas —incluida Fundación Arcor— a instancias de la Fundación Interamericana (IAF). Su misión se vincula a dos problemas complejos de la realidad de la región: reducir la pobreza y consolidar la democracia, a través del desarrollo de base y de procesos participativos e incluyentes. No obstante, en estos primeros años, los integrantes de esta red concentraron esfuerzos en interactuar entre sí y mejorar sus prácticas: sistematizar los programas existentes, capacitarse y generar nuevos proyectos. Uno de ellos es Acciones Educativas Locales, una iniciativa impulsada a partir del nodo argentino de la red, que está integrado entre otras por las fundaciones Arcor, BankBoston, Acindar, Telefónica, Minetti e Interamericana y la empresa Shell Capsa.

urgencia de la niñez y la educación. Para la Fundación, el fundamento del trabajo en red está en lograr hacer aquello, que de manera individual, es imposible. A eso aspira con las redes de las cuales participa o promueve: Grupo de Fundaciones, Red de América, Red Infancia y demás redes locales. ■



De un jardín maternal a la asociación “Gurises de mi barrio”

“Para mí, la mayor satisfacción es ver la sonrisa, la carita alegre de los pibes cuando me saludan. Que me digan ‘chau, señor’ cuando pasan por la calle camino a la escuela. Eso me pone contenta, me llena de orgullo de lo que hicimos acá en la guardería.”

A veces, para medir el éxito de un proyecto, frases como ésta resultan más elocuentes que las cifras y enunciados de los informes. Quien habla, sentada en uno de los nuevos bancos de la salita que construyó recientemente la parroquia del barrio Mosconi de la ciudad de Paraná, Entre Ríos, es Daniela Paris, una vecina de 43 años y madre de siete hijos. Ella es una de las 14 mujeres que desde 2003 sostuvieron y llevaron adelante Reciclando mi esperanza, una iniciativa que se propuso sacar de la calle a los hijos de los cartoneros de barrio, acompañantes involuntarios de sus padres en las recorridas por el volcadero de basura de Paraná.

A Daniela ese saludo con sonrisa le alcanza como retribución por haber pasado muchas de las noches de los últimos tres años —a excepción de los sábados en los que no hay basura que recoger— cambiando pañales, leyendo, dibujando, jugando y, fundamentalmente, cuidando a los hijos e hijas de muchos de sus vecinos. Junto con otras 13 mujeres voluntarias consiguieron que los 100 niños que pasaron por la sala maternal no sólo bajaran de los carros de sus padres, sino que, en todos los casos, integraran luego los listados de alumnos regulares de la escuela primaria N° 208 Juan Carlos Esparza, que albergaba la guardería en las instalaciones de sus aulas diurnas.

“Lo que nosotras queríamos es que los nenes no hicieran el trabajo de los grandes”, continúa diciendo Daniela, una de las dos mujeres —junto a su comadre Irma— que quedaron hoy de aquel grupo inicial de madres cuidadoras, ya que muchas de sus tareas han sido asumidas actualmente por maestras jardineras empleadas por el Consejo de Educación de la provincia. “Y entonces cuando empezó el proyecto, salimos casa por casa del barrio a decirles que podían dejar a sus chicos en la salita. La voz se fue

corriendo y llegamos a tener al principio 50 pibes, 18 de ellos, bebés. Llegaban en los carros de sus padres antes de que empezaran la vuelta. Así que además de darles la leche y la cena, los bañábamos, les cambiábamos pañales, les leíamos: hacíamos de todo.”

Entre esos primeros asistentes de la sala maternal, hay una que Daniela recuerda especialmente: Antonella, una niña de tres años que llegaba recostada inmóvil entre las bolsas del carro de sus padres, según ellos por una enfermedad que le impedía caminar. Los exámenes médicos regulares que realizaban en la guardería los representantes del Centro de Salud Vecinal determinaron que se trataba de un caso de atrofia de los miembros inferiores, producto de la desnutrición. Hoy, Antonella es una más de esas niñas que le sueltan a Daniela un “chau, seño” con sonrisa, cuando pasa corriendo camino de la escuela.

“A Antonella la hizo caminar la guardería”, concluye con naturalidad Daniela sentada en el banco de la salita, mientras a su lado su comadre Irma asiente con la cabeza. Su testimonio parece tener la contundencia de las cosas bien hechas.

Empezar a sumar

La iniciativa Reciclando mi esperanza empezó a tomar forma en la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Terminaba 2002 y Paraná era una de las tantas ciudades del país que recibía la violencia del embate de la crisis argentina que, a diferencia del año, no mostraba signos visibles de querer acabarse.

Griselda Anzola, titular de la cátedra Intervención Profesional y Vida Cotidiana, era una de las tantas personas que trabajaba arduamente para atenuar los efectos de la crisis. Su currículum estaba poblado de proyectos de base en su mayoría desarrollados en las periferias de la ciudad, especialmente en los barrios que rodean el volcadero municipal, tal como se conoce el predio de aproximadamente ocho hectáreas a donde van a parar las 300 toneladas de basura que Paraná produce diariamente.

En 1991, el mismo año en que la Fundación Arcor iniciaba su actividad, Anzola había promovido la creación de una cooperativa —La Leonor— para que los cartoneros del barrio Mosconi, adyacente al volcadero, pudieran vender el producto de su trabajo directamente a



empresas, sin pasar por intermediarios. Como preanunciando una futura asociación, una de las empresas a las que proveía La Leonor era Cartocor, la fábrica de cartón corrugado que el Grupo Arcor tiene en la ciudad.

“Una de las cosas que más recuerdo era que había quedado poco tiempo para presentar el proyecto”, recuerda hoy Anzola, refiriéndose a las alternativas que rodearon su postulación para el programa Apoyo a la Educación Inicial (AEI), de las fundaciones Antorchas, Arcor y Navarro Viola, cuyas bases se habían enviado a la facultad (ver capítulo 7 para más detalles del programa). “En el poco tiempo del que disponía me la fui a ver a Hilda Leguizamón, la directora de la escuela n.º 208 del barrio Mosconi y le propuse el proyecto que después sería bautizado Reciclando la esperanza”, dice la licenciada Anzola.

Así era descripto el programa en esos formularios que ingresaron a la Fundación: *Brindar un servicio de atención educativa a los niños de 0 a 5 años de padres recolectores informales, tendiente a su resguardo físico, emocional y social, en horarios acordes a su trabajo.* “Terminamos reuniendo todos

los requisitos el mismo día de cierre, así que todavía recuerdo la corrida que fue llenar los formularios y llegar a tiempo al correo en el *fitito* de Hilda”, se sonríe hoy Anzola.

La corrida dio resultado y el proyecto fue aprobado por las fundaciones, que enviaron la partida de dinero para que un par de aulas de la escuela fueran acondicionadas como salas maternas. La partida incluyó desde la compra de colchones, cobijas, mamaderas y pañales hasta la provisión de aparatos de video y material didáctico.

A tono con la modalidad de trabajo de la Fundación Arcor, donde todos tienen algo para sumar, también pusieron lo suyo la escuela Esparza y la universidad. La escuela, por ejemplo, aportó el seguro de vida de los niños y destinó una partida diaria de comida de su comedor. Siempre bajo la mirada de Hilda y con financiamiento de la Fundación, se capacitaron durante dos meses como auxiliares de sala a las 14 madres que conformarían el primer grupo de madres cuidadoras.

Resultados que se multiplican

Los resultados arrojan un balance sumamente positivo. A tres años de abiertas las salas maternas, ya han pasado por ellas más de 100 niños y niñas, todos ellos actuales alumnos de la escuela. Hoy están cargo de ellas dos maestras jardineras —Daniela e Irma siguen colaborando— y la inscripción está abierta para todos los niños del barrio, más allá de la ocupación de sus padres. Pero tan importante como eso es que a partir de la experiencia de Reciclando la esperanza, en 2005 la Fundación Arcor le propuso a la comunidad desarrollar un proyecto más sustentable y abarcativo. Ese proyecto es el actual OEC Gurises de mi barrio que, como indican los principios de la iniciativa, incluye actores comunitarios diversos: en este caso, representantes del grupo de madres vecinas, del Centro de Salud Vecinal, de la parroquia de la zona, del Consejo de Educación Municipal, la escuela y de la fundación ambientalista Eco Urbano, que estudia los efectos que tiene para la población el contacto con los residuos, y de la Facultad de Trabajo Social.

Con financiamiento del fondo creado por la Fundación Arcor, la Fundación Interamericana, el Grupo Arcor y la Fundación Navarro Viola en todo el litoral, este grupo ha finalizado recientemente un diagnóstico sobre la situación de la infancia en el barrio Mosconi. Ahora, se

dispone a encarar diversas acciones educativas, que incluyen desde talleres para padres hasta actividades culturales para los niños.

El Grupo, en la actualidad la asociación civil Gurises de mi barrio cuenta el asesoramiento técnico de Anzola, que también es apoyado por el Fondo de Financiamiento a través de un convenio con la facultad. Ella misma transmite la profundidad de la experiencia actual.

“La gente de la comunidad está ahora comprometida con la problemática de sus niños y trabaja más articuladamente para encontrar las mejores soluciones. Ya no se trata de acciones puntuales como la de las salas maternas, sino de un plan de acción elaborado desde el barrio para sus niños”, explica la licenciada.

Así, todas las semanas, las más de 20 personas que conforman la asociación —incluidas Daniela e Irma— se juntan en la escuela Esparza para ver el mejor modo de articular las acciones de ese plan.

“Si determinamos que parte del problema es el contexto de los niños —por ejemplo, sus padres, que están desempleados—, ponemos en marcha talleres específicos como el de herrería. Y lo mismo con los otros talleres dirigidos directamente a ellos como el de murga o títeres: en todos los casos se tienen en cuenta los requerimientos puntuales de los niños. Ya no son soluciones que se traen de afuera, sino iniciativas que parten del mismo seno de la comunidad para contribuir a que los niños del barrio tengan un mejor acceso a sus derechos.”

Los resultados están a la vista y los efectos apunto de multiplicarse, bien en sintonía con la actual modalidad de trabajo de la Fundación: a partir de la experiencia del barrio Mosconi, el comité está arbitrando los medios para replicarla en los otros barrios adyacentes al volcadero.

“La problemática es la misma, así que esperamos poder replicarla” concluye Anzola que, además, recientemente coordinó una capacitación en derechos y educación de la infancia a la cual asistieron integrantes de proyectos OEC de otras provincias de la región. Mientras dice eso, una niña pasa, saluda y sonrío. ■



Pasión por construir un mejor presente y futuro

“El principal logro de la Fundación fue haber construido un nuevo paradigma en inversión social privada. Un paradigma que apunta a los proyectos compartidos pero que nace de una ruptura con las formas de hacer y de pensar en torno a la problemática de la niñez en la Argentina.” (Lilia Pagani, presidenta de la Fundación Arcor)

Promovió más de 1.400 proyectos educativos en todo el país. Trabajó en conjunto con 8.550 organizaciones. Editó más de 70 publicaciones sobre las iniciativas que ha fomentado. Desarrolló 25 programas e iniciativas propios o en alianza. Directa o indirectamente, participaron más de un millón de niños y niñas de todo el país. Éste es el balance —en cifras— que deja la tarea de la Fundación Arcor en los últimos 15 años. Y que da cuenta de la gestión responsable y comprometida de una organización que avanza con empeño hacia su meta: contribuir para que la educación sea un instrumento de igualdad de oportunidades para la infancia.

Pero lo que quizás las cifras no puedan expresar es un logro aún mayor de la Fundación. Y es la capacidad que tuvo de romper con las formas tradicionales de abordar la problemática de la niñez argentina y plantear un nuevo escenario de debate y trabajo.

Para que eso haya sido posible, la Fundación Arcor aprendió a

- bregar por una causa definida: la infancia;
- incluir y capitalizar las expresiones y saberes comunitarios;
- apostar a la transparencia comunicativa;
- promover las iniciativas conjuntas;
- trabajar con el actor público.

Cada uno de estos aciertos constituye el verdadero saldo positivo de la Fundación en sus años de trabajo. Un saldo que le ha permitido convertirse en una organización emprendedora que convoca fuerzas propias y de otros para concretar su misión.

La infancia como causa

Definir a la infancia como causa le dio a la Fundación identidad en el ser y en el quehacer. Fue un elemento estructurador a partir del cual se organizó, se capacitó, trabajó y comunicó. Al acotar su campo de acción, pudo también obtener resultados más efectivos y duraderos.

Pero no sólo eso. También logró concentrar esfuerzos, incidir más profundamente en las comunidades en las que actúa, definir estrategias acotadas y movilizar socios interesados en la misma temática. La Fundación encontró en la infancia un lugar donde converjan diversos actores sociales para recrear lo público como responsabilidad de todos.

Hoy, la Fundación Arcor es reconocida como uno de los referentes en esta lucha. Su desafío cotidiano, en este sentido, es instalar en las comunidades, los medios y la agenda pública, la causa de la infancia y el estado de sus derechos. A tal fin, entre otras muchísimas acciones, firma convenios con organismos públicos para promover mejores oportunidades para los niños. Y también se alía con organismos privados para generar estudios e investigaciones en el campo de la inversión social.

Iniciativas conjuntas: más que la suma de las partes

Estas alianzas no nacieron de un día para el otro. Fue poco a poco que la Fundación anudó nuevas y diversas relaciones con otras entidades y confirmó lo que ya intuía: una alianza es más que las partes que la componen. Que los problemas sociales nunca se presentan en forma aislada, y que por eso deben ser abordados multidisciplinariamente, con la suma de todas las fuerzas posibles.

Así, trabajar con otros, construir alianzas, promover formas asociativas y convergentes de intervención se convirtió en regla para ella. Y no sólo desde el punto de vista conceptual, sino también a nivel práctico y territorial. La Fundación se propuso generar un impacto más radical en cada comunidad en la que actúa y eso requiere del trabajo de muchos.

De esta manera, se fueron construyendo redes y lazos que hoy articulan muchos actores: escuelas, organizaciones de base, fundaciones, empresas, gobiernos provinciales y municipios. El resultado de estas

iniciativas conjuntas permite potenciar los recursos y evitar la fragmentación que pudiera surgir con otras fundaciones o con el mismo Estado.

Contagiar el espíritu y transparentar la gestión

Hubo un tiempo en que la comunicación de la Fundación hacia afuera era mínima. En que difundía solamente a través de los informes anuales con que reportaba algunos resultados numéricos de su gestión. Eso ocurrió durante los primeros años, y fue un poco por modestia (“no queríamos hacer ruido con lo que hacíamos”, recuerda Lilia Pagani), y otro poco, por temor a que no alcanzaran a satisfacer todos los pedidos.

Pero con el tiempo, y con cierta experiencia ganada, la Fundación comenzó a dar cuenta de sus actos. Especialmente, para contagiar su espíritu y entusiasmar a otros en el camino de la inversión social. Mostrar lo que hace y cuánto repercute eso en las distintas comunidades tiene que ver con provocar un efecto multiplicador.

“Si sabemos hacer y hacemos pero nadie lo ve, no incentivamos a nadie. Y nosotros queremos, desde nuestro lugar y modestamente, incentivar e iluminar a los demás. Pero ojo, iluminar no es encandilar. Hay un punto de equilibrio para comunicar. Y comunicar tiene que ver con contagiar esto que vos creés que se hace bien para que otros también lo hagan”, comenta Luis Ulla, ex gerente de la Fundación.

Además, a partir de 1996, la Fundación comenzó a consignar en sus memorias —adicionalmente al detalle de actividades— también las cifras de cuánto invertía y movilizaba, el alcance y la cobertura de las acciones. Esto se relaciona con hacer más transparente la gestión y, especialmente, con demostrar que las cosas pueden hacerse bien sin contar necesariamente con tantos recursos.



Todos tienen algo para dar

“Nadie es tan pobre que no tiene nada para aportar. Siempre hay algo que podemos dar y que es capaz de hacernos sentir parte”, asegura Lilia Pagani, presidenta de la Fundación Arcor. Esta firme creencia de construcción colectiva y de que todos pueden aportar algo —trabajo, tiempo, ideas, recursos—, fue el norte que guió cada una de las accio-

Cinco fortalezas para una mayor incidencia

El balance positivo que la organización alcanzó en sus primeros 15 años de historia encuentra raíz en lo que los miembros de la Fundación consideran sus fortalezas principales. Estas podrían resumirse en los siguientes cinco activos:

1) Una marca reconocida y prestigiosa

El capital más importante que la Fundación Arcor adopta de la empresa Arcor es su marca. El alcance, la voz y el reconocimiento con el que cuenta el Grupo, no sólo a nivel local, sino también regional e incluso internacional.

La empresa también aporta recursos financieros y materiales para las iniciativas y, especialmente, comparte su cultura con la Fundación. Para Lilia Pagani esto es un punto fundamental en el desarrollo y progreso de la entidad. “Arcor siempre busca la superación constante, un estilo que nos motivó a ir a la par. La empresa siem-

pre nos ha exigido pero al mismo tiempo fue escuchando nuestros requerimientos.”

2) Un equipo técnico y humano

Con el tiempo, el equipo de la Fundación se volvió cada vez más profesional y competente en sus funciones. Esto es mérito tanto del consejo directivo como de los distintos gerentes, quienes emprendieron búsquedas para profesionalizar el *staff* y vincularse con expertos asesores externos, especialmente del campo de la educación.

“La Fundación siempre estuvo acertada con la gente que ha buscado y hoy ha logrado consolidar un muy buen equipo de trabajo, que colabora, se compromete, está siempre disponible”, afirma Lilia Pagani. Las personas que trabajan en la Fundación cuentan con un perfil particular: tienen capacidad para trabajar en equipo, se apasionan por la causa de la infancia y no se conforman con poco. Que las cosas vayan bien no es suficiente: para ellos siempre hay posibilidades de mejorar.

nes de la Fundación. Es por eso que se busca generar espacios de articulación local, procurando fortalecer a los actores locales con capacidad de protagonismo y eficacia en sus acciones. La tarea es difícil. Especialmente cuando se decide poner la mirada en los niños y niñas, optando por aquellos que transitan la infancia situados en contextos y condiciones de vulnerabilidad, y en los que la lógica subsidiaria ha acostumbrado a las organizaciones un papel pasivo, de receptoras. El

3) Liderazgo de sus directivos

Los distintos gerentes de la Fundación demostraron tener un indiscutible liderazgo y una capacidad para articular universos en apariencia muy disímiles: el de la empresa y el campo social. Manejar un lenguaje corporativo y al mismo tiempo ser un interlocutor confiable para las comunidades en situación de pobreza no es una tarea fácil, pero los gerentes han sabido asumirla con buenos resultados, hablando de igual a igual con todos los públicos de la Fundación.

4) Modelo de gestión

La Fundación cuenta con un modelo de gestión asociativo que le permite interactuar y asociarse con los más diversos actores. Este modelo —que hoy es un capital central— no nació de un día para el otro, sino que se fue construyendo y perfeccionando al tiempo que la Fundación lograba consolidarse. En buena parte está vinculado con la cultura empresaria que comparte con el Grupo Arcor, pero también con el aporte teórico de distintos especialistas que le permitie-

ron a la Fundación adoptar una metodología de abordaje más profesional.

5) Mirada global e innovadora en lo social

Contar con una mirada global de las problemáticas sociales es una de las características de la Fundación. Esto tiene que ver con que, en lugar de emprender proyectos o iniciativas aisladas, aborda de manera integral las distintas comunidades en las que actúa y trabaja con una red extensa de organizaciones sociales. Santos Lío, gerente actual de la Fundación, lo explica: "Nos nutrimos con información y documentación sobre la situación del país y su gente a nivel local y global, que obtenemos a partir de nuestro permanente contacto con las comunidades. Y esta información nos permite pensar estratégicamente qué es lo que podemos aportar como fundación para tener impactos más duraderos". De esta forma, la Fundación gana en especialización porque está permanentemente hablando y en contacto con muchos y variados actores.

objetivo de la Fundación, muy por el contrario, es hallar socios con los cuáles construir comunidades que generen con el aporte de todos mejores condiciones educativas para la infancia.

El Estado: un actor con el que se animaron a compartir la escena

No fue sencillo. Tampoco fue rápido. La Fundación tardó unos años en decidirse a trabajar con el actor público. Lo hizo porque consideró que para tener un impacto realmente duradero en las comunidades debía actuar en conjunto con la institución estatal. En la actualidad, trabaja bajo una premisa clave: la inversión social privada no puede ni debe reemplazar la función del Estado. Igualmente, para los miembros del consejo directivo estrechar el vínculo cada vez más con el actor público es un desafío que trasciende a la Fundación y tiene que ver con el próximo paso de crecimiento del sector de fundaciones donantes en la Argentina.

El vínculo con el Estado comenzó de a poco, tímidamente. Fue alrededor de 1995, cuando la Fundación inició su proceso de profesionalización, y comenzó a acercarse al actor público para que sea un referente en las convocatorias de los programas de la Fundación —Mi Escuela Crece y Superando Límites, entre otros— y distribuya y difunda información. Este primer acercamiento funcionó para conocer las estructuras del actor público y, a la vez, para ir pensando como combinar dos lógicas muy diversas de trabajo: la del Estado y la de la Fundación.

Con el tiempo, el vínculo trajo sus frutos y en muchos lugares. Por ejemplo en Garahupé, Misiones, donde la Fundación Arcor lleva adelante un proyecto de Oportunidades Educativas Comunitarias que cuenta con la asistencia firme del intendente en todas las reuniones de trabajo. O en Entre Ríos, donde firmaron un convenio con la Dirección de Educación Inicial de la provincia para capacitar a 400 docentes de los primeros años de Jardín de Infantes.

Un nuevo paradigma de inversión social

En resumen, la historia de la Fundación Arcor es una historia de compromiso y superación. Compromiso con valores solidarios, de responsabilidad, de transparencia e innovación, que se emparentan con la compañía



que le dio origen: el Grupo Arcor. Una compañía que evidencia una vocación social y que apostó siempre a que su crecimiento fuera de la mano del desarrollo de las comunidades de las que formaba parte.

Y la vez, es una historia de superación. De una vocación por mejorar siempre, de reinventarse las veces que fuera necesario para hacer mejor su trabajo, para servir mejor a su causa.

Por eso hoy, a quince años de haber entrado en funciones, la Fundación Arcor puede exhibir un presente sólido y augurar un futuro aún más auspicioso. El presente de una fundación que desarrolla una tarea profesional y sistemática de inversión social, formada por un equipo humano experto y, a la vez, abierto a incorporar nuevos saberes, y reconocida por sus pares. Y el futuro de una organización que, del mismo modo en que alcanzó estos logros, aspira a seguir trabajando para hacer posible el cambio social. ■



Quince años, quince testimonios

Los socios también fueron claves en el crecimiento de la Fundación. Los socios son muchos: las escuelas con las que generó iniciativas, los municipios que sellaron su compromiso, las fundaciones pares con las que sumó trabajo y esfuerzo, las organizaciones no gubernamentales, los funcionarios, los docentes. Todos ellos nutrieron a la Fundación de aprendizajes, miradas y experiencias. Todos compartieron con ella el mismo camino.

Es el momento de dejarlos hablar, entonces. Sus voces permitirán conocer un poco más de la Fundación. Conocer acerca de su capacidad para establecer relaciones de respeto y confianza, de su afán por generar todo el tiempo iniciativas mejores, más abarcativas, de su convicción por instalar el tema de la infancia en la agenda pública argentina.

Una fundación que toma la iniciativa

El dinamismo y la flexibilidad de la Fundación Arcor para adaptarse a distintos escenarios son dos de los rasgos elogiados por sus socios. También su capacidad para exportar ideas y su compromiso con las comunidades que antes nadie miraba.

“La Fundación tiene un impulso muy fuerte, un gran arrojo. Como la empresa Arcor exporta caramelos, la Fundación exporta ideas, compromiso, sobre todo a ciertas comunidades a quien antes nadie sostenía, nadie miraba”, Adriana Torriglia, Iniciativa Desafiarte, Córdoba.

“¿Qué rasgo distintivo tiene la Fundación Arcor? Si uno ve la forma en que trabajan y cómo actúan se da cuenta de que son bastante consecuentes con su discurso. Y eso no es poco”, Cindy Ferrin, ex representante para la Argentina de Fundación Interamericana (IAF).

“Desde el vamos, con la Fundación se estableció un vínculo de confianza y respeto. Ellos siempre valoraron a quienes participábamos de los proyectos; había un acompañamiento auténtico. Nunca sentí con Arcor



lo que he sentido con otras fundaciones, donde tenía que leer las bases para armar un proyecto y escribir lo que ellos querían que nosotros escribiéramos”, Mónica Zidarich, escuela n.º. 326, El Sauzalito, Chaco.

“Trabajar con la Fundación Arcor es trabajar con un equipo de personas muy participativo, de gente joven, capaz, profesional y profundamente humilde. Gente muy simple. Las iniciativas se van armando en conjunto, con mucha discusión e intercambio. Por un lado, tienen una gran estructura y los lineamientos de una fundación importante, pero por el otro, son sumamente flexibles para dialogar y contactarse con instituciones más pequeñas, siempre respetando su cultura”, Hugo Munafó, Fundación Nicolás.

“La Fundación Arcor es una fundación empresaria y en Arcor está la historia del país. Una familia que viene de Italia, instala una fábrica en un pequeño pueblo del interior... Este espíritu sigue presente en la organización. Por eso me parece que la Fundación Arcor es un caso único. Estoy



feliz de haber visto como, poco a poco, irradiaron su trabajo por todas las provincias y también por los países vecinos”, María Luisa Herrera Vegas, ex directora de la Fundación Bunge y Born.

Una fundación que consigue resultados

Los socios también destacan el impacto y la calidad de las acciones encaradas por la Fundación. El valor de sumar esfuerzos con asociaciones pares y de generar iniciativas que puedan ser replicadas en todos los rincones de la Argentina.

“Es importante que dos fundaciones empresarias de una misma localidad trabajen juntas, sumen *know-how*, sumen equipos, objetivos y fondos. Me animo a decir que nos enriquecemos entre nosotros, pero enriquecemos mucho más a los que nos rodean. Es inteligente mirar de a dos los mismos problemas. Y no es lo mismo ser una voz que dos”, Corina Minetti, Fundación Minetti.



“La Fundación impactó sobre la calidad de la propuesta educativa de nuestra escuela en primer lugar. Y en segundo término, también incidió sobre otras escuelas que nosotros ni siquiera conocemos. Porque promovió nuestro proyecto para fabricar materiales didácticos que hoy los tienen escuelas de Jujuy, de Salta, de Formosa, de Santa Fe, y eso ha tenido un impacto enorme sobre la gente”, Mónica Zidarich, escuela n°. 326 El Sauzalito, Chaco.

“Lilia Pagani y la Fundación Arcor iniciaron un camino más dinámico y activo dentro del Grupo de Fundaciones. Trataron de romper con la parálisis que imperaba, hicieron publicaciones de buena calidad, fomentaron encuentros y espacios de reflexión. Creo que Lilia tomó una dirección y se jugó por algo. Además, dejó bien en claro que las fundaciones tienen una parte ejecutiva y una parte directiva que toma decisiones. Y que una parte necesita a la otra”, María Eugenia Herrera Vegas, de la Fundación Navarro Viola.

“Trabajar con la Fundación Arcor implicó comenzar a estudiar, a capacitarnos y a teorizar. Porque cuando quisimos explicar las iniciativas de la escuela, no era suficiente con contar nuestra vivencia. Teníamos que profundizar un poco más. Entendimos que los proyectos van mucho más allá de los logros de los alumnos: impactan en los papás, en los docentes, en los directivos y en la comunidad”, Marisa Cola, escuela n°. 64, Allen, Río Negro.



Una fundación que crece

Activa, precursora, líder, con un foco definido e inclinada a la mejora constante. Éstas son otras de las características que los socios valoran de la Fundación. Una organización que recorrió un largo camino en estos 15 años y que busca aportar un análisis conceptual más de fondo a cada uno de los procesos e iniciativas que promueve.

“La riqueza del nuevo enfoque de la Fundación Arcor es que apuesta a un desarrollo local y territorial. Y, además, estimula a actores de un mismo lugar a ponerse de acuerdo y a trabajar en iniciativas compartidas. En el campo social, también existe una tendencia a competir. Pero la Fundación trabaja para que esto no ocurra. Ponerse de acuerdo no es fácil, pero es algo nuevo y genera un mayor impacto”, Hugo Munafó, Fundación Nicolás.

“Lo bueno es que supieron definir con claridad su foco. Hoy uno asocia el tema infan-





cia con la Fundación Arcor, y eso no es poco. No es sencillo para una fundación transmitir tan claramente y con coherencia cuál es su meta, cuál es su eje, cuál es su público, qué los orienta. Su foco los distingue del resto y les marca un rumbo. Es así: todo el mundo en Córdoba y en nuestro país sabe que la Fundación Arcor está trabajando por la infancia”, Andrea Schettini, Fundación Minetti.

“Me parece que la Fundación, y con iniciativas como Oportunidades Educativas Comunitarias, está procurando dejar instalado en la agenda pública el tema de la niñez. No por un año o dos sino por mucho más tiempo”, Marisa Cola, escuela n.º. 64, Allen, Río Negro.

“En la Fundación Arcor quieren adelantarse a los tiempos; siempre quieren ser líderes y eso me parece bien. Sería mucho más fácil instalarse cómodamente y decir ‘si todo marcha bien, ¿para qué vamos a cambiar?’ Pero ellos, no; prefieren hacerse planteos. Tienen una actitud crítica y son capaces de mirarse y darse cuenta qué es lo que tienen

que mejorar”, María Luisa Herrera Vega, ex directora de la Fundación Bunge y Born.

“Hay una larga experiencia en este país de proyecto acotados y muy focalizados que sólo buscan impactos medibles. Me parece que la Fundación, en cambio, aporta un análisis conceptual más de fondo, sin por eso sacrificar los buenos resultados. Y éste es el cruce interesante: el de una fundación empresarial que, de a poco, va instalando criterios que tienen más que ver con una formación en Ciencias Sociales”, María Inés Peralta, asesora de la Fundación y directora de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Córdoba.

“Lo que valoro de la Fundación, en lo conceptual, es que ha ido renovándose y ha estado muy abierta a involucrarse en el tema de los derechos de infancia. Tienen una clara apertura a lo que uno va proponiendo y siempre quieren ahondar en los temas. Así fueron surgiendo seminarios como el de Infancia y Derechos que permitió conocer con mayor profundidad cuál es el estado de los servicios de derecho hoy y, sobre todo, abrir un espacio de discusión entre las organizaciones”, Bettina Perona, asociación civil El Arca. ■



Movilizar e incidir para priorizar la infancia

“Promover prácticas que generen procesos de inclusión de la infancia desde una perspectiva de derechos es una de las mayores contribuciones que podemos hacer desde la inversión social privada.” (Lilia Pagani, presidenta de la Fundación Arcor)

En los cumpleaños, cuando se piden deseos, se los suele mantener en secreto. Como si la fuerza que tiene la palabra fuese capaz de anularlos o de impedir que se cumplan. En los cumpleaños de la Fundación Arcor, por el contrario, los deseos se comparten entre todos, en voz alta.

La Fundación Arcor conoce el poder de la palabra. Y todavía más: considera a la comunicación un poderoso agente de su gestión. Sabe que cuántas más personas y organizaciones movilice para desear lo mismo que ella, más oportunidades tienen de convertirse en realidad esos deseos. En este caso, ellos adquieren la forma de líneas de trabajo que guiarán los pasos de la Fundación durante los próximos años.

Este capítulo, el último del libro, cuenta entonces con qué nuevos objetivos trabaja la Fundación, qué aspira para ella, para sus socios y para la infancia. Las tres pretenciones centrales en su cumpleaños número 15 son:

- generar y compartir conocimientos teóricos y metodológicos en torno a la causa de la infancia, mediante alianzas con un enfoque de corresponsabilidad;
- aumentar la sinergia de recursos con el Grupo Arcor y acompañar su consolidación en la región;
- movilizar e incidir, para instalar en la sociedad y en la agenda pública la infancia, con un enfoque de derecho y desde una perspectiva comunitaria.

Que se comprometan todos y las empresas, también

El primer deseo que persigue la Fundación Arcor es colocar como prioritario el tema de la niñez. Para eso, se propone consolidar su modelo de intervención social, desarrollado principalmente a partir de la iniciativa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC). Este modelo de gestión, que impregna hoy la metodología de los demás programas, plantea un trabajo en dos etapas.

En la primera, promueve la creación de un espacio de gestión local asociada, como explica el capítulo 7, este espacio está formado por diferentes actores —el municipio, la escuela, el consejo vecinal, alguna organización de base— que se unen para conocer y analizar la situación de la niñez en su comunidad y elaborar, con la asistencia técnica de la Fundación Arcor, un plan de trabajo vinculado a las oportunidades educativas.

En la segunda fase, estos espacios de articulación local se abocan a una nueva tarea. Deben formalizarse como lugar de concertación permanente —al estilo de un consejo intersectorial, como propone, por ejemplo, la flamante ley n.º 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes— y consolidarse como referentes locales de la temática. ¿Su última meta? Incidir en la definición de políticas públicas vinculadas a la infancia.

“Pero desde la Fundación no sólo fomentamos los consejos como alternativa de formalización. También pensamos en otros formatos, como por ejemplo, un pacto por la infancia o una declaración de Municipio Amigo de los Niños. Lo importante es crear una figura en la cual se establezcan metas, funciones y sistemas de monitoreo. Y esto, obviamente, implica una clara incidencia en lo que son las políticas públicas”, explica Javier Rodríguez, responsable de Iniciativas Territoriales.

Este modo de trabajo enfrenta aún otros retos de cara al futuro. En especial uno que, de ser superado, contribuirá sensiblemente a la estrategia de movilización social que tiene la Fundación. Y el reto es ensayar modos para transferir su visión y dinámica de trabajo a las empresas grandes o pequeñas de cada zona. Es decir, tratar de que constituyan fondos a nivel local que promocionen y sostengan estos espacios comunitarios de trabajo por la niñez.

Al respecto, comenta Paola Fridman, otra responsable de Iniciativas territoriales: “Es un desafío ver cómo transferimos todo este aprendizaje a



otras empresas de modo tal que puedan sumarse o generar nuevas iniciativas en sus localidades. Ya contactamos a organizaciones pares y empresas que pueden apoyar estos procesos en lugares donde estamos trabajando. Nuestro siguiente paso es lograr que se involucren como socios estratégicos para promover mejores oportunidades para la infancia”.

Que se estrechen los lazos con el Grupo Arcor

Es claro: el sector privado tiene una función clave en la problemática de la infancia. Por eso, la Fundación trabaja para movilizar cada vez a más actores empresarios en favor de su causa. No podía ser una excepción la empresa que le dio origen: el Grupo Arcor. Porque Arcor —su historia, sus valores, su compromiso social— están en el ADN de la Fundación pero sobre todo porque la empresa ha adquirido activos que se pueden capitalizar a favor de la infancia.



Algunos de estos activos son sus recursos monetarios; la marca —la imagen positiva que la empresa tiene entre la gente—; el equipo humano, que llega en el mundo los 20 mil empleados; una presencia importante en el terreno de las políticas públicas y la cadena de valor (sobre todo, el sistema de distribución) que constituye un eslabón sólido sobre la cual asentar cualquier campaña social. Dieron prueba de ello programas como Mi Escuela Crece que, en sus nueve años de funcionamiento, llegó, gracias a la colaboración de la red de distribuidores, a localidades alejadas donde Arcor no tiene plantas industriales.

Todos estos activos esperan ser aprovechados. Constituyen el segundo de los deseos de la Fundación en este cumpleaños: generar un camino de mayor sinergia con la empresa. Un camino en el cual ella se sirva de los activos de Arcor y sea, al mismo tiempo, parte de la estrategia de inversión social del Grupo. A éste le aportará tanto su conocimiento y experiencia como los contactos que ha generado con organizaciones locales, públicas y del tercer sector.

La inversión social, sin fronteras

En paralelo con su acercamiento a la empresa, la Fundación avanza también hacia la regionalización. Busca expandirse por América Latina de la mano del Grupo Arcor, una multinacional con fuerte presencia regional que se interesa por promover en todos los países donde opera una práctica de inversión social similar a la generó en su lugar de origen.

Un primer paso en este sentido fue la creación del Instituto Arcor de Brasil en 2004. Esta entidad, fiel a los principios filosóficos del Grupo y en respuesta al contexto brasileño, también concentra sus esfuerzos en apoyar a la infancia a través de la educación, para lo cual ha abrevado en los conceptos, metodologías y prácticas que llevó adelante la Fundación en la Argentina.

Otro camino hacia la expansión es el que propone la Red de América, a la cual Fundación Arcor se sumó en 2002. Esta red, con su clara vocación continental, es un escenario favorable para que la Fundación internacionalice sus propias operaciones. En palabras de Claudio Giomi: “La regionalización de la Fundación es un proceso en marcha. En este sentido, la Red de América nos permite pensar que las cosas que planteamos en la Argentina las podemos formular, en el futuro, integradas entre varios países”.

Que el niño se convierta en eje de las miradas

El tercer anhelo por el que bregará la Fundación Arcor en los próximos años tiene que ver con transformar perspectivas. Con llegar hasta los ojos que miran al niño y cambiar su mirada. Este es un legado que la Fundación recibió de su propia experiencia práctica: si algo le dejaron en claro las iniciativas sociales fue la necesidad de redefinir la mirada sobre los sujetos (los niños, la familia, la comunidad) y los procesos (la infancia, la educación) involucrados.

En primer lugar, redefinir a los niños y las niñas. Reconocerlos como actores que participan en la construcción de sus experiencias. El niño es un sujeto activo, de plenos derechos. En este sentido, la perspectiva que la Fundación asume para desarrollar cualquier iniciativa en el campo de



la infancia es el enfoque de derechos, establecidos por la Convención de los Derechos del Niño que promovió UNICEF en el marco de las Naciones Unidas.

En segundo lugar, redefinir la educación. Abrir los ojos y mirarla de manera abarcativa, integrando procesos educativos que operan por fuera de la escuela y que tienen un fuerte componente pedagógico. Es decir, dejar atrás una visión restringida a la educación formal —centrada en la escuela— y avanzar hacia otra que la aborda en un sentido amplio, que incluye experiencias y saberes comunitarios.

Y en tercer lugar, redefinir la comunidad. Comprender que, lejos de ser un espacio social homogéneo, indiferenciado, es un tejido en proceso de construcción arduo y permanente. En este sentido, la infancia se afirma como lugar de encuentro en el cual todos los actores de la sociedad —sean individuos u organizaciones, del sector público o privado— pueden converger su mirada. Los niños son el nudo central a partir del cual es posible tejer estrategias conjuntas para reconstruir entre todos la posibilidad de un futuro mejor.

Comprometer a todos. Poner a los niños y niñas en el eje de las miradas. Estrechar lazos con el Grupo Arcor. Estos son deseos de futuro por los que trabaja la Fundación Arcor, en definitiva con un único objetivo: priorizar la infancia, elegir la educación como herramienta clave en la producción de mejores oportunidades de vida y de transformación de situación de la niñez, anticiparse a sentidos futuros y promover articulaciones locales que permitan reconstruir pieza a pieza el complejo escenario nacional. ■



Este libro se terminó de imprimir
en los talleres gráficos de Sbaffi y Cía. S.A.,
Córdoba, República Argentina,
en el mes de diciembre de 2006.



"Comprometidos con los chicos
por un país más grande"



La Fundación Arcor, hoy uno de los principales referentes de la inversión social privada en la Argentina, trabaja desde hace 15 años en la temática de la infancia, con especial foco en la educación como herramienta clave para generar iguales oportunidades. Precisamente, ha hecho de la infancia su causa y, por eso, para movilizar a cada vez más personas y organizaciones en favor de ella, es que publica este libro aniversario.

En un relato que combina profundidad teórica con ejemplos claros y amenos, *15 años de renovados desafíos* invita a conocer la trayectoria de la Fundación y su quehacer cotidiano: cuál es su metodología y campo de acción, cuáles sus líneas actuales de trabajo, qué programas llevó o lleva adelante y las voces de quienes día a día interactúan con ella en su labor para que los niños y las niñas de todo el país tengan acceso a sus derechos.

El libro ofrece, además, un panorama en cifras de la actual situación de la infancia con derechos vulnerados en el país y un capítulo dedicado exclusivamente a relatar un caso específico de trabajo. En él se puede observar cómo las iniciativas de la Fundación contribuyen para que las comunidades mejoren las oportunidades educativas de sus propios niños.

15 años de renovados desafíos es, en definitiva, un recordo por el pasado, el presente y las perspectivas de futuro de una organización que cimentó una cultura de trabajo profesional y a la vez innovadora con las formas de hacer y de pensar en torno a la problemática de la niñez en la Argentina.

ISBN 987-97640-6-4



9 789879 764060