

1º Congreso Internacional de Ciencias Humanas - Humanidades entre pasado y futuro. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín, 2019.

# **Incubadora itinerante, tranparencia activa osc y la participacion ciudadana.**

Perez oscar alberto y Solari Dardo Alberto.

Cita:

Perez oscar alberto y Solari Dardo Alberto (2019). *Incubadora itinerante, tranparencia activa osc y la participacion ciudadana. 1º Congreso Internacional de Ciencias Humanas - Humanidades entre pasado y futuro. Escuela de Humanidades, Universidad Nacional de San Martín, Gral. San Martín.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/1.congreso.internacional.de.ciencias.humanas/850>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRUe/4Nm>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

**1º Congreso Internacional de Ciencias  
Humanas - Escuela de Humanidades,  
Universidad Nacional de San Martín**  
Programa Incubadora Itinerante,  
Transparencia Activa OSC y la  
Participación ciudadana

Autores:

**Sr. Oscar Alberto Pérez**

- Fundador y Presidente de la Fundación Segunda Oportunidad - [contacto@fsoweb.org](mailto:contacto@fsoweb.org)-
- Fundación Segunda Oportunidad [www.fsoweb.org](http://www.fsoweb.org)

**Ing. Dardo Alberto Solari** ([albertochaco22@gmail.com](mailto:albertochaco22@gmail.com))

- Director ejecutivo de la Fundación Segunda Oportunidad - [contacto@fsoweb.org](mailto:contacto@fsoweb.org)-)
- Docente de la Catedra de Informática de la Carrera de Abogacía de la Universidad de la Cuenca del Plata – [coordabogaciaresistencia@ucp.edu.ar](mailto:coordabogaciaresistencia@ucp.edu.ar) -
- Investigador de la Escuela de Gobierno del Chaco - [contacto@escueladegobierno.chaco.gov.ar](mailto:contacto@escueladegobierno.chaco.gov.ar)-

Presentación y mensaje del Presidente Fundador:

“Todos tus sueños pueden hacerse realidad si tienes el coraje de perseguirlos”

Es este el espíritu que me animo a crear la Fundación y a ponerlo en marcha a través un programa de capacitación para todos los que persigan un sueño.

En el marco de las nuestras políticas activas desde la fundación y principalmente desde nuestra incubadora de empresas tenemos como principal objetivo estimular la acción emprendedora y la innovación para la creación de emprendimientos y/o empresas en el marco de todos los territorios del Chaco, sin distinción, desde los municipios más grandes, hasta el más pequeño dentro de lo profundo de la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba.

Al poner el acento en potenciar las capacidades de todos e identificar oportunidades, los reconocemos a cada persona como protagonista de su propio desarrollo y el de su comunidad. De esta forma se promueve el arraigo y la permanencia de los habitantes de cada pueblo y municipio favoreciendo el equilibrio socio territorial en nuestra provincia.

La propuesta de capacitación de la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba les ofrece múltiples servicios a través de nuestra incubadora de empresas y de nuestros programas de capacitación itinerante en todo el territorio de la provincia: Asesoramiento, Capacitación, Asistencia Técnica, Consultoría, Mentoría, Financiamiento, Concursos de Iniciativas, Intercambios y Movilidad, Acceso a Mercados, Redes de Apoyo, Trabajo en Red, etc.

Todos los que se acercan a la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba con ideas, proyectos o emprendimientos en marcha, se encuentran allí con facilitadores que les brindan orientación y apoyo para concretar sus objetivos y metas.

La presente propuesta de capacitación está destinada a todos los habitantes de todos los municipios del Chaco, tanto aquellos que ya sean emprendedores, empresarios, como también los que solo tengan una idea y quieran emprender. Esto es instrumentado por nuestros equipos de profesionales compuestos por docentes, agentes de desarrollo, técnicos, profesionales, etc.

Se tiene como objetivo estimular la acción emprendedora, desarrollar competencias y brindar conocimientos de gestión para la creación de nuevos emprendimientos tecnológicos, infraestructurales, agropecuarios, agroindustriales, agroalimentarios, de servicios, etc. Incluye técnicas para iniciar un negocio sustentable y experiencias concretas de emprendedores que viven de su trabajo y se desarrollan en su comunidad.

Esto incluye material que presentan conceptos teóricos y prácticos a desarrollar en los talleres con ejercicios individuales y grupales. Facilitando y enriqueciendo el intercambio y la participación en los talleres.

“Cada vez que alguien inicia un camino emprendedor rejuvenece y genera un cambio en su vida, que es para siempre”



Oscar Alberto Pérez  
Presidente y Fundador de la Fundación Segunda Oportunidad  
Director General de FSO incuba

## Introducción

Para empezar, me gustaría compartir algunos conceptos antes de ir de lleno a nuestro programa: Sociedad Civil, Fundación y Participación Democrática

¿Qué es la Sociedad Civil? Es un grupo de ciudadanos que actuando de manera colectiva toman decisiones en cuestiones del ámbito público y por fuera de las instituciones gubernamentales, es la sociedad participando en la cosa pública.

Un autor como Alexis de Tocqueville (pensador francés), identifica el concepto de "Sociedad Civil" con el conjunto de organizaciones e instituciones cívicas voluntarias y sociales que fungen como mediadores entre los individuos y el Estado. Esta definición incluye, a las asociaciones civiles, fundaciones, colegios profesionales y comunidades religiosas.

¿Qué es una Fundación? Son fundaciones las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores (los fundadores), tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Constituyen, junto a las sociedades y asociaciones, la categoría más importante de personas jurídicas.

En contra de las asociaciones, las fundaciones se consideran *universitas rerum*, dada la importancia del elemento patrimonial en su configuración (son el tipo mismo de las entidades institucionales). Es usual definir las fundaciones como patrimonios adscritos a un fin, si bien cada vez adquiere mayor importancia el elemento organización.

¿Qué es la Participación Democrática? Es el conjunto de acciones o iniciativas que promueven el desarrollo local a través de la integración de la comunidad, de los ciudadanos al ejercicio de la política. La política vista como la intervención en la cosa pública, en los temas sociales.

Hay cada vez más experiencias de instituciones públicas que implementan mecanismos de participación ciudadana, formando consejos ciudadanos o comisiones para el análisis y evaluación de las políticas públicas.

Y al hablar de participación ciudadana, no podemos dejar de mencionar a la Sociedad Civil, a las Organizaciones de la Sociedad Civil (fundaciones, asociaciones civiles, las cooperativas, los centros comunitarios, entre otras, las llamadas también ONG y organizaciones del Tercer Sector). Aunque a mi me gusta llamarlas Organizaciones de la Sociedad Civil, pero dejemos esa discusión que no es exclusiva de este artículo.

Consideramos que la participación democrática y ciudadana es un derecho y un deber de todos los ciudadanos.

Por otra parte, cuando nos preguntan o nos preguntamos si los argentinos somos solidarios o nos interesan los asuntos públicos, creo que hemos demostrado ser solidarios en un montón de oportunidades, en donde han pasado cosas feas y tuvimos que ayudar al otro, pero también falta, falta más compromiso en el tiempo de más y más gente.

El sustantivo "incubadora" remite a la mayoría de la gente, de manera natural y espontánea, a un artefacto que tiene por finalidad generar condiciones muy específicas para facilitar el

desarrollo saludable de un recién nacido. Aislados del exterior, controlando minuciosamente la temperatura, el nivel de oxígeno y la alimentación, entre muchas otras variables, los niños reciben una atención específica, en función del nivel de desarrollo en que se encuentren. La incubadora es una instancia transitoria que, en un momento muy puntual, les da el empujón necesario a los niños para que crezcan sanos, fuertes y estén suficientemente preparados para salir a la vida exterior. Aceleran el proceso de crecimiento en un marco controlado.

Esta propuesta brinda un espacio de diálogo directo de la ciudadanía y la Fundación para resolver de forma eficiente sus inquietudes y problemáticas del emprendedurismo

La incubadora Itinerante permite el contacto permanente con la gente en su localidad, la relación directa con la Fundación y los organismos públicos/privados de inversión y una forma inédita de ejercer de manera inclusiva y democrática la incubación de empresas en la provincia del Chaco. Los coordinadores de los programas que también son talleristas recorren el territorio provincial para capacitar, constatar la evolución de los proyectos de los emprendedores, escuchar frente a frente a la ciudadanía y dar solución a sus demandas de modo eficiente.

En el marco del incubadora itinerante es posible realizar distintos tipos de jornadas y reuniones, actividades culturales y de promoción del turismo local, las comidas regionales y la oferta de bienes y servicios, dando una movilidad comercial a las localidades y promocionando el desarrollo local.

Pero el núcleo central de la propuesta consiste en que los ciudadanos puedan participar sus inquietudes directamente con la fundación, de tal forma que reciban una verdadera solución sus problemas y un seguimiento exhaustivo de los compromisos que eventualmente se asuman.

Otro objetivo es el trabajo directo entre FSO Incuba y los gobiernos locales, intendentes, concejales y representantes de la sociedad civil. En esta convocatoria, todos intervienen para resolver los problemas de la comunidad emprendedora.

## **PROGRAMA: “INCUBADORA ITINERANTE”**

### **FUNDAMENTOS PARA LA CREACIÓN DEL PROGRAMA**

El emprendedurismo contribuye a la generación de empleo y al desarrollo de las comunidades impulsando innovaciones y contribuyendo a la difusión de los nuevos desarrollos tecnológicos que impactan positivamente sobre el crecimiento. En los últimos años, distintos organismos nacionales y provinciales se abocaron al impulso y promoción de la cultura emprendedora con el propósito de contribuir al desarrollo local, a través de la creación de empresas innovadoras.

Si se tiene en cuenta que los creadores de los emprendimientos más dinámicos y de mayor rendimiento suelen ser egresados universitarios, podría concluirse que la Universidad estaría cumpliendo su rol en lo que respecta al fomento de esta cultura. Sin embargo, diversos estudios sobre el tema señalan que en general los universitarios adquieren su vocación y las competencias necesarias para transformarse en empresarios, en otros ámbitos.

Atento a este escenario, la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba, tiene como objetivo contribuir a la integración de los sectores público - privado en la planificación y articulación de acciones que aporten al desarrollo económico - social, local y regional.

Entre estas acciones, se propuso la creación y desarrollo del Programa: “Incubadora Itinerante”, con la meta de estimular las vocaciones emprendedoras de los habitantes del interior profundo de las provincias. El Programa se plantea identificar, promover y desarrollar capacidades para la gestión de nuevos emprendimientos y de procesos de innovación y competitividad en el área de influencia del Chaco, a partir de la cooperación entre los sectores públicos y empresariales.

Para alcanzar el impacto pretendido, las actividades a desarrollar deberán facilitar una labor creativa sostenida por parte de los emprendedores y los profesionales que se incorporen al Programa, contribuyendo, además, a generar condiciones de estabilidad y previsibilidad para los emprendimientos que surjan de su participación.

En ese sentido, este Programa propone:

1. Actividades de capacitación para la formación de formadores en temas relacionados con el emprendedurismo.
2. Actividades de capacitación para la formación de emprendedores y futuros aspirantes.
3. Gabinete de Apoyo permanente, para asistir técnicamente a los emprendedores en la formulación de proyectos y planes de negocios.
4. Asistencia técnica para la búsqueda y obtención de financiamiento aplicable a los proyectos.

La creación del Programa otorgará al desarrollo emprendedor una jerarquía institucional a través del fomento de la cultura emprendedora, y sin dudas contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos, potenciando el rol de la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba, como también los gobiernos locales como impulsora de procesos de desarrollo local y regional.

## **REGLAMENTO DEL PROGRAMA**

### **CAPÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES**

## Artículo N° 1: Del objetivo general

El Programa “Incubadora Itinerante” que se enmarca en el Programa: FSOincuba, en el ámbito del departamento de capacitación de la fundación, tiene por objetivo general identificar, promover y desarrollar competencias emprendedoras entre sus estudiantes y graduados, propendiendo una actitud orientada a la innovación.

## Artículo N° 2: De los objetivos específicos

- a. Promover la aplicación de los conocimientos impartidos en los cursos/talleres en mediante la implementación de proyectos innovadores con impacto regional.
- b. Desarrollar en los profesionales habilidades para el trabajo grupal y la integración de equipos interdisciplinarios.
- c. Desarrollar habilidades para la comunicación de ideas y proyectos tanto al interior de los propios equipos de trabajo, como ante públicos externos a los mismos.
- d. Desarrollar y ejercitar habilidades y aptitudes para participar del proceso de creación de un emprendimiento.
- e. Exponer a los habitantes a la necesidad de adoptar una actitud proactiva y autónoma en su desarrollo profesional.
- f. Generar grupos de trabajo que aborden la implementación de innovaciones en los productos, procesos y/o servicios que tienen por escenario el área de influencia de cada municipio y localidad.
- g. Impulsar en los equipos la elaboración de proyectos de emprendimientos que reúnan condiciones de factibilidad y sustentabilidad para ser llevados a la práctica.
- h. Apoyar la creación de unidades de negocio desarrolladas por los emprendedores que participen en el Programa.

## Artículo N° 3: De los beneficiarios

Podrán ser beneficiarios de las actividades del Programa todos los habitantes sean o no emprendedores activos o pasivos que cuenten con vocación emprendedora y deseen recibir apoyo de la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba para la formulación e implementación de proyectos de distinta índole.

## Artículo N° 4: De los beneficios del Programa

- 4.1 Los habitantes sean o no emprendedores activos o pasivos participantes del Programa podrán recibir:
  - a. Capacitación sobre temas relacionados con la creación de empresas y la innovación, a través de distintos espacios institucionales y/o talleres orientados;
  - b. Asistencia técnica especializada para la formulación de proyectos y planes de negocio, y optimización de las ideas-proyectos que se generen, a través de un Gabinete de Apoyo permanente;

c. Asistencia para la obtención de financiamiento externo aplicable al inicio y el desarrollo de su emprendimiento.

4.2 Asimismo la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba, a través de programas especiales, podrá otorgar herramientas de financiación aplicables a la implementación de Unidades de Negocio surgidas en el ámbito del Programa.

#### Artículo N° 5: De los emprendimientos generados por el Programa

5.1 La FSO, a través del departamento de capacitación asistirá a interesados, cuyos emprendimientos se destaquen por los alcances de la innovación propuesta, los beneficios que aporten a la calidad de vida en el área de influencia y la viabilidad técnica y económico-financiera de la unidad de negocio que propongan.

5.2 Los emprendimientos que los beneficiarios del Programa generen en el marco de las actividades previstas, podrán ser propuestos por el departamento de capacitación para recibir el financiamiento descrito en el punto 4.2.

5.3 Para determinar la nómina de proyectos que recibirán apoyo institucional se designará una Comisión Ad Hoc, que evaluará las características de cada uno de ellos, en función de los criterios propuestos.

## CAPÍTULO II: DEL FINANCIAMIENTO

#### ARTÍCULO N° 6: Del financiamiento externo

El Programa, asistirá a los emprendedores de la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba, en la búsqueda de financiamiento disponible en organismos y entidades de promoción, para el desarrollo de los emprendimientos y unidades de negocio que se desarrollen en el transcurso de sus actividades.

#### ARTÍCULO N° 7: Del financiamiento otorgado por la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba

7.1 La Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba, a propuesta del Departamento de Capacitación, podrá destinar partidas presupuestarias para brindar apoyo financiero a emprendimientos y unidades de negocio, surgidos en el Programa, dependiendo de la disponibilidad de las mismas.

7.2 A tal fin, la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba, propondrá la realización de “Convocatorias” para la postulación de los proyectos. La asignación de recursos estará sujeta a la disponibilidad presupuestaria y será aprobada por la Comisión Directiva de la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba.



## Artículo N° 8: De las Obligaciones de los Emprendedores

Son obligaciones de los emprendedores que hayan adjudicado subsidios:

- a) Participar de las actividades de capacitación y asistencia técnica que la Fundación Segunda Oportunidad & FSOincuba implemente con el fin de complementar su formación.
- b) Desarrollar las tareas indicadas en el Plan de Trabajo presentado y aprobado en la solicitud, según el cronograma comprometido.
- c) Mantener actualizados sus datos personales y de contacto ante el Departamento de Capacitación, comunicando inmediatamente cualquier cambio en los datos consignados en su solicitud.
- d) Presentar en la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia los informes que se requieran, y asimismo, poner a disposición toda información relativa al desarrollo de su labor como emprendedor, cada vez que le sea solicitado.
- e) Mantener el plan de trabajo establecido, y el lugar y la dirección señalados para su ejecución. Cualquier cambio deberá ser previamente autorizado por la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia.
- f) Quienes se postulen en las convocatorias deberán conocer el reglamento y aceptar todas las obligaciones que impone. En caso de incumplimiento, la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia se reserva el derecho a suspender el otorgamiento del subsidio. Si el cumplimiento de sus obligaciones llegara a ser imposible para el emprendedor, por enfermedad u otra causa de fuerza mayor imprevisible, se considerará la posibilidad de auxiliarlo en la forma que juzgue pertinente.

## Artículo N° 9: De los Derechos de los Emprendedores

Son derechos de los emprendedores:

- a) Recibir capacitación sobre temas relacionados con la creación de la empresa y la innovación, a través de distintos espacios institucionales y/o talleres orientados;
- b) Recibir asistencia técnica especializada para la formulación de proyectos y planes de negocio, a través de un Gabinete de Apoyo permanente;
- c) Recibir asistencia para la obtención de financiamiento para el inicio y el desarrollo del emprendimiento.

## CAPÍTULO V: DE LA EVALUACIÓN, APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO

### Artículo N° 10: De la evaluación

13.1 Para la evaluación de los proyectos presentados la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia convocará a una Comisión Asesora Técnica (CAT), que se expedirá mediante un dictamen en el que establecerá la nómina con el orden de mérito de aquellos recomendados para la adjudicación.

13.2 La Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia elevará la nómina de proyectos propuestos al Honorable Consejo Superior, para su aprobación y el dictado de la correspondiente Resolución de otorgamiento de subsidios.

#### Artículo N° 11: Del seguimiento

Los emprendedores deberán presentar un informe al finalizar el período establecido para la ejecución del subsidio otorgado, donde conste:

- a. Exposición sintética de la labor desarrollada y grado de cumplimiento del plan de trabajo.
- b. Resultados obtenidos e impacto del financiamiento en el desarrollo del proyecto.
- c. Obstáculos y dificultades en el desarrollo del plan de trabajo.
- d. Otros datos que juzgue de interés.

#### **LA IDEA EMPRENDEDORA (Taller N° 1 al Taller N° 6)**

##### **Objetivos:**

- a. Detectar las oportunidades y las necesidades sociales y culturales que enmarcan un emprendimiento creativo
- b. Evaluar posibilidades y la viabilidad de un proyecto en el contexto social y el mercado
- c. Adquirir las herramientas para el diseño de un modelo de negocios innovador
- d. Realizar autodiagnósticos de las aptitudes con las que se debe contar para la realización de un emprendimiento creativo
- e. Bosquejar la propuesta de valor del emprendimiento y a quién entrega valor

#### **DE LA IDEA EMPRENDEDORA AL MODELO DE NEGOCIOS (Taller N° 7 al Taller N° 11)**

##### **Objetivos:**

- a. Transitar por el camino creativo en la búsqueda de ideas y proyectos viables de convertirse en negocio.
- b. Convertir una idea en un posible emprendimiento creativo que tenga posibilidades de desarrollo y crecimiento.
- c. Conocer las herramientas básicas para el diseño de un modelo de negocios innovador.
- d. Definir la propuesta de valor del emprendimiento y cómo entrega valor.

#### **EL EMPRENDIMIENTO EN ACCIÓN (Taller N° 12 al Taller N° 17)**

##### **Objetivos:**

- a. Establecer el sistema de producción del producto o servicio.
- b. Calcular los costos de producción.

- c. Planificar la búsqueda de los recursos humanos que complementarán el equipo emprendedor.
- d. Aprender a abordar situaciones conflictivas mediante técnicas de negociación.
- e. Decidir la forma jurídica más apropiada para esta etapa del emprendimiento.
- f. Evaluar posibilidades de internacionalización temprana del emprendimiento.

## **CRECIMIENTO Y ACELERACIÓN (Taller N° 18 al Taller N° 23)**

### **Objetivos:**

- a. Realizar la proyección económico-financiera del proyecto.
- b. Conocer las diferentes fuentes de financiación de un emprendimiento de acuerdo a la etapa en que se encuentra.
- c. Planificar estratégicamente el emprendimiento, definiendo los objetivos para el ingreso al mercado, los objetivos para el crecimiento en el mercado y eventualmente los mecanismos de salida.
- d. Conocer diferentes modelos de plan de negocios y formas de presentación del proyecto.
- e. Aprender a confeccionar el plan de negocios del emprendimiento para poder presentarlo ante posibles inversores, eventuales socios o instituciones de apoyo.

| <b>PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>   |   |
|---|---|
| <b>Taller N°<br/>1</b>  | <b>El emprendimiento creativo</b>   |
| Presentación del curso. Presentación de las ideas y proyectos de los participantes. Qué es el emprendimiento creativo. Posibilidades de desarrollo. Posibles escenarios. Los principales problemas a abordar en un emprendimiento y la singularidad del emprendimiento creativo. Detección de oportunidades, equipo emprendedor y recursos. El peso del producto en el emprendimiento creativo. El proceso emprendedor.   |   |
| <b>Taller N°<br/>2</b>  | <b>Industrias creativas, industrias culturales, tecnología e innovación</b>                         |
| Las industrias culturales y creativas. Sus orígenes. El modelo industrial de producción y distribución de bienes culturales y simbólicos. La tecnología y la evolución del concepto de innovación. Innovación tecnológica. Innovación en productos, innovación en procesos, innovación organizacional, innovación comercial, innovación simbólica. Socio-cultura, tecnología y ambiente. Diseño e innovación.   |   |
| <b>Taller N°<br/>3</b>  | <b>Diseño y desarrollo de productos y servicios innovadores</b>                                     |
| Diseño y desarrollo de productos y servicios. El sistema del producto. Escenario material, escenario de la transformación, escenario de consumo, escenario de la comunicación. Actuación creativa del diseño (diseño y artesanía), actuación técnica del diseño (diseño e ingeniería), actuación presente del diseño (diseño y contexto actual), actuación futura del diseño (diseño y visioning). Investigación. Ideación. Concept Design. Prototipos. Diseño ejecutivo. |   |
| <b>Taller N°<br/>4</b>  | <b>Marcas, patentes, modelo de utilidad y propiedad intelectual. La protección de la innovación</b> |
| El valor de lo intangible. El registro de la marca, la patente o el modelo de utilidad. Diferencias. Propiedad intelectual. Las nuevas tecnologías y el impacto en modelos  |   |

|   |   |
|---|---|
| alternativos de comercialización de derechos de propiedad intelectual: Los Creative Commons.  |   |
| <b>Taller N° 5</b>  | <b>Detección de oportunidades</b>                       |
| Búsqueda de información e investigación de mercado. Diferentes formas de búsqueda de información: Experiencias para la observación de usuarios, consulta a informes de tendencias de comportamiento y consumo, conducción de focus group e investigaciones cualitativas, encuestas, elaboración de escenarios materiales, visualización de escenarios, visualización de nuevos procesos productivos, visualización de nuevas tecnologías, consultas a reportes sobre tendencias políticas, económicas y sociales. |   |
| <b>Taller N° 6</b>  | <b>Segmentación y cuantificación de la demanda</b>      |
| Cómo segmentar la demanda. Tipo de variables (Geográficas, demográficas, socio-económicas, etc.). Segmentación vincular. Métodos para la estimación de la demanda. El tamaño del mercado: ventas totales, unidades producidas, cantidad de empresas, cantidad de empleados. Evolución del mercado. Los diferentes segmentos de mercado, El segmento de mercado que se pretende abordar. Los competidores en el segmento. Conceptos de segmentación de mercado.  |   |
| <b>Taller N° 7</b>  | <b>El modelo de negocios innovador</b>                  |
| ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿Cómo generar valor? ¿A quién entregar valor? ¿Cómo capturar valor? Diferentes modelos de negocios. Representación gráfica del modelo de negocios. Los 9 elementos de un modelo de negocios. Herramientas para diseñar modelos de negocios innovadores.   |   |
| <b>Taller N° 8</b>  | <b>El equipo emprendedor</b>                            |
| Actitud emprendedora, aptitud emprendedora y actividades emprendedoras. Inventario de capacidades. Diferencia entre grupo y equipo. Habilidades. Responsabilidades. Compromiso. El equipo eficaz. Comportamientos útiles y comportamientos disfuncionales.  |   |
| <b>Taller N° 9</b>  | <b>Redes de contacto y alianzas</b>                     |
| La importancia de las redes de contacto. Qué es una red de contactos. Qué tipos de redes existen. La red como proceso. La red como estructura. Elementos claves para el desarrollo de una red. Contactos utilizados. Contactos potenciales. Aprovechamiento. Especificidad. Qué es una alianza. Importancia estratégica de las alianzas. Modalidad de alianzas.   |   |
| <b>Taller N° 10</b>   | <b>Marketing y Plan de Marketing</b>                    |
| Qué es el marketing. Los emprendedores y el marketing. Las 7 P: Producto, Precio. Plaza, Promoción, Personas, Procesos, Physical Evidence. El Plan de Marketing. La estrategia de marketing. La estructura de precios. Tácticas de Venta. Servicios y Garantías. Publicidad y promoción. Distribución.  |   |
| <b>Taller N° 11</b>   | <b>Comercialización. Clientes y propuestas de valor</b> |
| Los 3 niveles del producto: básico, real y aumentado. El producto físico, económico e imaginario. El balance estratégico. La propuesta de valor al cliente. Atributos diferenciales. Conceptos básicos de la comercialización. Tipos de clientes. La selección de los clientes. El proceso de compra. Comportamiento de los consumidores.   |   |

|  |  |
|--|--|
| Oportunidad comercial. El emprendedor como vendedor. Ser creativo y saber vender la creatividad.   |  |
| <b>Taller N° 12</b>  | <b>Proceso de producción y operaciones</b>                           |
| Dónde emplazar un negocio. Hogar, Internet, corredores industriales y comerciales. Estrategias ofensivas y defensivas. El proceso de producción en emprendimientos de manufactura. Integración o tercerización. El proceso de producción en emprendimientos de servicios. Conceptos de calidad. Mejora continua. Costos de producción. Costos fijos. Costos variables. Costos variables para emprendimientos de servicios. Costos totales. Punto de equilibrio económico. Calculo del punto de equilibrio. |  |
| <b>Taller N° 13</b>  | <b>Costos y toma de decisiones</b>                                   |
| Concepto de costos y toma de decisiones. Margen de contribución. Punto de cierre. Margen de seguridad. Punto de equilibrio y sensibilidad. Punto de equilibrio en carteras multiproducto. Ventas de nivelación. Razón de contribución.   |  |
| <b>Taller N° 14</b>  | <b>Negociación y conversaciones difíciles</b>                        |
| La conversación. Los 3 niveles de una conversación. El hecho. Las emociones. La autoimagen.<br>Conversaciones amenazantes o difíciles. Conversaciones eficaces. Actitud en una conversación.<br>La escucha activa. Herramientas de negociación. Guía para una negociación eficaz.  |  |
| <b>Taller N° 15</b>  | <b>Los recursos humanos necesarios en un emprendimiento creativo</b> |
| El equipo fundacional. Team building. Perfiles. Recruiting. Herramienta de captación de y retención de talentos. Dinámicas motivacionales. Creación de usinas creativa. Aspectos formales. Contingencias legales y administrativas.  |  |
| <b>Taller N° 16</b>  | <b>La forma jurídica del emprendimiento. Sociedades e impuestos</b>  |
| La decisión de la mejor forma jurídica para comenzar. Anticipándose a los conflictos. Tipos de sociedades: civiles y comerciales. Asociaciones Civiles. Fundaciones. Cooperativas. Monotributistas, SRL, SA. Impuestos y obligaciones como empleador.  |  |
| <b>Taller N° 17</b>  | <b>Internacionalización de emprendimientos creativos</b>             |
| Diferentes modelos de internacionalización: exportación, licencias, franquicias, nuevas oficinas en el exterior. Las 4 preguntas claves: por qué, cómo, dónde y cuándo exportar? Aspectos a considerar a la hora de exportar. El acceso a nuevos mercados. Los Incoterms. Medios de pago internacionales. Medios de transporte. Actores de la exportación. Secuencia de una exportación. Oportunidades para los emprendimientos creativos.   |  |
| <b>Taller N° 18</b>  | <b>Proyección económica y presupuesto</b>                            |
| Repaso de los conceptos básicos de costos: costos variables, costos fijos, costos totales, punto de equilibrio, punto de equilibrio multiproducto. Proyecciones y presupuestos económicos. Amortización. Impuestos. Variables críticas. Reserva. Análisis de riesgos. Armado de un presupuesto económico.  |  |
| <b>Taller N° 19</b>  | <b>Riesgos</b>   |
| El riesgo calculado. La asunción de riesgos como capacidad personal. El riesgo como concepto constitutivo de la actividad emprendedora y empresaria. La minimización del   |  |

|  |  |
|--|--|
| riesgo. Cotejar situaciones de riesgo con emprendedores que ya las hayan vivido.   |  |
| <b>Taller N°<br/>20</b>  | <b>Presupuestos financiero y acceso al financiamiento</b>                |
| Presupuesto financiero y capital de trabajo. Modelos básicos de presupuesto financiero. Concepto de percibido y devengado. Resultados económicos y resultados financieros. Capital de trabajo y ciclo operativo. Fuentes de financiamiento de un emprendimiento según su etapa de desarrollo. El bootstrapping financiero. |  |
| <b>Taller N°<br/>21</b>  | <b>Estrategia y planificación estratégica</b>                            |
| Visión, misión, objetivos estratégicos, metas, y plan operativo. Matriz de Antsoff. La matriz FODA. Definición de estrategia. Las estrategias competitivas. Diamante de Porter. Estrategias genéricas. Entorno competitivo según la industria o sector. Océanos azules y rojos. Modelo de negocios y estrategias.          |  |
| <b>Taller N°<br/>22</b>  | <b>El modelo de negocios, el plan de negocios y el resumen ejecutivo</b> |
| Diferencias entre modelo de negocios y plan de negocios. El plan de negocios como un lenguaje. Los diferentes módulos que aborda un plan de negocios. La presentación larga del plan de negocios y el resumen ejecutivo. “Elevator Pitch”.   |  |
| <b>Taller N°<br/>23</b>  | <b>Presentación de los planes de negocios de los alumnos</b>             |
| Presentación de los planes de negocios frente a un panel de expertos y emprendedores.  |  |

## MISIÓN GENERAL DE LA FUNDACIÓN SEGUNDA OPORTUNIDAD

“Contribuir al desarrollo integral de la comunidad a través de la promoción, participación, estimulación, realización e intervención en iniciativas y obras en distintos ámbitos, apoyando a personas en vulnerabilidad social, siendo agentes de cambio e incidiendo en políticas públicas, aportando la intensidad de nuestro compromiso, nuestra capacidad de organización y espíritu de servicio”.

## VISIÓN GENERAL DE LA FUNDACIÓN SEGUNDA OPORTUNIDAD

Nos proponemos ayudar a construir un futuro mejor, donde la igualdad de oportunidades e inclusión, nos conviertan en garantes de las próximas generaciones, basándonos en firmes valores, como así también en acciones comprometidas y responsables para todos los sectores de la sociedad en especial para aquellos que necesitan y se merecen una segunda oportunidad.

## **MISION DE FSOincuba (Incubadora de Empresas)**

Captar ideas de negocios, acompañando a los nuevos emprendimientos en el proceso de nacimiento, crecimiento, consolidación y expansión, asistiéndolos en la conformación de empresas innovadoras, dotándolas de herramientas para el éxito y su sostenibilidad, disminuyendo el riesgo de fracaso de las mismas en sus primeros años de existencia, acelerando resultados que permitan superar expectativas y concretar sueños.

## **VISION DE FSOincuba (Incubadora de Empresas)**

Como mirada al futuro, con la garantía de nuestra firme convicción, poniendo todo lo necesario para recorrer el camino elegido, aspiramos a convertirnos en el principal referente en incubación de empresas a nivel nacional, afirmando que el éxito de las empresas incubadas contribuirá al crecimiento económico, la creación de empleo y el bienestar de la población del país.

## **OBJETIVOS Generales de FSOincuba (Incubadora de Empresas)**

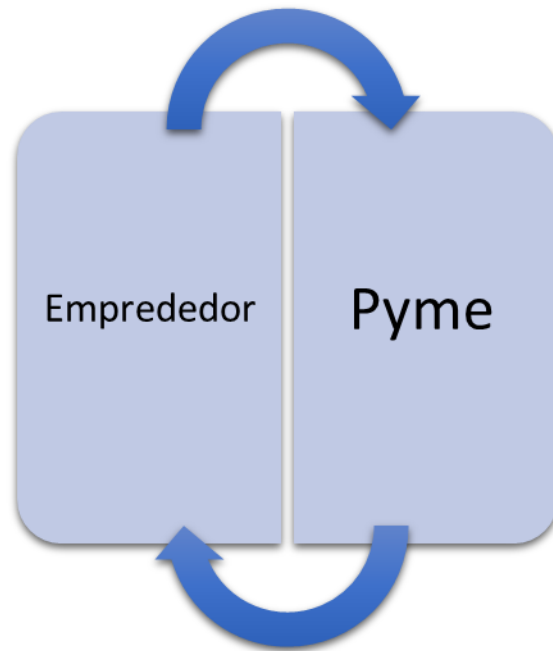
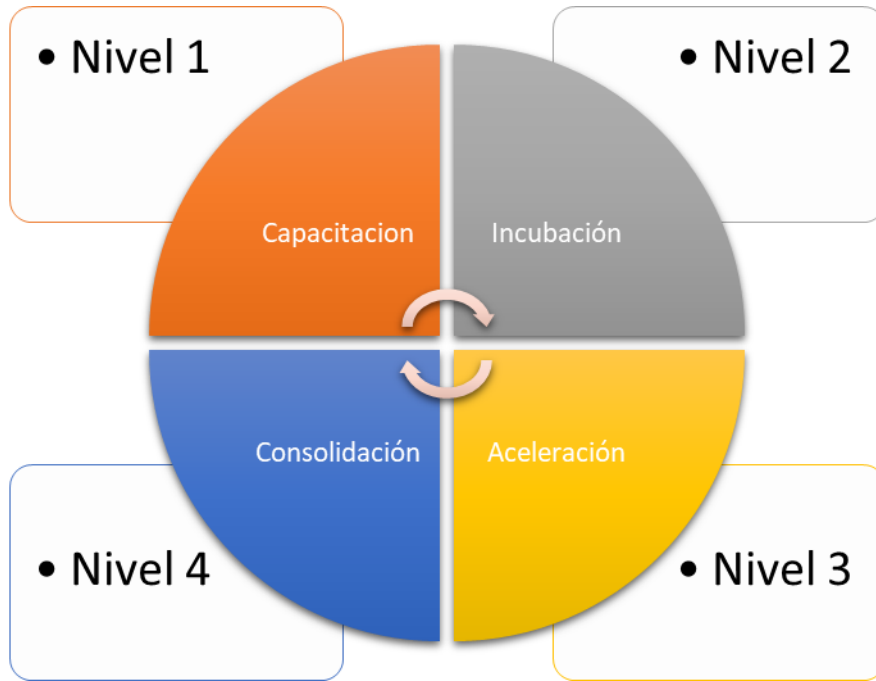
1. Trabajar en el ecosistema emprendedor, apoyando e impulsando startups.
2. Trabajar a la par con emprendedores y empresas de diversos perfiles.
3. Llevar adelante actividades (seminarios, workshops, mentoring, etc.).
4. Ayudar a los emprendedores a crecer y formar empresas de éxito.
5. Mejorar en los procesos de desarrollo.
6. Trabajar con metodologías de Customer Development, Lean Startup y Metodologías ágiles para llevar las ideas de la imaginación al mercado.
7. Detectar, acompañar y promover emprendedores y acompañarlos en sus primeros años.
8. Reducir las probabilidades de fracaso y acelerar el proceso de creación de empresas.
9. Fomentar el emprendedurismo, transformando el proyecto de vida de las personas hacia emprendimientos
10. Impulsar el emprendimiento y la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad.
11. Fortalecer el ecosistema emprendedor.
12. Promover la generación de mejores empleos.
13. Promover la innovación tecnológica y la generación del valor agregado en la producción y la comercialización de bienes y servicios.

14. Dinamizar el desarrollo social económico local y regional.
15. Desarrollar la cultura emprendedora.

## OBJETIVOS Operativos de FSOincuba

1. Llegar a cada rincón de la Provincia del Chaco, a todos los municipios, teniendo como regla principal, poder acercar todos los programas y/o líneas de financiamiento como así también fortalecimiento para emprendedores y pymes, de los cuales tenga acceso la incubadora.
2. Aumentar cuantitativamente la cantidad de proyectos presentados y aprobados, como así también gestionar canales de financiamiento del sector privado y principalmente del exterior, para fortalecer el campo de acción producto de los recursos obtenidos desde programas del Estado Nacional.
3. Poner en funcionamiento de manera inmediata una herramienta de formación, y difusión web (BIG Data, la misma está en etapa de creación). Dicha herramienta potenciará los procesos a llevar a cabo, como así también mediante un adecuado manejo de la información, permitirá llevar el ecosistema productivo a la nube (internet).
4. Se está conformando un equipo sumamente calificado, el cual reúne a personas con distintos perfiles, entre los cuales se pueden mencionar: Ingenieros en Sistemas. Contadores. Abogados. Licenciados en Economía. Licenciados en Administración. Diseñadores Gráficos. Ingenieros Agrónomos. Community manager. Licenciados en Comunicación Social. Licenciados en Sociología. Licenciados en Tecnología Educativa. Técnicos en Higiene, Seguridad y medio Ambiente en el Trabajo. Licenciados En Administración Rural. Técnicos Audiovisuales. Estudiantes avanzados de las carreras mencionadas y perfiles específicos en lo que respecta a elaboración de proyectos. Dicho equipo estará conformado oficialmente una semana después de obtenida la Matricula de habilitación de la Incubadora de Empresas y tendrá la misión de transformar en realidad lo anteriormente expuesto, pudiendo demostrar a través de evaluaciones mensuales el correcto avance y logros obtenidos.





# Aplicación del Programa en la Provincia del Chaco

## Caracterización de la provincia

En esta sección se presentan las principales características de la provincia del Chaco a partir de tres ejes principales: el geográfico-espacial, el socio-demográfico y el productivo. En el primero, un aspecto que resulta importante destacar es la amplia división administrativa y agroecológica de la provincia. En particular, esta última puede asociarse con la diversidad de los rasgos naturales y productivos del Chaco donde el eje está puesto en la producción algodonera (aún hoy, ante el avance de la soja). Esto es así porque las distintas actividades involucradas en la cadena funcionan como un eje de articulación social y de construcción de la identidad colectiva. Esta actividad se complementa con la producción de cereales, oleaginosas, ganado y, principalmente, productos forestales. La producción textil y la de madera constituyen el eje de los sectores de transformación. En términos socio-demográficos, se destacan las diferencias en términos de densidad de población entre departamentos o municipios, aunque es posible encontrar departamentos o municipios con elevados niveles de concentración de la población en distintos puntos de la provincia, separados entre sí. Pese a la importancia que tuvieron los pueblos originarios en los momentos iniciales del desarrollo de la provincia, la importancia actual de estas comunidades es menor que en otras jurisdicciones del norte argentino.

### A. Geográfico-espacial

Chaco es la 12va provincia argentina en términos de extensión territorial, con 99.633 km<sup>2</sup>. Se ubica al noreste del país (mapa 1) y, junto con Misiones, Corrientes y Formosa, integra a la región del mismo nombre. También forma parte del Norte Grande, da cuenta de casi el 12% de ese territorio y es la cuarta provincia en cuanto a extensión en esta macrorregión.

**Mapa 1**  
**Ubicación de la provincia del**  
**argentino**



**Chaco en el territorio**

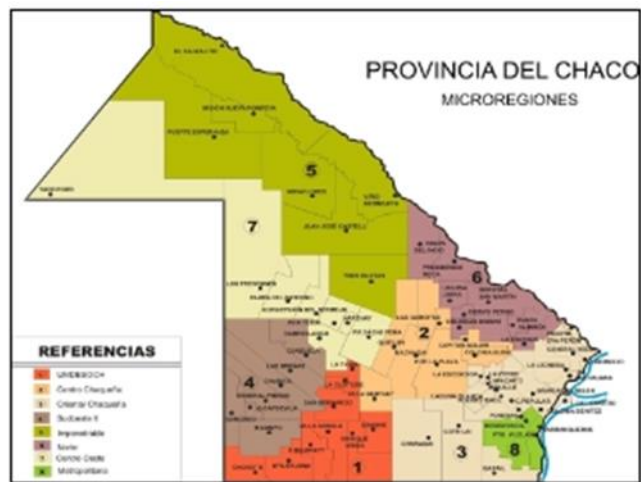
Limita al oeste con las provincias de Salta y Santiago del Estero, al sur con Santa Fe, al este con Corrientes y la República del Paraguay, y al norte con Formosa. La división administrativa de la provincia permite identificar 25 departamentos y 69 municipios (mapa 2), y la capital provincial es la ciudad de Resistencia, ubicada al este del territorio, en el departamento de San Fernando.

Los departamentos de mayor extensión se ubican preponderantemente al norte y al sudeste de la provincia, mientras que las localizaciones más reducidas se ubican en el centro y centro-este de Chaco. Dos departamentos del Chaco, General Güemes y Almirante Brown, ubicados al noroeste y oeste respectivamente, dan cuenta de poco más del 43% de la superficie de la provincia. Le siguen en importancia los departamentos de Libertador General José de San Martín (8%) y Tapenagá (6%), por lo que solamente cuatro jurisdicciones concentran el 57% del territorio. Como contrapartida, 11 departamentos representan menos del 17% de la extensión chaqueña; Libertad y General Belgrano son los más pequeños.

En el marco del “Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados”, en el año 2003 la provincia del Chaco fue dividida en ocho microrregiones que integran a los diferentes departamentos, con el objetivo principal de promover la articulación de acciones entre gobiernos locales. Estas microrregiones son i) UMDESCH (Unión de los Municipios del Sudeste Chaqueño, que nuclea a los departamentos de O'Higgins, F. J. Santa María de Oro, Mayor L. J. Fontana y San Lorenzo); ii) CENTRO CHAQUEÑA (San Lorenzo, 25 de Mayo, Pres. de la Plaza, Sargento Cabral y Quitilipi); iii) ORIENTAL CHAQUEÑA (Tapenagá, 1° de Mayo, General Donovan, Libertad, Bermejo y San Fernando); iv) SUDOESTE II (Chacabuco, General Belgrano, 9 de Julio, 2 de Abril y

12 de Octubre); v) IMPENETRABLE (General Güemes y Maipú); vi) NORTE (Libertador General San Martín y Sargento Cabral); vii) CENTRO OESTE (Independencia, Almirante

Brown y Comandante Fernández); viii) METROPOLITANA (San Fernando) (Bonfanti, 2014)





## Justificación del Programa

Resultado de la investigación de campo en el viaje a los municipios del interior de la Provincia del Chaco.

Si bien los resultados de la consulta no son estadísticamente representativos (y menos aún en su desagregación por regiones), resultan altamente significativos de las cuestiones que a nivel local preocupan a los dirigentes responsables de la ejecución de las políticas.

De manera general puede decirse que las respuestas, y también los debates posteriores en la salida al terreno, mostraron una muy alta primacía ó dominancia tanto de las cuestiones económicas y el empleo como de aquellas vinculadas con las infraestructuras y la cobertura y el funcionamiento de los servicios. Por cierto esto no constituye, en sí mismo, ninguna novedad en una provincia como el Chaco que tiene un histórico retraso de desarrollo que resolver y, en realidad, no hace más que confirmar el amplio consenso socio político que tienen estos desafíos.

Sin embargo, un análisis más detallado, muestra dos cuestiones:

a. Las salidas parecen indicar una cierta postergación de los temas sociales, ambientales o político institucionales a favor de los señalados anteriormente. Esto se explicaría por, lo que parece ser, una alta convicción de los dirigentes en la “teoría del derrame” en un encuadre político – ideológico general que podría definirse como “desarrollista aggiornado”. Esto no quiere decir que las cuestiones sociales, ambientales o político institucionales, ni de las preocupaciones de los dirigentes municipales, sino que, en la medida que la dinámica del trabajo de campo exigió priorizar temas y ejes de política, primó una noción de desarrollo no sistémica y, por lo tanto, notablemente centrada casi exclusivamente en el crecimiento de los factores económicos.

b. La fuerte predominancia de este enfoque iguala, a nivel local, los marcos ideológicos de los partidos políticos que gobiernan los municipios y que, entonces, tienden a diferenciarse mayormente por los estilos y capacidades para gobernar el territorio.

El análisis particular muestra los siguientes resultados:

. En el primer grupo sobresale la mención que hacen la mayoría de los municipios a las limitantes que presenta lo que podría denominarse la “reducida formación o capacitación de recursos humanos y/o déficit y/o des-ajustes de oferta en educación superior y/o formación profesional” en las regiones. La excepción en este énfasis la marcan los municipios que pertenecen a las zonas más empobrecidas de la provincia: los del Norte y los del Impenetrable. Más allá que esto necesitaría una mayor investigación, podría explicarse porque el crecimiento de las actividades económicas que se verifica en toda en la provincia todavía no se evidencia con amplitud en esas regiones y por lo tanto los problemas de desajustes en la formación y capacitación de mano de obra apropiada quedan postergados.

. El segundo eje problemático estuvo constituido por lo que se denominó “recursos financieros escasos dedicados al desarrollo / reducida infraestructura de fomento productivo / falta de apoyo a pequeños productores y a la economía social”. En los debates emergió de manera decidida la problemática de los apoyos a las múltiples iniciativas de economía social.

. Por último, las menciones de los problemas vinculados a la gestión política tuvieron alta dispersión y la gran mayoría se ubicó en un amplio y heterogéneo campo que reunió a cuestiones como “falta de planificación / baja credibilidad / concentración de información / falta de estrategias regionales coordinadas / discontinuidad de políticas / mal funcionamiento de las reparticiones provinciales descentralizadas”.

. En coincidencia con la priorización de problemas y con la valoración de las estrategias, los representantes de los municipios consultados privilegiaron en primer lugar los programas y proyectos socio productivos y en segundo término los de infraestructura.

. Entre los primeros, dos tercios de las menciones se inclinaron por los programas de inversiones e incentivos a industrialización de productos locales y la construcción parques ó áreas industriales y los programas y proyectos de reforma educativa que incluyan la formación con salida laboral y la creación de centros de formación universitaria, técnica y/o terciaria en las localidades.

. Asimismo con más del 20% de las menciones aparecen las propuestas de programas de apoyo a proyectos socio económicos locales, de apoyo a productores locales y de impulso a la economía social y a la creación de fuentes de trabajo.

| Regiones          | PROBLEMAS SOCIO ECONÓMICOS   |  |   |  |   | Subtotal<br>/ Total |
|-------------------|--|--|---|--|---|---------------------|
|                   | Reducida formación ó capacitación de recursos humanos / Déficit y/o desajustes de oferta en educación superior y/o formación profesional | Alto desempleo / Muy escasa oferta de empleo | Recursos financieros escasos dedicados al desarrollo / Reducida infraestructura de fomento productivo / Falta de apoyo a pequeños productores y a economía social | Reducido nivel de actividad económica / Inestabilidad de los precios de los productos / Falta de oportunidades de actividades económicas | Reducida estructura industrial / Escaso nivel de industrialización de los productos locales |                     |
| UMDESCH           | 2  | 0  | 1   | 0  | 1   | 4                   |
| Centro Oeste      | 3  | 1  | 1   | 2  | 2   | 9                   |
| Sudoeste II       | 7  | 6  | 3   | 3  | 5   | 24                  |
| Centro Chaqueña   | 2  | 0  | 2   | 0  | 0   | 4                   |
| Oriental Chaqueña | 4  | 0  | 4   | 0  | 0   | 8                   |
| Metropolitana     | 1  | 3  | 1   | 0  | 0   | 5                   |
| Norte             | 0  | 0  | 0   | 0  | 0   | 0                   |

|                  |       |       |       |       |       |      |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Impenetrable     | 0     | 1     | 1     | 2     | 2     | 6    |
|                  | 19    | 11    | 13    | 7     | 10    | 60   |
| Subtotal / Total | 31,7% | 18,3% | 21,7% | 11,7% | 16,7% | 100% |

| Regiones          | PROBLEMAS DE GESTIÓN POLÍTICA                 |   | Subtotal / Total |
|-------------------|---|---|------------------|
|                   | Reducida participación y compromiso ciudadano | Falta de planificación / Baja credibilidad / Concentración de información / Falta de estrategias regionales coordinadas / Discontinuidad de políticas / Mal funcionamiento de las reparticiones provinciales descentralizadas |                  |
| UMDESOCH          | 0   | 1   | 1                |
| Centro Oeste      | 0   | 4   | 4                |
| Sudoeste II       | 0   | 0   | 0                |
| Centro Chaqueña   | 0   | 0   | 0                |
| Oriental Chaqueña | 0   | 2   | 2                |
| Metropolitana     | 2   | 0   | 2                |
| Norte             | 0   | 1   | 1                |
| Impenetrable      | 0   | 1   | 1                |
|                   | 2   | 9   | 11               |
| Subtotal / Total  | 18,2%   | 81,8%   | 100%             |

### Lista de municipios de la Provincia del Chaco

A continuación, presentamos una lista de los municipios en los cuales se aplica nuestro programa como así también los detalles de por los cuales no se pudo acceder en primera instancia a ellos. También se adjunta un mapa político referenciado con los colores como referencia de la lista antes mencionada.



| MUNICIPIOS / CATEGORIA/PARTIDO POLITICO GOBERNANTE | Int   |                            | DESCRIPCION |
|--|-------|----------------------------|-------------|
|  | PTE C |                            |             |
| COTE LAI - 3 - UCR                                 | Int   | HUMBERTO AUGUSTO RODRIGUEZ | confirmado  |
|  | PTE C | Anselmo Bordon             |             |
| SAN BERNARDO - 2 - PJ                              | Int   | SILVIO MIGUEL SOTELO       | confirmado  |
|  | PTE C | Damian Tourn               |             |
| PUERTO VILELAS - 2 - PJ                            | Int   | LEOPOLDO MARCELO GONZALEZ  | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| LA LEONESA - 2 - PJ                                | Int   | JOSÉ RAMÓN CARBAJAL        | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| LAS PALMAS - 2 - UCR                               | Int   | VICTOR HUGO ARMELLA        | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| COLONIAS UNIDAS - 3 - PJ                           | Int   | ALICIA MABEL LEIVA         | confirmado  |
|  | PTE C | Javier Leiva               |             |
| SAMUHU - 3 - PJ                                    | Int   | ELBA PATRICIA LEZCANO      | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| HERMOSO CAMPO - 2 - PJ                             | Int   | DIOGENES ANIBAL REQUENA    | confirmado  |
|  | PTE C | Heidy Yohana Reinoso       |             |
| CHOROTIS - 3 - PJ                                  | Int   | PEDRO ANGEL BODNARCZUK     | confirmado  |
|  | PTE C | MARCELO BONDARZUCK         |             |
| FUERTE ESPERANZA - 3 - PJ                          | Int   | WALTER FABIAN CORREA       | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| GANCEDO - 3 - NEP                                  | Int   | ALBERTO CARLOS KOROVAICHUK | confirmado  |
|  | PTE C | Mirta Ibrain               |             |
| PAMPA DEL INDIO - 2 - PJ                           | Int   | GUSTAVO JAVIER KARASIUK    | confirmado  |
|  | PTE C | Dario Argentino Tolosa     |             |
| LAGUNA LIMPIA - 3 - UCR                            | Int   | JUAN DE LA CRUZ RIQUELME   | confirmado  |
|  | PTE C | Vilma Bernachea            |             |
| CORZUELA - 2 - PJ                                  | Int   | RAFAEL RUBEN CARRARA       | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| CAPITÁN SOLARI - 3 - PJ                            | Int   | ANGEL ERNESTO GONZALEZ     | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| QUITILIPÍ - 1 - UCR                                | Int   | CARLOS SERGIO CASALBONI    | confirmado  |
|  | PTE C | Jose Barnez                |             |
| LA ESCONDIDA - 2 - PJ                              | Int   | FRANCISCO MARTIN WINNIK    | confirmado  |
|  | PTE C | Carlos Torres              |             |
| EL ESPINILLO - 3 - PJ                              | Int   | RICARDO SANDOVAL           | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| TACO POZO - 2 - PJ                                 | Int   | CARLOS ANTONIO IBAÑEZ      | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| PUERTO BERMEJO - 3                                 | Int   | ISAAC ALBERTO VELOZO       | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| CORONEL DU GRATY - 2 - UCR                         | Int   | JUAN CARLOS POLINI         | confirmado  |
|  | PTE C | Alfredo Loket              |             |
| GENERAL SAN MARTÍN - 1 - PJ                        | Int   | ALDO ADOLFO LEIVA          | confirmado  |
|  | PTE C |                            |             |
| PCIA ROQUE SÁENZ PEÑA - 1 - UCR                    | Int   | GERARDO CIPOLINI           | confirmado  |
|  | PTE C | Bruno Chipolini            |             |

|                             |        |                         |                                       |
|-----------------------------|--------|-------------------------|---------------------------------------|
| LAGUNA BLANCA - 3 - PJ      | Int    | JUAN RAMON PANZARDI     | Llamar en la segunda semana de agosto |
|                             | PTE C  | Mabel Aguirre           | Llamar en la segunda semana de agosto |
| LA CLOTILDE - 3 - PJ        | Int    | VÍCTOR JULIO GASKO      | Llamar en la segunda semana de agosto |
|                             | PTE C  | Alicia Zerr             | Llamar en la segunda semana de agosto |
| LA TIGRA                    | llamar | AIDA ELSA MABEL SANCHEZ | Llamar en la segunda semana de agosto |
|                             | PTE C  | Gladis Ruiz             | Llamar en la segunda semana de agosto |
| VILLA ANGELA - 1 -PJ        | Int    | ADALBERTO DELFINO PAPP  | En espera de respuesta                |
|                             | PTE C  |                         | En espera de respuesta                |
| LOS FRENTONES - 3 - PJ      | Int    | ORESTE PEDRO PAOLETTI   | En espera de respuesta                |
|                             | PTE C  |                         | En espera de respuesta                |
| PAMPA DEL INFIERNO - 2 - PJ | Int    | CARLOS RENE ANDION      | En espera de respuesta                |
|                             | PTE C  | Mauro Andion            | En espera de respuesta                |
| COLONIA POPULAR - 3 - PJ    | Int    | JUAN CARLOS PLOZZER     | En espera de respuesta                |
|                             | PTE C  | Marina Soledad Codutti  | En espera de respuesta                |

|                                  |       |                                  |              |
|----------------------------------|-------|----------------------------------|--------------|
| CHARATA - 1 - PJ                 | Int   | MARIA LUISA CHOMIAK              | No contesta  |
|                                  | PTE C | Enrique Alfonso Obligado         | No contesta  |
| MIRAFLORES - 3 - UCR             | Int   | NESTOR ORLANDO AMARILLA          | No contesta  |
|                                  | PTE C |                                  | No contesta  |
| TRES ISLETAS - 2 - UCR           | Int   | LADISLAO PERDUK                  | No contesta  |
|                                  | PTE C |                                  | No contesta  |
| CIERVO PETISO - 3 - PJ           | Int   | RAMON ENRIQUE ALDERETE           | No contesta  |
|                                  | PTE C | Eduardo Anibal Acosta            | No contesta  |
| LAS BREÑAS - 1 - UCR             | Int   | VICTOR OMAR MACHUCA              | No contesta  |
|                                  | PTE C | Medarnio Coria                   | No contesta  |
| CONCEPCIÓN DEL BERMEJO - 2 - PJ  | Int   | GUSTAVO ALFREDO GUEX             | No contesta  |
|                                  | PTE C |                                  | No contesta  |
| AVIA TERAI - 2 - PJ              | Int   | HECTOR RENE PALLARES             | No contesta  |
|                                  | PTE C | Andres Roa                       | No contesta  |
| ISLA DEL CERRITO - 3 - PJ        | Int   | JOSE LUIS JESUS GARCIA           | Contestadora |
|                                  | PTE C | Omar Ayala                       | Contestadora |
| EL SAUZALITO - 3 - UCR           | Int   | ALCIDES PEREZ                    | Contestadora |
|                                  | PTE C | Daniel Palacios                  | Contestadora |
| NAPENAY - 3 - PJ                 | Int   | CARLOS BALBUENA                  | Contestadora |
|                                  | PTE C |                                  | Contestadora |
| FONTANA - 1 - PJ                 | Int   | ANTONIO RODAS                    | Contestadora |
|                                  | PTE C |                                  | Contestadora |
| CHARADAI - 3 - PJ                | Int   | ELADIO FABIÁN AGUIRRE            | Contestadora |
|                                  | PTE C |                                  | Contestadora |
| COLONIA BENÍTEZ - 3 - PJ         | Int   | SERGIO PHIPPS                    | Contestadora |
|                                  | PTE C |                                  | Contestadora |
| MARGARITA BELÉN - 3 - PJ         | Int   | ROBERTO ENCINA                   | Contestadora |
|                                  | PTE C | Aldo Rene Dellamea               | Contestadora |
| LAPACHITO - 3 - PJ               | Int   | Roberto Domínguez                | Contestadora |
|                                  | PTE C |                                  | Contestadora |
| JUAN JOSÉ CASTELLI - 2 - PJ      | Int   | Pío Oscar Sander                 | Contestadora |
|                                  | PTE C |                                  | Contestadora |
| GENERAL VEDIA - 3 - PJ           | Int   | JORGE DAMIAN RODRIGUEZ           | sin recursos |
|                                  | PTE C |                                  | sin recursos |
| GENERAL PINEDO - 2 - PJ          | Int   | JUAN ANTONIO RESCHINI            | sin recursos |
|                                  | PTE C | Santiago Sanche                  | sin recursos |
| LA VERDE - 3 - PJ                | Int   | RAUL RAMON PEÑA                  | sin recursos |
|                                  | PTE C |                                  | sin recursos |
| RESISTENCIA - 1 - PJ             | Int   | JORGE MILTON CAPITANICH          | sin recursos |
|                                  | PTE C | Gustavo Martinez                 | sin recursos |
| PUERTO EVA PERÓN - 3 - PJ        | Int   | DIEGO ALEJANDRO LAVIA            | sin recursos |
|                                  | PTE C |                                  | sin recursos |
| COLONIA ELISA - 3 - PJ           | Int   | PEDRO LEÓN MAIDANA               | sin recursos |
|                                  | PTE C |                                  | sin recursos |
| LA EDUVIGIS - 3 - PJ             | Int   | ESTELA CARINA MITOIRE            | sin recursos |
|                                  | PTE C | Inocencio Zacarias               | sin recursos |
| PRESIDENCIA DE LA PLAZA - 2 - PJ | Int   | DIEGO ANDRES BERNACHEA           | sin recursos |
|                                  | PTE C | Roberto Nediani                  | sin recursos |
| MAKALLE - 2 - PJ                 | Int   | JUAN CARLOS SVRIZ                | sin recursos |
|                                  | PTE C |                                  | sin recursos |
| SANTA SYLVINA - 2 - UCR          | Int   | ADELAIDA SUSANA MAGGIO           | sin recursos |
|                                  | PTE C | Alcides Barberi                  | sin recursos |
| PUERTO TIROL - 2 - PJ            | Int   | CLAUDIA PATRICIA GRONDA          | sin recursos |
|                                  | PTE C | Pedro Blanco                     | sin recursos |
| BASAIL - 3 - PJ                  | Int   | IGNACIO LUÍS ROSTAN              | sin recursos |
|                                  | PTE C | Raul Kesque                      | sin recursos |
| Barranqueras                     | Int   | GRACIELA ALICIA DIGIUNI DE AZULA | sin recursos |
|                                  | PTE C | Raul Vinokuron                   |              |
| ENRIQUE URIEN - 3 - PJ           | Int   | LILIANA DEL CARMEN PASCUA        | sin recursos |
|                                  | PTE C | Adela Elena Szulak               | sin recursos |
| VILLA RÍO BERMEJITO 3 - PJ       | Int   | PAREDES                          | sin recursos |
|                                  | PTE C | Rosana Gimenez                   | sin recursos |
| MISIÓN NUEVA POMPEYA - 3 - UCR   | Int   | VICENTE GONZALEZ                 | sin recursos |
|                                  | PTE C |                                  | sin recursos |
| Gral ROCA - 3 - PJ               | Int   | JORGE ARMANDO BATALLA            | sin recursos |
|                                  | PTE C | Jose Orlando Kumm                | sin recursos |
| GENERAL CAPDEVILA - 3 - PJ       | Int   | karina ACERBO                    | sin recursos |
|                                  | PTE C |                                  | sin recursos |
| LAS GARCITAS - 3 - PJ            | Int   | SERGIO ANDRES DOLCE              | sin recursos |
|                                  | PTE C | Magdalena Michel                 | sin recursos |
| VILLA BERTHET - 2 - PJ           | Int   | ATLANTO HONCHERUK                | sin recursos |
|                                  | PTE C | Edgardo Pedro Trnovsky           | sin recursos |
| PAMPA ALMIRÓN - 3 - UCR          | Int   | GLADYS LILIAN PICCILLI           | sin recursos |
|                                  | PTE C | Gustavo Antonio Zambon           | sin recursos |
| MACHAGAI - 1 - PJ                | Int   | JUAN MANUEL GARCIA               | sin recursos |
|                                  | PTE C | Jose Luis Rudas                  | sin recursos |
| CAMPO LARGO - 2 - PJ             | Int   | MONICA ESTELA PEREYRA            | sin recursos |
|                                  | PTE C | Ruben Vasilkoff                  | sin recursos |



# Conclusiones:

Volvamos de nuevo a las OSC para irnos a los años 90 en el país, en ese momento estábamos viviendo una historia para mi egoísta, creyéndonos algunos que éramos importantes y exitosos, entrando al “Primer Mundo”, el crecimiento económico en el país era importante, pero...la distancia entre los habitantes más ricos y los habitantes más pobres crecía enormemente. Y fueron surgiendo situaciones que generaron que todo se ponga en tela de juicio, el trabajo se evaporó, llegamos a índices altísimos de desocupación; y las instituciones, tanto de la vida social y política del país, comenzaron a perder credibilidad y representatividad, crisis de 2001.

En ese contexto surgieron nuestra Fundación comenzó a trabajar para intentar resolver todo lo anterior, ello hizo que adquirieran una imagen positiva en el imaginario colectivo. Ser parte de una OSC permitía/permite generar credibilidad y lograr muchas veces apoyo.

Siempre estuvo la discusión, aunque ahora en menor medida, que la gran mayoría de las cooperativas, fundaciones y OSC que actualmente están trabajando, surgieron a partir de un Estado ausente, de empresas egoístas, etc. Pero, lo que no me puedo imaginar y lo que NO me quiero imaginar, es un país en donde los ciudadanos no participen de la vida social o política. Y para ello nuestra fundación, no pueden actuar sola, por eso decidimos articular con los estados municipales, las empresas y las instituciones educativas.

Es sumamente importante que participemos de la vida social o política, porque la integración de los ciudadanos en el proceso de adopción de decisiones del gobierno, de su barrio, municipio, país, es imprescindible. Es imprescindible que los hombres y las mujeres se involucren en los problemas que los afectan, aportando sus experiencias, puntos de vistas, sus temores y sus soluciones, y respetando y valorando las diferencias, porque refuerza los vínculos entre las personas.

Porque, además, tanto los empresarios, como los dirigentes, los referentes sociales y nosotros mismos, debemos primero sentirnos y actuar como ciudadanos. Nuestro principal rol es ser ciudadanos, responsable, respetuosos de los demás, de sus diferencias, y luego actuar el rol que nos toque dentro de la sociedad.

Con eso quería dejarles claro por qué creo que TODOS los ciudadanos deben participar y deben sentirse primero ciudadanos.

El Chaco es una provincia realidades diferentes. No es lo mismo la realidad de Corrientes, que la de Paraná, y la participación de los ciudadanos también es distinta. Hay lugares en donde el interés por lo público es mayor que en otros lugares, la gente se junta, participa y opina, en otros lugares más y en otros menos. Y esto es también algo que debemos tener en cuenta.

Creemos que es necesario actuar de forma autónoma del Estado, que, teniendo identidad propia, porque insistimos, si se tienen identidad propia, y saben dónde quieren y no quieren llegar, es más fácil articular. Y el Estado, por su parte, debe generar las condiciones para

que nuestra fundación y las demás OSC se fortalezcan, abrir ámbitos de discusión y decisión, para escuchar y dialogar con la Sociedad Civil, para tomar decisiones en relación a temas que son importantes para la Sociedad en su conjunto.

Por todo esto es que creamos e implementamos el programa incubadora itinerante se ha convertido en uno de los pilares fundamentales ya que nos permite llevar a cada rincón de la provincia la participación tanto activa como pasiva de los ciudadanos del interior profundo de nuestro Chaco. Bajándoles a nuestros hermanos la posibilidad de convertirse en emprendedores mediante no solo de la capacitación sino de la búsqueda del financiamiento para que sus sueños se hagan posibles.

Propiciando que se queden en sus localidades y crezcan en las misma y poco a poco erradicar tanta migración a la capital consiguiendo así que no solo crezcan personalmente sino colectivamente sus localidades y poblaciones dándoles a ambos un valor agregado al desarrollo genuino de la región en la que se encuentren. El programa siempre estuvo pensado para llevarle las mismas oportunidades que tienen los que viven en la capital provincial que por externalidades como la distancia o un deficiente sistema o inexistente en algunos casos de sistema de transporte se le es imposible trasladarse a los lugares a Resistencia.

Pensando en eso y en un modelo participativo federal pensamos aplicarlo a nivel micro dentro de nuestra provincia. Y qué mejor que llevarles esta herramienta, la capacitación y el financiamiento para que logren desarrollarse económicamente rompiendo poco a poco el paradigma de que todos viven de lo público, es hora de que lo privado resurja y que mejor forma que hacerlo desde nuestros pueblos olvidados del interior profundo.

Fomentar la creación de empresas es alentar el desarrollo económico y la creación de empleo, dado que está demostrado que quienes más empleo generan son los emprendedores y las pymes. Además de lograr un marco institucional y normativo que favorezca la creación de nuevas organizaciones, el papel del Estado es el de llevar adelante políticas públicas de estímulo al sector privado y social, con el fin de que puedan producir valor y hacer más competitiva la economía, lo que promueve la calidad de vida de todos los miembros de la sociedad. Una política pública activa de estímulo es la generación de incubadoras públicas.

La participación democrática en lo público desde la sociedad civil se forma, cuando nosotros dejamos de actuar como un sector, para articular con otros, cuando actuamos como medios y no como fines, y si trabajamos todos y con todos para achicar la brecha entre los que más tienen y los que menos tienen. Debemos trabajar para promover la cultura de la equidad y la participación. La gente tiene hambre (y otros problemas) y no importa si somos Estado, Empresa, Universidad u OSC, necesita soluciones.

# Transparencia como modelo (OSC)

## INTRODUCCIÓN

La construcción de mecanismos de evaluación en las entidades de la República Argentina posibilita el fortalecimiento de la gobernabilidad, a través de la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión, lo que impulsa el desarrollo de una cultura para mejorar el desempeño de la administración pública, que se sustente en una mejor formulación de políticas públicas y una más eficiente toma de decisiones presupuestarias.

En el año 2016 nacia la Fundacion Segunda Oportunidad de manos de Oscar Alberto Perez (actual presidente y director general) con la finalidad de asistir a los que el estado había dejado fuera del sistema pero para eso era necesario darle las herramientas para que puedan ser autosustentables y hay surge la idea del programa insignia de la fundación Incubadora Itinerante. El cual nos permitio articular diferentes programas complementarios que a mediano plazo tendrán identidad propia, los mismo se encuentran en subido en la web. Todos esto nos llevo a plantearnos la necesidad de crear y diseñar un plan de transparencia de lo que es, era y va siendo el camino de la fundación. Por eso en nuestra web publicamos de manera inicial todo el documento que transparente la realidad de nuestra institución. Algo que en el ecosistema de las osc del Chaco y ni hablar de las incubadoras de empresas no pasa.

Haciendo la aclaratoria correspondiente de que la ley no nos obliga hacerlo como al gobierno nacional mediante la ley 27275 DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA. Excepto claro que estemos dentro del marco que establece dicha norma lo cual lo aclararemos luego. Por lo cual inicialmente consideramos que ética y moralmente como osc tenemos la obligación de transparentar quien somos y nuestras actividades ya que somos unos de los pilares fundamentales de la sociedad y nos toca indirectamente ser contralores y colaboradores del estado nacional, provincial y municipal en nuestro carácter de agentes de accountability horizontal.

En la realización de ese documento, trabajamos por cumplir estrictamente con lo dispuesto en el marco normativo federal y estatal del Código Civil y Comercial y las leyes complementarias tanto nacionales como locales que regula el sistema de planeación democrática.

Marco Legal: En este apartado hago referencia a la normativa la cual rige la transparencia en la República Argentina, que es la ya mencionada ley 27275 de derecho al acceso a la información y como mencione en anteriormente ninguna organización de la sociedad civil (asociaciones, mutuales, cooperativas, fundaciones) está obligada a enmarcarse dentro de esta ley salvo que reciba fondos o alguna ayuda estatal, pero si está obligada a presentarse a

la unidad de investigación financiera para evitar posible lavados o malversaciones de fondos. Pero consideramos que como pilar fundamental de la sociedad civil debemos ser transparente por eso en nuestra web tenemos un apartado de transparencia algo muy rudimentario donde publicamos todos lo que es la fundación y lo que hace tomando como base los artículos 1, 7 y 32 de la ley en cuestión los cuales transcribimos debajo:

Ley 27275

#### Artículo 1 Principios

Transparencia y máxima divulgación: toda la información en poder, custodia o bajo control del sujeto obligado debe ser accesible para todas las personas. El acceso a la información pública sólo puede ser limitado cuando concurra alguna de las excepciones previstas en esta ley, de acuerdo con las necesidades de la sociedad democrática y republicana, proporcionales al interés que las justifican.

Máximo acceso: la información debe publicarse de forma completa, con el mayor nivel de desagregación posible y por la mayor cantidad de medios disponibles.

Facilitación: ninguna autoridad pública puede negarse a indicar si un documento obra, o no, en su poder o negar la divulgación de un documento de conformidad con las excepciones contenidas en la presente ley, salvo que el daño causado al interés protegido sea mayor al interés público de obtener la información.

#### Derecho de acceso a la información pública

##### Capítulo I Régimen general

ARTÍCULO 7° — Ámbito de aplicación. Son sujetos obligados a brindar información pública

Inciso j) Organizaciones empresariales, partidos políticos, sindicatos, universidades y cualquier entidad privada a la que se le hayan otorgado fondos públicos, en lo que se refiera, únicamente, a la información producida total o parcialmente o relacionada con los fondos públicos recibidos;

#### TÍTULO II

##### Transparencia Activa

ARTÍCULO 32. — Transparencia activa. Los sujetos obligados enumerados en el artículo 7° de la presente ley, con excepción de los indicados en sus incisos i) y q), deberán facilitar la búsqueda y el acceso a la información pública a través de su página oficial de la red

informática, de una manera clara, estructurada y entendible para los interesados y procurando remover toda barrera que obstaculice o dificulte su reutilización por parte de terceros .

He aquí que este basamento nos sirvió y sirve para desarrollar nuestra propuesta de transparencia en la Fundación la cual detallaremos sucesivamente.

## Problema

Falta de transparencia en los resultados de las OSC y las incubadoras de empresas en relación a sus resultados como también a su constitución interna (personería jurídica) normativa basada en la legislación vigente del código civil y comercial de la republica argentina.

## Estado del Arte

Las instituciones de un régimen democrático están diseñadas para permitir a la ciudadanía contar con un Estado responsable, guiado por los intereses y demandas de la población. Las elecciones y la división de poderes, como hemos visto, establecen límites y funcionan como mecanismos de control del ejercicio del poder. Sin embargo, las elecciones son inadecuadas para ejercer un control continuo y específico. El establecimiento de órganos de control especializados busca subsanar estas limitaciones con instituciones dedicadas exclusivamente a supervisar la adecuación del comportamiento de los funcionarios públicos a las normas de su cargo, la eficacia en el desempeño de sus funciones y las posibles falencias institucionales. Sin embargo, como hemos observado, presentan también limitaciones importantes, debido a problemas de diseño institucional, de recursos, o al contexto en que ejercen sus funciones. Por otra parte, el control social permite a la sociedad civil involucrarse de manera directa en la supervisión del desempeño y la legalidad de los actos de los funcionarios públicos y las instituciones. Sin embargo, la eficacia de esta supervisión puede verse limitada debido a la falta de capacidad técnica, de recursos, y a la incapacidad para acceder a mecanismos de sanción directa más allá de los procesos electorales. Por eso es que la cooperación con los órganos especializados de control representa una de las alternativas más prometedoras para hacer efectiva la rendición de cuentas. El “control de los controladores” es una asignatura pendiente en reformas a favor de una gobernabilidad incluyente. Por estas razones, es necesario construir puentes que permitan la cooperación entre la sociedad civil y los órganos de control, para garantizar que estos últimos ejerzan sus funciones adecuadamente, para demandar su activación en asuntos de interés público, y para complementar sus actuaciones y subsanar algunas de sus limitaciones. En la parte final de este trabajo, se presenta un catálogo de herramientas disponibles y de experiencias de colaboración incipientes que pueden servir como guía para las organizaciones de la sociedad civil en la demanda de rendición de cuentas por medio de



la colaboración con los órganos de control y su activación. En esta última parte de nuestro análisis del sistema de rendición de cuentas en la Argentina, abordaremos la interacción entre la sociedad civil y el sistema de control público. En primer lugar, presentamos brevemente un marco conceptual para entender las ventajas y las dificultades de la cooperación, así como las condiciones que facilitan que ésta se produzca, y los principios que la guían. En las siguientes secciones, se describen (i) herramientas y (ii) experiencias desarrolladas en la Argentina que sirven como ejemplos concretos de la interacción entre la sociedad civil y el sistema de control público. Estas herramientas y experiencias son todavía incipientes, por lo que no hay aún una evaluación sistemática de ellas. Sin embargo, vale mencionar que, en la mayoría de las ocasiones, estas iniciativas han logrado fortalecer los vínculos entre los dos sectores, aunque, en algunos casos, algunos proyectos no han logrado alcanzar plenamente los objetivos de cooperación buscados, o se encuentran aún en una etapa temprana de implementación. En primer término, las herramientas o instrumentos para la colaboración entre la sociedad civil y los órganos de control se clasifican en dos categorías, en función del recurso principal en que se basan: información, y apertura de espacios de participación. A continuación, se incluye una breve descripción de esos instrumentos y su modalidad de uso. En lo que se refiere a las herramientas de información, se examinan primero aquellas que favorecen la difusión proactiva de información por parte de los órganos de control, por ejemplo, a través de portales de Internet y por medio de la difusión de materiales de auditoría y control. En segundo lugar, se describen herramientas para el acceso a la información por parte de los ciudadanos en los distintos órganos de control y se presenta una breve guía para realizar pedidos de información. A continuación, se discuten mecanismos de consulta, incluyendo el Sistema de Declaraciones Juradas Patrimoniales. En lo que respecta a herramientas de participación, se presentan, primero, los mecanismos para denunciar presuntos hechos de corrupción e irregularidades administrativas. A continuación, se describe el proceso de Elaboración Participativa de Normas y se ofrecen ejemplos de su puesta en práctica. En la última parte, se describen diversas experiencias de interacción entre órganos de control y la sociedad civil. Estas experiencias son en su mayor parte iniciativas aún aisladas, pero han sido sistematizadas de forma básica y clasificadas sobre la base de una serie de características (naturaleza de la cooperación, origen, grado de formalización, etc.) para facilitar su comprensión. Se presentan distintos ejemplos, desde convenios de cooperación hasta experiencias concretas de contribuciones que la sociedad civil puede efectuar con las labores de auditoría, o de intercambio de información, pasando por la participación de funcionarios de los organismos de control en consejos asesores de programas de la sociedad civil. Las experiencias se clasifican en dos tipos, de modo semejante a los utilizados en la presentación de las herramientas: experiencias basadas en el uso de información y casos de participación, organizados de acuerdo con si las experiencias tienen origen en los órganos de control (desde arriba) o en las organizaciones de la sociedad civil (desde abajo). Además, se presenta una clasificación de las características de estas experiencias en una tabla comparativa, que permite entender mejor estas formas de cooperación. Por último, se presentan algunas conclusiones tentativas acerca del estado y las perspectivas de la interacción entre las organizaciones de la sociedad civil y los órganos de control en la

Argentina.2. Colaboración entre órganos de control y organizaciones de la sociedad civil. La construcción de puentes para la colaboración entre organizaciones de la sociedad civil y los órganos de control contribuye a un funcionamiento más efectivo del sistema de rendición de cuentas, al responder de forma más adecuada a los intereses, preocupaciones y demandas de la sociedad. Estos puentes permiten generar sinergias entre ambos, en las que los órganos de control contribuyen a potenciar iniciativas de control social, al contar con los medios para perseguir y sancionar irregularidades, mientras que las OSC introducen nuevos temas en la agenda, generan información y activan mecanismos institucionales de control.

En contraste, otros autores consideran tan importante la especificidad de esta interacción que acuñan el concepto de control diagonal, como una forma distinta de control social. Desde esta perspectiva, el control diagonal se refiere a la participación de los actores sociales en las tareas de los órganos de control horizontal con el fin de romper el monopolio del Estado sobre el control de las agencias y los funcionarios públicos. No obstante, dado que el concepto de control social es más amplio que el de control diagonal, podríamos considerar que este último es una forma específica, o subcategoría, del primero .

Es importante explorar las razones detrás de la necesidad de esta colaboración; es decir, cuáles son las causas que explican que se requiera una mayor colaboración entre los órganos especializados de control y los agentes de control social, así como los principios que guían esta cooperación. Los beneficios de esta cooperación para los órganos de control incluyen, por ejemplo, el fácil acceso a información directa e independiente sobre los resultados de las políticas y programas, proporcionada por sus beneficiarios. Además, los órganos del sistema de control público fortalecen su capacidad para expandir la cobertura o el ámbito de actuación, y se facilita la diseminación de información sobre el desempeño de los organismos públicos entre los ciudadanos.<sup>199</sup>Entonces, la sociedad civil puede ayudar a contener la corrupción y mejorar el rendimiento de los órganos de control; además, puede canalizar los intereses y demandas de rendición de cuentas de aquellos ciudadanos que no se integran en los procesos formales de rendición de cuentas (sea por des-confianza, desconocimiento u otras razones de exclusión).

Por medio de la cooperación y el trabajo conjunto, la sociedad civil adquiere indirectamente capacidad para demandar respuestas y para sancionar. No resulta necesario, por otra parte, crear nuevos mecanismos de control y sanción, sino que su actividad se inserta en el seno de los órganos especializados de control. Por último, se establecen flujos de información que benefician a ambas partes: la sociedad civil tendrá acceso a información más amplia, que no obtendría de otro modo, sobre organismos y programas públicos; al mismo tiempo podrá conocer mejor el funcionamiento interno y los procesos de toma de decisiones y deliberaciones de los órganos de control. Por su parte, los órganos de control pueden aprovechar la información y experiencia directas sobre el funcionamiento de las instituciones y servicios públicos que aporta la sociedad civil. No obstante, la eficacia del control social no depende sólo de las sanciones que se impongan desde los órganos de control; del mismo modo, la eficacia del control público no depende sólo de que estos órganos se abran a la sociedad civil para superar sus limitaciones. Los dos ámbitos tienen

requerimientos y condiciones específicos para su adecuado funcionamiento, algunos de los cuales hemos explorado en relación con los órganos de control en la Parte II. Ambas formas de control no son excluyentes, sino que se refuerzan mutuamente: habrá un mejor control social y mejor control horizontal, y, por tanto, una mejor rendición de cuentas si se crean puentes y espacios de colaboración entre ambas formas y agentes de control. La identificación de áreas de cooperación y la puesta en práctica de iniciativas de colaboración entre órganos de control público y actores de control social no está exenta de dificultades. Entre los mayores obstáculos se encuentra la desconfianza mutua que suele existir entre organismos de control, por un lado, y OSC y ciudadanos, por el otro, que desincentiva su colaboración. Con frecuencia, los organismos de control se muestran reticentes a colaborar con la sociedad civil porque temen la competencia de las OSC en sus labores de fiscalización, prefieren mantener un perfil estrictamente técnico, o temen que los vínculos con la sociedad civil los coloquen en desventaja relativa respecto a otros organismos con los que compiten por reconocimiento y recursos.<sup>202</sup> Por parte de la sociedad civil, la falta de conocimiento de cómo funcionan las estructuras de control y procedimientos legales e institucionales limita las oportunidades para la cooperación. El desencanto y la desconfianza acerca del compromiso con la rendición de cuentas, por parte de las instituciones públicas, reduce la voluntad de participación de la sociedad civil. Además, algunas dificultades específicas de las OSC, como la dependencia de financiamiento externo, tienen un impacto negativo. Por último, cuando se ha logrado establecer relaciones y buenas prácticas de cooperación, en muchos casos es difícil sostenerlas en el tiempo, en particular en contextos donde el cambio de autoridades de los órganos de control y de integrantes de las OSC es frecuente. A pesar de los desafíos, los beneficios para la rendición de cuentas que se derivan de esta colaboración ayudan a superar estos problemas. Al colaborar uniendo sus capacidades, se amplía la capacidad y la cobertura del control, mejora su calidad y se fortalece la rendición de cuentas. La práctica misma de la colaboración facilita la superación de los obstáculos a una cooperación efectiva. Además, la sociedad civil ayuda a mejorar la efectividad de los programas públicos y de los organismos de control. En la medida en que el control institucional adquiere una dimensión social, aumenta su capacidad de proporcionar información que sea directamente relevante a los ciudadanos, con lo que mejora la adecuación de los programas públicos a sus demandas e intereses. Por otra parte, la cooperación entre órganos de control y sociedad civil permite un mejor seguimiento de las recomendaciones y resoluciones de los órganos de control. La cooperación requiere acciones concretas y el desarrollo de instrumentos específicos. Los órganos de control deben crear los espacios de apertura y los canales institucionales que permitan incorporar a la sociedad civil en sus operaciones de control,<sup>204</sup> con lo que se obtiene información relevante para mejorar la capacidad de evaluar el rendimiento de los funcionarios públicos y las instituciones de gobierno. La sociedad civil, a su vez, debe mejorar su capacidad de producir información que sea relevante al control, de evaluar a los organismos públicos y de proponer alternativas. Se requiere además promover mayor conciencia de la relevancia del control público para contribuir a la rendición de cuentas, y el reconocimiento de que la colaboración con las instituciones del Estado es imprescindible para que el control social sea efectivo y sostenible.<sup>205</sup> En última instancia, el control social

depende de que los órganos de control sean capaces de imponer sanciones. Esto, a su vez, requiere un contexto institucional más amplio de acciones coordinadas y cooperación, puesto que la imposición de sanciones depende de la actuación de varias instituciones y órganos de control.<sup>206</sup> En el contexto de estas consideraciones, en las siguientes secciones, se explora la interacción entre las OSC y los órganos de control, prestando atención a dos aspectos: primero, la disponibilidad de herramientas institucionalizadas que permiten el acceso de la sociedad civil a información de los órganos de control y su participación en el control previo y posterior de las decisiones y actuaciones públicas; segundo, experiencias de interacción más o menos formalizadas entre ambos actores en distintos ámbitos. Mientras que las primeras representan herramientas actualmente disponibles para su utilización por actores sociales y ciudadanos en la Argentina, las segundas son experiencias incipientes que presentan un mapa preliminar de posibilidades, a partir de experiencias positivas de colaboración desarrolladas en la Argentina en años recientes. Por estas razones, presentamos primero las herramientas y los instrumentos a los que se puede acceder inmediatamente, para después analizar experiencias que sugieren nuevas formas de colaboración y que, en muchos casos, todavía no han generado formas institucionalizadas de interacción. Las experiencias no sólo representan formas de realizar el potencial de los instrumentos, sino que ofrecen nuevas áreas por desarrollar a partir del compromiso de los órganos de control y las instituciones de la sociedad civil con el ejercicio del control en la Argentina

#### Herramientas e instrumentos institucionales para el control y la rendición de cuentas

En la actualidad, existen en la Argentina una serie de instrumentos que permiten a la sociedad, tanto a ciudadanos individuales como a OSC, complementar y fortalecer los organismos especializados de control, así como activar la actuación de éstos. Estos instrumentos o herramientas son, en la mayor parte de los casos, de reciente creación y presentan distintos niveles de institucionalización. En esta sección, se presentan algunas de las herramientas disponibles, agrupadas en dos grandes categorías: aquellas que se basan en la disponibilidad, el acceso y el intercambio de información, y aquellas que abren el sistema de control público a la participación de la sociedad civil o permiten la cooperación entre los órganos de control público y la sociedad civil. Ambos tipos posibilitan avanzar en la creación de espacios comunes de trabajo y ayudan a establecer puentes entre la sociedad civil y el sistema de control público en la Argentina.

A. Información La información es un recurso fundamental para demandar una efectiva rendición de cuentas. En la medida en que la sociedad civil y los órganos de control disponen de información específica sobre el funcionamiento de las instituciones y la conducta de los servidores públicos, podrán examinar si su actuación se ajusta a las normas, y evaluar el rendimiento, reaccionando ante cualquier posible violación de las normas que regulan el ejercicio del cargo y/o ante falencias institucionales. Además, sólo en la medida en que se conocen las razones de las decisiones y los objetivos de los programas públicos, los ciudadanos están en condiciones

de participar efectivamente en la formación de esas decisiones. Los órganos que conforman el sistema de control público poseen la capacidad y los recursos para producir información que contribuye a hacer efectiva la rendición de cuentas. Por su parte, la sociedad civil y los medios de comunicación son capaces de generar de manera independiente información valiosa que contribuye al control de las actuaciones públicas. Al mismo tiempo, acceder a información sobre el desempeño de los órganos de control permite a la sociedad civil controlar las actuaciones de éstos y garantizar la efectividad en el cumplimiento de sus funciones. La efectividad del control depende, en última instancia, del desempeño complementario de todos los actores involucrados. acceso a la información se instrumenta a través de dos vías: la difusión proactiva y la divulgación en respuesta a una solicitud. Estas dos vías operan también en relación con los órganos de control. A continuación, se presentan una serie de instrumentos o herramientas que se basan en la difusión, la disponibilidad y el acceso a la información producida o gestionada por los órganos de control. Estos instrumentos ilustran las dos vías de acceso a la información pública. Se ofrece, al mismo tiempo, una guía básica para que la sociedad civil en la Argentina pueda aprovecharlos. Además, se brinda información sobre organizaciones de la sociedad civil que cuentan con programas especializados en materia de información pública.

#### Modelo de Transparencia Propuesto (FSO) para las OSC

El modelo propuesto es un modelo que lo adaptamos a nuestras exigencias del modelo de nuestro país hermano Chile y Brasil. Analizando nuestra realidad nos hemos propuesto desde la fundación cambiar la realidad, primero con el programa buque Incubadora Itinerante y ahora con este modelo que rompe los cánones que las demás personas jurídicas están acostumbradas. A nunca rendir cuentas de nada, actuar con discrecionalidad o no actuar y ni hablar del accountability horizontal que deberían hacer al Estado. Al contrario, legitiman como escribanos de la sociedad civil cualquier cosa por un dádiva. Por lo cual si más dilación desarrollaremos a continuación dicho modelo:

#### Objetivos:

- En línea con el objetivo trazado por la Fundación Segunda Oportunidad en su búsqueda por fortalecer la ética y la integridad en el funcionamiento de las OSC relación con el estado y con la comunidad, desde nuestra humilde postura nos proponemos avanzar día a día en la construcción y fortalecimiento de una gestión transparente.
- Por esta razón, ponemos a disposición de los ciudadanos información relevante para promover mayor participación y cercanía.

- Buscamos generar un impacto social y económico positivo para los ciudadanos y sus comunidades dentro y fuera de territorio chaqueños a través de la gestión transparente y eficiente para contribuir a la transformación de nuestro Chaco y de nuestra Argentina.

De acuerdo a la revisión de experiencias, se constata que respecto del financiamiento se presentan dos momentos importantes en las OSC: el primero es la definición de políticas y procesos de transparencia y, el segundo, la implementación de práctica de estas políticas y procesos, para lo que se requiere del trabajo de todas las personas que conforman la organización (Arias: 2011, 185).

## METODOLOGÍA

Para el fomento de una cultura de la transparencia, se hace necesaria la promoción del derecho de acceso a información en la ciudadanía y en las organizaciones de sociedad civil. Pero la promoción y difusión no son suficientes, es necesario incorporar la cultura de la transparencia en el tejido social y es en este reconocimiento ha identificado la necesidad de promover no sólo el uso del derecho por parte de las organizaciones de sociedad civil, sino también la incorporación de la transparencia como un valor y como un criterio a su accionar cotidiano.

De esta forma, el objetivo de construir un Modelo de Transparencia en OSC es que se incorpore la transparencia como un valor en la cultura de las OSC a través de estándares de transparencia y acceso a la información. Para arribar al Modelo, se siguieron las siguientes etapas:

- Revisión de conceptos y qué es lo que se entiende por transparencia en organizaciones de la sociedad civil.
- Revisión de estándares de transparencia para organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional e internacional, incluyendo estándares de transparencia financiera y rendición de cuentas.
- Revisión de experiencias y buenas prácticas de las OSC en transparencia.
- Análisis de OSC en el Nordeste Argentino con experiencia en transparencia y en los países limítrofes, por ejemplo: Chile Transparente<sup>10</sup> y Fundación Lealtad Chile<sup>11</sup> y el levantamiento de la experiencia concreta de implementación de estándares de transparencia llevado a cabo desde el año 2015 por parte del Hogar de Cristo<sup>12</sup> junto al CPLT.
- Análisis de experiencias concretas de implementación de estándares y medidas de transparencia en OSC.

## Recomendaciones Generales

Este modelo propone incorporar la transparencia como una política transversal. Se recomienda a las organizaciones de la sociedad civil implementar acciones en pro de la transparencia como un proceso continuo en el tiempo, lo que implica la inversión de recursos, inducción y/o concientización en las personas que ejecutarán directamente las acciones, pero también en todas las personas que forman parte de la organización, a modo de instalarla como un sello de su cultura organizacional.

Es necesario establecer prioridades respecto a las temáticas a transparentar. Más que transparentar todo, es necesario revelar información que sea útil y relevante para la organización y sus usuarios o beneficiarios, stakeholders y comunidad en general, ello, sin desmedro de una serie de información mínima que debiese estar permanentemente al acceso de la población y que es la que se recomienda incorporar en este Modelo.

Por su parte, para la priorización del resto de la información que se propone incorporar, el Consejo plantea agregar mecanismos de participación en las OSC, a través de los cuales se determine qué se transparentará, considerando lo que tiene mayor importancia para los usuarios y la organización (incluyendo la opinión de los socios y actores relevantes, trabajadores y voluntarios), así como los mecanismos o herramientas a través de los cuales esa información debiera ser publicada y difundida.

Ahora bien, es importante destacar que dado que se reconoce que el Modelo es exigente, así como por el hecho que las OSC cuentan con capacidades y objetivos diferentes, el Consejo para la Transparencia lo plantea como un proceso abordable de manera escalonada, asumiendo lo fundamental desde el comienzo y avanzando en su desarrollo gradualmente, pero siempre bajo la premisa de que el norte es la instalación de la cultura de la transparencia en la organización –el Modelo- y no una serie de herramientas aisladas entre sí.

## ÁMBITOS DEL MODELO

A partir de la metodología revisada, se presentan los seis ámbitos del Modelo de Transparencia para OSC de la FSO, las que –como ya se ha mencionado- se conciben como parte de un proceso continuo que debería ir entrelazado año a año en la gestión de la organización, avanzando desde estándares básicos o mínimos hasta los avanzados, pasando por un estadio intermedio, tal como se muestra a continuación:

Además, se reconoce que dentro de estos estándares existirá gradualidad en la implementación, por lo que, dentro de cada ámbito, se propone también una priorización de actividades, a saber:

## Estándar Básico

### ÁMBITO 1. Sensibilización y Capacitación en Transparencia

Se recomienda la incorporación de Módulos de Sensibilización y Capacitación en temáticas de Transparencia y derecho de acceso a información como derecho humano fundamental, así como los mecanismos para implementar su exigibilidad en los programas de inducción y capacitación continua del personal de la OSC. Para ello, se propone una priorización de la sensibilización y capacitación en el siguiente orden:

1. Módulos de Sensibilización, como primera etapa, se debe sensibilizar al órgano directivo, o directivos de la OSC. Ello facilitará el proceso posterior de socialización a trabajadores y voluntarios, puesto que el liderazgo es fundamental para promover una cultura de la transparencia en las organizaciones. En esta etapa, se propone exponer ante el comité directivo de qué se trata la transparencia, cómo se operacionaliza y aspectos clave de la cultura de la transparencia.

Como segunda etapa, se propone el desarrollo de un taller de planificación estratégica, es decir, una jornada donde se revisen las definiciones estratégicas de la OSC vinculándolas a transparencia. En esta actividad, se deberían identificar y priorizar aquellas definiciones propias que están en consonancia con los conceptos de transparencia que se adoptarán y de qué modo se hace el vínculo, cuál es la razón por la que se adopta la transparencia y sus valores en la OSC y qué sentido se le dará a las acciones.

En tercer lugar, se debieran realizar jornadas de sensibilización a trabajadores y voluntarios, como una forma de acercar la transparencia y los valores que implica, de manera amigable y en consonancia con los valores propios de la organización, para por ejemplo, mejorar la confianza de la comunidad en la OSC.



2. Módulos de Capacitación Online, en el Portal Educativo del Consejo para la Transparencia (<http://www.educatransparencia.cl/13>) hay disponibles cursos con ejemplos y casos prácticos, de manera gratuita. Para la implementación del Modelo, a partir de dichos cursos, el Consejo para la Transparencia generará un Plan de Formación específico para OSC –lo que implica la entrega de un certificado de cumplimiento del mismo- compuesto por cursos sobre: “Ley de transparencia y derecho de acceso a la información”, “Herramientas para dirigentes: acceso a la información pública y control social”; y “Gestión Documental y Transparencia”. Este Plan de Formación debería ser realizado por la

Unidad de Recursos Humanos y la Unidad que esté fomentando la incorporación de estándares de transparencia en la organización, en una primera instancia, y posteriormente la capacitación on line debiera extenderse al resto de la organización.

3. Módulos de Capacitación Presencial, una vez finalizada la etapa de sensibilización, se debe realizar la capacitación con temas más concretos, ejemplos prácticos y procedimientos específicos que se deban implementar en el accionar de la OSC para dar cumplimiento a la incorporación de la transparencia como valor y como derecho llave<sup>14</sup> en la organización. Estas capacitaciones deben ser realizadas por las unidades de recursos humanos correspondientes, además de la entrega de material por escrito y pueden hacerse en coordinación con otras organizaciones o instituciones con experticia en transparencia.

## ÁMBITO 2: Transparencia Activa

Implica la adopción de transparencia activa en la página web de la organización, a modo de generar y mantener a disposición permanente del público en su sitio web, un banner especial (por ejemplo “(nombre de la organización) transparente” o “transparencia activa”), a través del cual se disponibilice información permanentemente.

### CONTENIDOS POR ÍTEM:

1. ¿Quiénes somos?

1.1 Directorio: Se recomienda publicar en un primer nivel, además de los nombres, el Curriculum Vitae (CV), o un resumen del CV de sus miembros y especificar las funciones del órgano de gobierno de la organización. También se debe publicar si alguno de sus miembros forma parte del Consejo de Sociedad Civil (COSOC) de alguna institución pública.

En un segundo nivel, es necesario incorporar la periodicidad de las reuniones; quorum o asistencia mínima de reuniones o asambleas para la toma de decisiones; mecanismos para designar o elegir a sus miembros y los mecanismos de renovación de los integrantes.

En un tercer nivel, es menester publicar los mecanismos que aseguran la independencia de los miembros en la toma de decisiones, si los hubiere (por ejemplo, declaraciones de patrimonio de sus integrantes, declaraciones de interés, inhabilitaciones, u otros).

En el caso de organizaciones que tengan fundaciones, sucursales u oficinas regionales, es exigible replicar lo anterior a nivel regional y, especificar, para cada una de ellas, si tienen un Consejo u Órgano Directivo Regional, así como cuál es la dependencia administrativa que tienen, mecanismos de rendición de cuentas o tipo de supervisión que se les realiza desde el nivel central.

Es importante establecer claramente si el tipo de participación implica remuneraciones o no.

1.2 Organigrama: De la organización y de las sucursales de la organización, si las tiene. La información que se debería desplegar es: cargos, funciones y atribuciones; mail de contacto; dependencia respectiva, esto último considerado especialmente cuando la organización cuenta con diferentes fundaciones, sucursales o filiales.

Como fase previa a la implementación de un Organigrama en el que se despliegue la información mencionada de forma automática, se sugiere subir a la página web un documento en el que se detalle esta

información, esto puede ser un PDF o una imagen que permita observar el detalle que más adelante se incorporará al organigrama desplegable. Aquí es importante, además, que si se utilizan siglas o abreviaturas, éstas sean explicadas o detalladas, evitándose el lenguaje técnico de manera que pueda ser entendido fácilmente por una persona ajena al accionar de la organización.

1.3 Comités Asesores: Presentar complementariamente los objetivos generales y específicos de cada uno de los Comités Asesores, quiénes son los integrantes de los mismos (incluyendo cargo, nombre y CV) y, en general, recomendaciones similares a las relativas al órgano directivo, con las particularidades del caso: quiénes los integran, si los Comités son permanentes o temporales —incorporando las fechas en que han funcionado—, quiénes son los responsables o cuáles son los cargos del Comité, cuáles son los criterios de selección de los participantes, estableciendo idoneidad y/o experiencia, qué temas deciden o asesoran, así como el tipo y características de la participación de sus integrantes, por ejemplo, asesoría técnica; asesoría jurídica; representación de la sociedad civil; representante de intereses particulares; entre otros tipos de participación. Del mismo modo, se debe establecer claramente si el tipo de participación implica remuneraciones o no. También se debe publicar si alguno de sus miembros forma parte del Consejo de Sociedad Civil (COSOC) de alguna institución pública.

1.4 Nómina de Planta Profesional y Administrativa: Se propone disponibilizar de forma global y consolidada la remuneración total bruta y líquida percibida por el personal de la organización —incluyendo a personal contratado a honorarios—, diferenciando sus funciones en Administrativos, Profesionales; Jefaturas y Directivos.

En un segundo momento, se debiera avanzar hacia detallar el nombre, cargo y profesión u oficio del personal de la OSC, incluyendo una breve descripción de las funciones de cada cargo.

2. Legislación y Normativa: incluir Estatutos, Legislación, Normativa aplicable y Manual de Buenas Prácticas corporativas, si lo tuvieran.

2.1 Convenios: listando si son con el Estado, universidades, o con otras entidades, y especificando los objetivos y su vigencia.

2.2 Sistema de Integridad: Debido a la necesidad de establecer parámetros que orienten el accionar de sus miembros en relación a los valores de la organización, así como a especificar posibles consecuencias de acciones reñidas con los mismos, tanto al interior de la OSC como en la comunidad en la que se desenvuelven, se establece como necesario contar con un Sistema de Integridad que considere un Código de Ética en las OSC. Esto, porque “la adopción de un código de fortalecimiento interno idóneo no sólo suministra un adecuado contenido ético, sino

que también provee un control ético; y también sirve como estatuto o declaración para los beneficiarios, donantes y el público, mostrando que toma con seriedad el mantenimiento de elevados estándares” (WANGO, 2004, p. 3)

Los elementos básicos que debiera contener el Sistema de Integridad son: principios orientadores, definición y parámetros de integridad de la OSC, atención respecto al manejo de conflictos de interés, definiciones y límites para la recaudación de fondos, principios de asociación, colaboración y redes de trabajo con otras OSC, organismos gubernamentales, intergubernamentales y organizaciones con fines de lucro; así como la definición de la estructura encargada de asegurar su cumplimiento y el procedimiento que debe seguirse tanto para conocer faltas al mismo, como para realizar las investigaciones que correspondan y las acciones que puedan tomarse respecto de las eventuales faltas.

Se destaca que en el Código de Ética uno de los valores a incorporar debe ser el de la transparencia, incluyendo la definición de la propia organización sobre qué se entiende por ella.

El Sistema de Integridad debe ser continuamente socializado entre los trabajadores y voluntarios de la OSC y publicado en transparencia activa de manera que sea conocido por los beneficiarios, comunidad y financistas.

### 3. ¿Qué hacemos?

3.1 Mapa Estratégico: Se propone transparentar el planteamiento estratégico de la OSC y que lo referido a este ítem se haga a través de tres medios: 1) Mapa Estratégico de la Institución, de forma resumida y de manera gráfica (infografía), y donde adicionalmente se pueda acceder a través de un link; 2) Marco Estratégico, en un documento más extenso y formal; y finalmente 3) un Resumen Ejecutivo de los principales contenidos. Esto para que las personas interesadas puedan acceder de manera rápida y simple, con un lenguaje

claro, pero también puedan hacerlo en mayor profundidad a través del documento del Marco Estratégico si así lo requieren.

3.2 Políticas de gestión: explicitar cuál es la política de funcionamiento de la organización, qué compromisos legales se han asumido, cuáles son sus políticas de obtención de recursos y comunicacionales.

4.¿Qué pensamos?

4.1 Visión y Misión: Publicar las declaraciones de visión y misión que sean claras y formales respecto del propósito de la organización, la que debe haber sido definida y aprobada por el Consejo Directivo o el órgano competente.

4.2 Objetivos: Se harán públicos los objetivos relacionados con el área de proyectos.

4.3 Valores: publicar la definición de los valores de la OSC contenidos en el Código de Ética.

4.4 Definición de voluntariado: y cómo se vincula esto con la Visión y Misión de la organización.

4.5 Declaraciones, presentaciones o discursos: incluyendo la fecha de realización de la acción y el medio en el cual se publicó y/o presentó.

5. Presupuesto

5.1 Ejecución presupuestaria general: Información financiera en general (balance del año anterior).

En este apartado, además, debe considerarse una sección en la que se detallen:

- Las fuentes de ingreso de la organización, sus montos y aportantes, por ejemplo, “cooperación internacional”, “sector privado”, “donaciones de personas naturales” y “socios”.

- N° de Socios: especificando rangos de donaciones por porcentaje de socios, es decir a qué porcentaje del ingreso de la OSC corresponden las donaciones de socios, y la desagregación por montos de donaciones (por ejemplo 10% corresponde a donaciones de \$1.000 pesos, 5% a aportes de \$5.000 pesos, 36% a donaciones de \$10.000).

- Aporte Total Anual, correspondiente a la contribución de los socios para los años anteriores al que se encuentre en curso y a qué porcentaje del total de los ingresos de la OSC correspondió, esto debería ser por cada una de las fundaciones, si las hubiere.

De manera adicional —y si aplica— indicar los aportes de familiares de beneficiarios de los programas de la OSC y las pensiones legales de los beneficiarios que son entregados de manera voluntaria, indicando el “Aporte Total Anual” al que ascienden estos aportes para los años anteriores al que se encuentre en curso, el porcentaje del total de ingresos a que correspondió esa cifra y el número de personas que aportó a ello.

Indicar el “Aporte Total Anual percibido por Eventos de Captación de fondos”, tales como campañas de recaudación, cenas de beneficencia, u otros como, por ejemplo, en el caso que percibieran donaciones de especies que fuesen rematadas; y el porcentaje del total de ingresos al que correspondió para el año anterior al que se encuentre en curso

Estándar Intermedio

### ÁMBITO 3: Solicitudes de Acceso a Información

El acceso a la información se debe garantizar a través de 1) un procedimiento de solicitud de acceso a información y a través de 2) un encargado del procedimiento. Además, es importante que exista 3) un Formulario de Solicitud de Información, el que puede estar disponible en la página web en formato electrónico y en formato impreso en las oficinas o sedes de la OSC.

Se propone generar y mantener a disposición permanente del público en la página web, un banner de acceso a información (por ejemplo: “Para realizar una solicitud de información a “Nombre de la OSC” pinche aquí”), a la par que el banner de Transparencia Activa, en donde se señale un correo y/o la vía presencial para solicitar información; y se oriente respecto al procedimiento para hacer la solicitud; los plazos de respuesta y la vía de entrega, que incluya:

Es importante que el solicitante reciba un comprobante de su solicitud (ya sea un número de registro o la copia del formulario con la fecha impresa).

Adicionalmente, se recomienda señalar la siguiente información relativa al procedimiento de solicitud de información en la página web y al reverso del formulario impreso:

En esta línea, se propone la formalización de un encargado de transparencia, quien estará a cargo de la gestión del proceso, es decir, de recibir las solicitudes de acceso a información, recabar la información y entregarla a los solicitantes.

Estándar Avanzado

### ÁMBITO 4: Transparencia focalizada

Los ámbitos anteriormente descritos se consideran estándares básicos, por ende, se recomienda a las OSC monitorear las solicitudes de información que reciben y mantenerse en constante comunicación con sus usuarios, comunidades y stakeholders para con ello vislumbrar otros tópicos que pudieran ser de interés disponibilidad y en qué formatos. A esto se le denomina “transparencia proactiva” que, por ser diferente entre distintos tipos de organismos y públicos de interés, a su vez, es “focalizada”.

Para identificar qué información debiera disponibilizarse bajo este concepto, el presente Modelo incluye una metodología participativa basada en la realización de tres foros: el primero con “usuarios en general”; el segundo con “usuarios informados” (por ejemplo, organizaciones de usuarios o grupos formados, como padres de niños/as que participen en alguno de los programas); y el tercero, con los “dueños de la infoRmación”, es decir, con la unidad, programa, trabajadores o voluntarios de la OSC que tengan la información que potencialmente se demandaría.

En cada uno de los foros se deben levantar las miradas de los asistentes en términos de contraste y complemento, es decir, se busca conocer lo que cada cual requiere y las razones de ello pero, al mismo tiempo, esas demandas y necesidades deben ser analizadas a los ojos de la propia OSC, es decir, teniendo en cuenta aspectos tales como la gestión de la información, quiénes y cómo se harán cargo de ello, la posibilidad de mantenerla en línea y actualizada y, principalmente, el sentido y el impacto de hacerla fácilmente accesible.

#### ÁMBITO 5: Cuentas Públicas Participativas

La realización de Cuentas Públicas Participativas es una herramienta de control social que visibiliza a la comunidad de qué manera las organizaciones realizan su misión, a través de qué actividades, proyectos y programas concretos, cómo manejan sus recursos, cuáles son sus valores y cómo llevan su relación con la comunidad, usuarios o beneficiarios.

Así, los principales beneficios de que una organización presente una Cuenta Pública a la comunidad se resumen en los siguientes puntos:

- Posibilita el conocimiento más acabado del funcionamiento de una organización, permitiendo a la comunidad dar opiniones fundadas para el futuro y utilizar de mejor manera la oferta de la organización.
- Da la posibilidad a la comunidad de fiscalizar.
- Fomenta la participación y permite conocer cómo se han desarrollado los procesos de toma de decisiones.
- Ayudan a las organizaciones a acercarse a la sociedad y a aminorar la sensación de desconfianza.



- Refuerzan o complementan las planificaciones, permitiendo incorporar elementos faltantes.
- Ayudan a que las organizaciones mejoren sus servicios con los insumos recogidos en el proceso.

Las Cuentas Públicas Participativas se conciben como un proceso continuo que va entrelazando año a año la gestión y contiene la descripción del proceso de rendición de Cuentas Públicas, los formatos de participación ciudadana de éste, el detalle de las etapas en las que debiesen abrirse espacios de participación y una descripción de actores, para identificar quiénes deben propiciar e intervenir en el proceso.

El proceso ha sido diseñado por el Consejo para la Transparencia en las siguientes fases:

#### FASE 1: Informe previo de Cuenta Pública

En primer lugar, el Modelo considera una etapa de trabajo interno de la OSC para la elaboración del Informe de Cuenta Pública. La Memoria Institucional puede ser utilizada con este fin:

- Definición de los temas a tratar en la Cuenta Pública:

Para la elaboración del Informe de Cuenta Pública, los temas que son transversales y que es importante incorporar se refieren a:

- Información general de la OSC: misión, visión, objetivos, organigrama, funciones y servicios que presta, definiciones, productos estratégicos y mails de contacto.
- Recursos y presupuesto: es necesario incluir datos sobre la ejecución presupuestaria y balances, así como información sobre la unidad responsable de ejercer el gasto en la OSC. No olvidar que en el caso de las OSC, la información relativa a la distribución de gastos administrativos y gastos de ejecución son muy importantes.
- Cargos directivos: incluir información de las personas que están en cargos directivos.

- Cumplimiento: se debe exponer las metas y objetivos que se tuvieron para dicho período, para luego especificar, concretamente, cuánto se logró y qué desafíos surgen respecto a:

- Actividades que emprende.
- Cumplimiento de las políticas, planes y programas de la OSC.
- Resultados de la gestión de beneficiarios o usuarios.
- Trabajo de incidencia de la OSC en políticas públicas o incidencia legislativa, si lo hubiera.
- Trabajo de coordinación con otras OSC, organismos de cooperación internacional u asociaciones en las que participe.
- Planificación estratégica del período que viene.

Adicionalmente, cada OSC puede incorporar otros contenidos pertinentes de su gestión, por ejemplo, participación en seminarios o congresos, ámbito de acción en otros países, intercambios de experiencias, trabajo de voluntariado.

Es importante justificar las decisiones de los temas abordados en la Cuenta Pública y los que se dejaron fuera, de esta manera, se incrementará la transparencia y la confianza ciudadana en el proceso, despejando la sospecha de incluir sólo temas que la OSC considera beneficiosos para sí.

- **Carácter y Formato del informe:** La información contenida en este informe debe ser íntegra, objetiva y veraz, debe ser relevante y accesible, presentarse en lenguaje y formato de simple y fácil comprensión, así como explicar el detalle y la desagregación necesaria para el análisis, la evaluación y la participación. Asimismo, la información debe estar disponible en formas adecuadas a los diferentes públicos. Por tanto, se debe elaborar el informe en tres versiones:

- **Versión completa:** corresponde a la Memoria propiamente tal.

- Versión resumen: corresponde a un extracto de lo expuesto en el informe, con el objetivo de evitar que la comunidad tenga acceso sólo a un documento de información excesivamente largo, pudiendo desincentivar su lectura.

- Versión visual: corresponde a visualizaciones gráficas del informe, en este sentido, resulta útil el recurso de apoyo gráfico y visual en la presentación de datos y el uso de infografías (planillas, folletos, etc.).

Tanto el informe de memoria como el resumen deben ser socializados a través de la página web de la OSC en cuestión, de sus sucursales u oficinas, a través de redes sociales y por todos los medios con los que cuente la OSC para llegar a la mayor cantidad de miembros de la comunidad e interesados posibles.

**FASE 2: Presentación y retroalimentación del informe de Cuenta Pública** En un período de tiempo, que se recomienda sea de uno a tres meses, se deben realizar actividades o eventos de presentación de la Memoria a distintos niveles territoriales —si corresponde (nacional, regional, local) — y de actores. Se deben definir claramente los alcances de la participación y vinculación de la consulta, mencionar las reglas de participación y deben definirse preguntas orientadoras para obtener los comentarios.

**Presentación interna:** con el objetivo que los mismos trabajadores y voluntarios se familiaricen con las actividades de la OSC para la cual trabajan y obtengan una visión global del quehacer de ésta, pudiendo realizar aportes, comentarios y sugerencias.

**Realización de consulta ciudadana:** se hace necesaria la elaboración de una consulta a la comunidad para conocer los temas de interés de los usuarios o beneficiarios en términos de información de la OSC en cuestión; en otras palabras, conocer qué le interesaría saber a la gente sobre la organización y levantar sus comentarios acerca de la información contenida en la Memoria.

**Fase Permanente: Estrategia Comunicacional**

Es sumamente importante desarrollar una estrategia comunicacional que acompañe todo el proceso de Cuenta Pública Participativa a modo de ampliar la cobertura de sus participantes y realizar la convocatoria e invitación para participar del proceso.

## ÁMBITO 6: Datos Abiertos

Los datos abiertos son datos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, y que se encuentran sujetos, cuando más, al requerimiento de atribución y de compartirse de la misma manera en que aparecen<sup>17</sup>. Así, lo más importante es:

- Disponibilidad y acceso: la información debe estar disponible como un todo y a un costo razonable de reproducción, preferiblemente descargándola de internet.
- Reutilización y redistribución: los datos deben ser provistos bajo términos que permitan reutilizarlos y redistribuirlos, e incluso, integrarlos con otros conjuntos de datos.
- Participación universal: todos deben poder utilizar, reutilizar y redistribuir la información. No debe haber discriminación alguna en términos de esfuerzo, personas o grupos. No se permiten restricciones “no comerciales” que prevendrían el uso comercial de los datos (como por ejemplo, solicitar completar un formulario para poder descargar la información) o restricciones de uso para ciertos propósitos (por ejemplo, sólo para educación).

En palabras simples, significa contar con información que puede ser transformada para un fin mayor al interés individual, lo que resulta en una nueva relación entre productor y receptor de la información<sup>18</sup> (cuando se crean aplicaciones que permiten al usuario utilizar los datos abiertos sin acceder a la base de datos en sí, sino que obteniendo directamente la información que necesita, por ejemplo, farmacias de emergencia abiertas un día feriado).

Un dato por sí mismo es nada, hasta que se juntan diversos datos que luego se convierten en información y, si a esta información se le da una interpretación, se habla de conocimiento. Así, el objetivo central es transformar los datos en conocimiento con valor para las personas.

Se considera que la disponibilización de datos abiertos por parte de las OSC es recomendable en la medida que éstos se convierten en un insumo para su reutilización. Esta reutilización de datos tiene el sentido de facilitar a distintos tipos de usuarios el uso y manejo de información para satisfacer sus propias necesidades, las que pueden ser diversas entre distintos grupos de potenciales usuarios y, por tanto, probablemente, pueden ser mejor

satisfechas por los propios demandantes que son —a fin de cuentas— quienes mejor conocen lo que necesitan.

## Conclusiones

La transparencia no es sólo un tema de legitimidad e identidad de las OSC, sino que se convierte en un instrumento relevante para el seguimiento y control de los resultados y fines que estas organizaciones persiguen. Por ende, se destaca que es un proceso que debe ser emprendido por las OSC con la conciencia de que no es el simple cumplimiento de actividades o procesos puntuales, sino que implica valores y se constituye en un paradigma que debe ser integrado al accionar de la organización y comprendido como tal.

Por lo cual la Fundación mediante su programa insignia que es Incubadora Itinerante y lo que este mismo representara en materia de accionar con los gobiernos municipales, provinciales y la nación misma. Nos planteamos la necesidad de un modelo de transparencia interno y externo que permita que cada donante, inversor, cliente o cualquier ciudadano sepa quiénes somos, lo que hacemos y hacia dónde vamos. Eso en un marco legal y una política nacional por parte del Estado que promueve la transparencia. Aprovechamos estos buenos aires para ir con ellos. Aunque vivimos en nuestro ecosistema de OSC una realidad totalmente distinta donde las organizaciones son cada vez menos transparentes y más oscuras. Entiéndase por oscuras por cerradas, herméticas por así decirlo no solo a los controles de personas jurídicas u organizamos tributarios, ya que por casi mas de una década en nuestra país y particular mente en nuestra provincia las osc han servido para los fines recaudatorios y políticos careciendo totalmente de estructura y vacías de todo contenido amén de que nunca estuvieron en regla. Por eso para nosotros es importante esta iniciativa que rompe con los moldes de las osc de entidades corruptas o que lavan dinero o legitiman campañas políticas. Sé que el camino no es fácil, y somos un ejemplo de ello todo el día, ya que nos han cerrado más puertas de las que nos abren. Sabemos que estamos en la fase estándar y media nuestro objetivo es llegar a la avanzada con nuestra página web conjuntamente con nuestro programa insignia. Asegurando niveles elevados estándares y estrictos parámetros, estamos ciertos que contribuirá a la regeneración de los lazos de confianza y legitimidad que como sociedad hemos ido perdiendo y que es tan importante cuidar, máxime en este tipo de organizaciones que aportan un reconocido valor público a nuestra comunidad.

# BIBLIOGRAFIA

- Guillermo O'Donnell (2007) *Disonancias. Críticas democráticas a la democracia*. Editorial Prometeo libros. Buenos Aires.
- Guillermo O'Donnell, Osvaldo Iazzeta y Hugo Quiroga (coordinadores) (201). *Democracia delegativa*. Editorial Prometeo libros. Buenos Aires.
- Pierre Rosanvallon (2008) *Legitimidad Democrática. Imparcialidad, reflexividad, proximidad*. Editorial Manantial. Buenos Aires.
- Pierre Rosanvallon (2008) *Contrademocracia. La política en la era de la desconfianza*. Editorial Manantial. Buenos Aires.
- Przeworski Adam (2010) *Qué Esperar de la Democracia. Límites y posibilidades del autogobierno*. Editorial Siglo veintiuno. Área derecho y política. Buenos Aires.
- Flores-Guerrero, Marco V. (2016) *Hacia un modelo de evaluación y rendición de cuentas en el gobierno del estado de Zacatecas* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente Repositorio Institucional del ITESO
- Saavedra, I. Longás, J. (2014). Los sistemas de autorregulación ética en las organizaciones no gubernamentales (ONG). *Revista Interuniversitaria, Sociedad Iberoamericana de Pedagogía Social Sevilla*24, 253-279.
- Arias, A. (2011). *Situación de la Transparencia y Rendición de Cuentas en las Organizaciones No Gubernamentales del Ecuador*. Quito: CEDA.
- CIVICUS (2014). *La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil. Guía de iniciativas de autorregulación*. Johannesburgo: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana.
- Conference of NGOs of the Council of Europe (2009). *Código de buenas prácticas para la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones*. Bruselas: NGOs of the Council of Europe.
- Fuentes, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de información financiera. *Revista Española del Tercer Sector*, N°6, 91-120.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD). (2014a). *Estudio Regional sobre mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina*. Descargado el 25 de noviembre de 2016
- ICD. (2014b). *Aporte a la generación de propuestas de mecanismos de financiamiento de las ONG en el Cono Sur y Brasil*. Montevideo. Descargado el 25 de noviembre de 2016 desde <http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/07/Mecanismos-de-financiamiento-Conosur.pdf>
- ICD. (2014c). *Manual de Autoevaluación en transparencia y rendición de cuentas para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. Quito: CEDA.
- Progobernabilidad. (2015). *Una Guía sobre la priorización de datos abiertos para el desarrollo global*. Open Data Institute. Descargado el

- 25 de noviembre de 2016 desde <https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiB-mJbGj-XPAhVBipAKHSV5DUcQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.progovernabilidad.org.pe%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F09%2F-GUIA-DATOS-ABIERTOS.pdf&usg=AFQjCNEkoz6jSnufK-E-qlJhdodZW3dY-Q&bvm=bv.135974163,d.Y2I>
- Sarria, M. y Silva, M. (2012). Democracia, desarrollo y cooperación internacional: el caso de Nicaragua. *Virtual Brazilian Anthropology*, Vol. 9(1), 574-598. DOI: 10.1590/S1809-43412012000100019
- Vidal, P. y Grabulosa, L. (2008). Qué es la transparencia en una ONG. *Revista Alzheimer* (51), 38-39.
- Viveros, F. (2015). Fondos Públicos para las Organizaciones de la Sociedad Civil: Estudio de legislación chilena y comparada sobre acceso a fondos públicos por parte de las organizaciones de la sociedad civil. Santiago de Chile: Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales (ACCION) en consorcio con la Red de Voluntarios de Chile y el Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP) de la Universidad Central.
- WANGO. (2004). Code of ethics and conduct for NGOs. Descargado el 25 de noviembre de 2016 desde <http://www.wango.org/codeofethics.aspx>.
- Modelo de Transparencia para Organizaciones de la Sociedad Civil Ediciones Consejo para la Transparencia, Santiago Chile Noviembre, 2016.
- Astarita, Martín Gobierno local, transparencia y participación ciudadana : seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de discrecionalidad cero en los municipios de Córdoba / Martín Astarita ; Laura Alonso ; Pablo Alejandro Secchi - a ed. - Buenos Aires : Fund. Poder Ciudadano., 2006. 172 p. ; 22x15 cm. (Biblioteca Poder Ciudadano)
- El fortalecimiento de la responsabilidad de los funcionarios públicos. Construyendo puentes entre organismos de control y la sociedad civil: Los casos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mendoza y Santa Fe Nicolás Dassen; Julieta Arias; María Eleonora Feser 1ª ed. - Buenos Aires: Fund. Poder Ciudadano, 2009.
- MANUAL PARA LA INCIDENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL EN POLÍTICAS PÚBLICAS Piedras 547 (CP C1070AAK) Buenos Aires. Argentina. TEL / FAX: 0054 (11) 4331 4925 / 0800 222 2684 [www.facebook.com/AliarArg](http://www.facebook.com/AliarArg) [info@aliar.org](mailto:info@aliar.org) [www.aliar.org](http://www.aliar.org) La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Poder Ciudadano, Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ), Asociación por los Derechos Civiles (ADC), Foro de Periodismo Argentino (FOPEA), Fundación Cambio Democrático (FCD) y Fundación Directorio Legislativo (FDL); y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea. Esta obra es de distribución gratuita. Se prohíbe su venta. Coordinación editorial: Andrea Schulte-Brockhoff Edición: Federico Bibbó Diseño y diagramación: Facundo Segura
- e





# Anexo

## (Documentación de la Fundación)

### Marco Institucional

Fundación Segunda Oportunidad (Inscripta en Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio de la Provincia del Chaco, bajo Matrícula N° 555, Acta N° 22, Folios 106 a 110, Protocolo de FUNDACIONES, TOMO I, Año 2016. Reconocida: por RESOLUCION N° 192 de fecha 12 de abril de 2016).

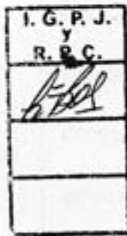
"2016 Año del Bicentenario de la Declaración de la Independencia Argentina"

Fundación Segunda Oportunidad-----

Domicilio: Resistencia- Chaco-----

Inscripta en Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio de la Provincia del Chaco, bajo Matricula N° 555, Acta N° 22, Folios 106 a 110, Protocolo de FUNDACIONES, TOMO I, Año 2016.-----

Reconocida: por RESOLUCIÓN N° 192 de fecha 12 de Abril de 2016.---  
DIVISIÓN PROTOCOLIZACIONES; de Insp. Gral. de Pers. Jurid. y Reg. Púb. de Com., 20 de Abril de 2016.-----



A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read "Iris V. Monquet".

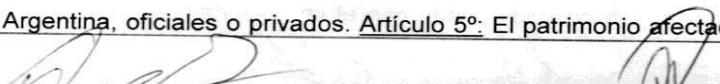
Dra. Iris V. Monquet  
INSPECTOR GENERAL  
Insp. Gral. de las Personas Jurídicas y  
Registro Público de Comercio  
PROV. DEL CHACO



exent

Provi

trabajo digno y el acceso a la vivienda; **f)** Contribuir para una cultura basada en la solidaridad teniendo el eje central en la persona, como motor principal de una educación al alcance de los sectores con mas necesidades insatisfechas; **g)** Concretar acuerdos y/o convenios con entes estatales, provinciales, municipales, nacionales o del extranjero para una optima contribución a la programación establecida. Artículo 3º: Para logra sus fines podrá: **a)** Realizar eventos culturales, exposiciones, talleres, conciertos, turismo cultural, exhibiciones teatrales, presentaciones literarias, talleres deportivos, conferencias y debates; **b)** Realizar publicaciones periódicas en forma de diarios, gacetillas, folletos, boletines y/o revistas tendientes a difundir las actividades de la fundación, como así también establecer un portal digital para difundir los basamentos jurídicos de los derechos y obligaciones del ciudadano; **c)** Otorgar becas de investigación en temas vinculado con los objetivos estatutarios de la fundación; **d)** Diseñar, implementar, desarrollar y evaluar programas y proyectos vinculados con los objetivos que persigue la fundación; **e)** Administrar, organizar y/o patrocinar Conferencias, Simposios, Charlas, Cursos y Congresos vinculados con la problemática a la que se dedica la fundación; **f)** Elaborar metodologías para la evaluación y fortalecimiento de todos los programas a ejecutar por la fundación, con la colaboración de instituciones públicas y/o privadas, y susceptibles de ser aplicados a nivel provincial. **TITULO II. DE LA CAPACIDAD Y DEL PATRIMONIO SOCIAL** Artículo 4º: La fundación tendrá plena capacidad para adquirir toda clase de bienes y contraer obligaciones. Podrá asimismo, operar, entre otros, con los distintos Bancos de la República Argentina, oficiales o privados. Artículo 5º: El patrimonio afectado





a los fines de la fundación lo constituye, como capital inicial, la suma de Pesos Quince Mil (\$ 15.000) depositados en caja de ahorro del Nuevo Banco del Chaco, aportado por el fundador, Señor Oscar Alberto Pérez. Dicho patrimonio podrá acrecentarse con los siguientes recursos: a) El importe de los fondos que se reciben en calidad de subsidios, legados, herencias o donaciones. Los que podrán aceptarse sino cuando las condiciones impuestas se conformen al objeto e intereses de la fundación; b) Las rentas e intereses de sus bienes, los aportes de todas aquellas personas que deseen cooperar con los objetivos de esta institución; c) Toda otra fuente lícita de ingresos por cualquier concepto. **TITULO III. DE LA DIRECCION Y ADMINISTRACION.** Artículo 6º: La fundación será dirigida y administrada por un consejo de administración integrado por tres (3) miembros, cuyos cargos se distribuirán así: Presidente (con mandato vitalicio), Secretario y Tesorero con duración de dos (2) años en su mandato y podrán ser reelegidos indefinidamente. El presidente hace reserva de lo prescripto en el artículo 202 del Código Civil y Comercial, de la facultad de desempeñar en forma permanente el cargo de Presidente. En la Reunión Anual que corresponda al Consejo de Administración elegirá a tales miembros para los cargos mencionados por simple mayoría de votos. Artículo 7º: El Consejo de Administración se reunirá en sesión ordinaria una vez por mes, y en sesión extraordinaria cuando lo decida su Presidente, o a pedido de dos (2) de sus miembros debiendo en este caso realizarse la reunión dentro de los quince (15) días de efectuada la solicitud. Las citaciones se efectuarán por circulares remitidas por carta certificada con cinco (5) días de anticipación a los domicilios constituidos por los miembros

del Consejo. Una vez por año y dentro de los cuatro meses contados desde el cierre de caja de cada ejercicio, al consejo de Administración deberá celebrar la Reunión Anual a los efectos de considerar la Memoria, Balance General y Cuadro de Gastos y Recursos e Inventario. A estas reuniones podrán concurrir con voz, pero sin voto, los miembros de subcomisiones auxiliares que el Consejo decida crear. Las citaciones a las reuniones anuales se harán por circulares dirigidas al domicilio de los miembros de la fundación y con una anticipación de diez (10) días al señalado para la reunión, acompañando la documentación a tratarse en la misma. Artículo 8º: En cualquier de las reuniones previstas en el Artículo anterior, el Consejo de Administración deberá sesionar válidamente con la mitad más uno de sus miembros, tomándose las resoluciones por mayoría absoluta de votos presentes. De sus resoluciones se dejará constancia en el libro de Actas. Los miembros del Consejo de Administración no podrán percibir sueldo o remuneración alguna por tal carácter, ni por los servicios o trabajos prestados a la Fundación. Artículo 9º: Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración: a) Ejercer por intermedio del Presidente o de quien lo reemplace, la representación de la fundación en todos los actos judiciales, extrajudiciales, administrativos, públicos o privados en que la misma esté interesada; b) Cumplir y hacer cumplir el estatuto, dictar las reglamentaciones internas necesarias para el cumplimiento de las finalidades de la fundación, las que deberán ser aprobadas por la Inspección General de Personas jurídicas y Registro Público de Comercio, sin cuyo requisito no podrán entra en vigencia; c) Formar las subcomisiones auxiliares o institutos que requiera el cumplimiento de los fines de la



*[Handwritten signatures and initials]*

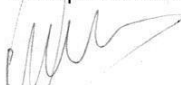


fundación; d) Asignar a los cuerpos previstos en el inciso "c)" las funciones respectivas, aprobar su organización y la reglamentación que se dicte para su desenvolvimiento; e) Nombrar y destituir al personal de la fundación, administrativos o profesionales; f) Otorgar y revocar poderes generales y especiales; g) Aceptar con sujeción lo dispuesto en el artículo 5º, herencias, legados o donaciones y darles el destino correspondiente; h) Abrir cuentas corrientes, con provisión de fondos o sin ellos, solicitar préstamos en instituciones bancarias públicas, privadas y/o mixtas, Nacionales o del Extranjero, ordenar las inversiones, el destino de los fondos y el pago de gastos; i) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la fundación; j) Formular al treinta (30) de junio de cada año, fecha de cierre del ejercicio social, la memoria, Inventario, Balance General y Cuadro de Gastos y Recursos, los que serán enviados a la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio dentro de los plazos fijados por las disposiciones vigentes; k) Efectuar todo acto lícito relacionado con el objeto social y autorizado por este estatuto; l) Recurrir al asesoramiento de personas especializadas para el mejor cumplimiento de sus fines, pudiendo fijarles su retribución con cargo a gastos generales; m) Reformar el estatuto en todas sus partes, salvo en los que se refiere a los fines y objeto de su fundación, que no podrán ser alterados. Para las enmiendas estatutarias deberá llamarse a Reunión Extraordinaria, la que tendrá efecto conforme a las formalidades establecidas en el artículo 7º sobre Reunión Anual y de acuerdo con lo normado en el artículo 8º; n) La enumeración precedente es enunciativa, por cuanto el Consejo de Administración podrá celebrar todos los Actos jurídicos necesarios para obtener la más eficaz prestación de los

beneficios que constituyen el fin de su creación y el máximo rendimiento del capital, incluso los actos especificados en el artículo 375 del Código Civil y en cualquier otra disposición legal o reglamentaria que requiera poderes y facultades especiales. Artículo 10º: El Presidente, y en caso de ausencia transitoria o enfermedad, el Secretario, tendrá los siguientes deberes y atribuciones; a) Convocar a las reuniones y sesiones del Consejo de Administración y presidirlas; b) Votar en las reuniones y sesiones del Consejo , en caso de empate, tendrá derecho a un nuevo voto para desempatar; c) Firmar con el Secretario las actas de reuniones del Consejo, la correspondencia y todo documento de la Fundación; d) Autorizar con el tesorero las cuentas de gastos firmando los recibos y demás documentos de la tesorería de acuerdo con lo resuelto por el Consejo de Administración, no permitiendo que los fondos sociales sean invertidos en objetos ajenos a lo prescripto por éste Estatuto; e) velar por la buena marcha y administración de la Fundación, observando y haciendo observar el Estatuto, Reglamentos y Resoluciones del Consejo de Administración; f) Suspender a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones y tomar resoluciones por sí en caso de urgencia, debiendo de una u otra situación dar cuenta de tales medidas al Consejo de Administración en la primera reunión que éste celebre. Artículo 11º: El Secretario, y en caso de ausencia transitoria o enfermedad, el Tesorero, tiene los siguientes deberes y atribuciones: a) Asistir a las reuniones del Consejo de Administración, redactando las actas respectivas, las que se asentará en el libro correspondiente y firmará con el Presidente; b) Firmar con el Presidente la correspondencia y todo documento de la fundación; c) Convocar a las reuniones del Consejo de



exenta del pago de todo gravamen impositivo en el orden Nacional,  
Provincial o Municipal con domicilio en la República.- -----



Martín Valenzuela Ojeda  
Secretario



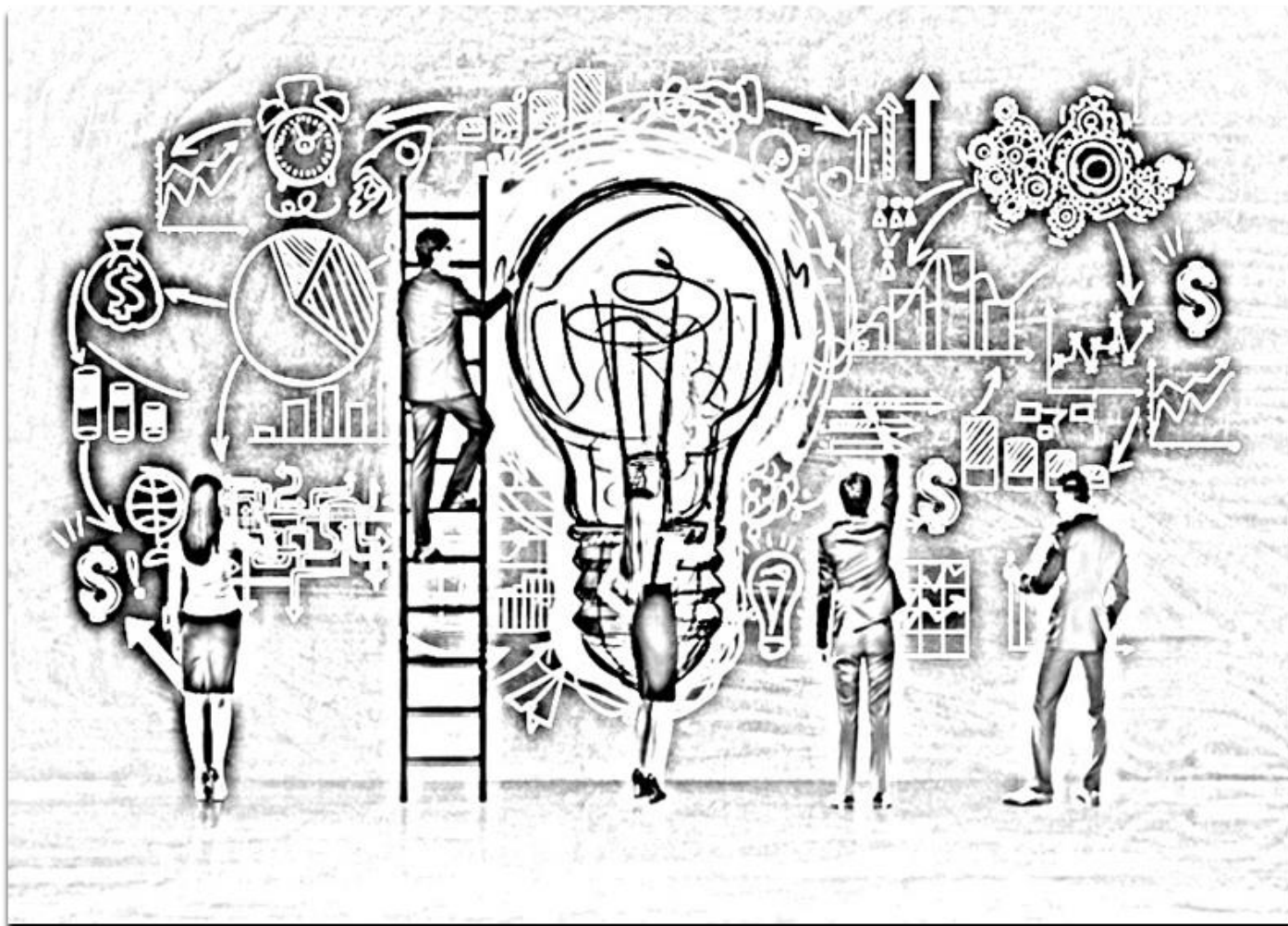
Oscar Alberto Pérez  
Presidente





FUNDACIÓN  
Segunda Oportunidad

**FSO**incuba



[www.fsoweb.org](http://www.fsoweb.org)

Contactos:

[www.fsoweb.org](http://www.fsoweb.org)

Mail: [contacto@fsoweb.org](mailto:contacto@fsoweb.org)

Whatsapp: 0362-154063574

Instagram: [fsegundaoportunidad](https://www.instagram.com/fsegundaoportunidad)

[www.facebook.com/fsegundaop](https://www.facebook.com/fsegundaop)