

# ¿PUEDE LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES CAMBIAR REALIDADES O SOLO SIRVE PARA ESCRIBIR *PAPERS*?

UNA APLICACIÓN CONCRETA: EL INSTITUTO CRUZ DEL SUR<sup>1</sup>

JUAN MARTÍN FERNÁNDEZ<sup>2</sup>

Universidad Austral

**Recibido:** 23/04/2025

**Aceptado:** 28/05/2025

## Resumen

Este artículo analiza el caso del Instituto Cruz del Sur, una iniciativa socioeducativa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que ha incorporado herramientas de la teoría organizacional para fortalecer su desarrollo institucional. A través de un enfoque teórico y contextual, se examina su praxis organizacional para identificar aprendizajes clave aplicables a otros contextos y proyectos similares. El objetivo de este trabajo es ofrecer un aporte aplicado, basado en una experiencia situada en el territorio, con la intención de que los aprendizajes obtenidos puedan ser transferidos y adaptados a otros casos y contextos con características semejantes. De manera complementaria, se subraya la importancia del diálogo entre las propuestas teóricas provenientes del ámbito académico y las experiencias prácticas desarrolladas en el campo social.

**Palabras clave:** proyecto socioeducativo, estrategias organizativas, desarrollo institucional.

---

1 Este artículo es una adaptación renovada de una tesis de maestría (Gobierno y Gestión Pública para América Latina de Barcelona School of Management, Universidad Pompeu Fabra) que el autor realizó hace dos años y que hasta ahora no había sido publicada.

2 Licenciado en Educación Física (UAI) y en Ciencia Política (UBA). Magíster en Gobierno y Gestión Pública (Barcelona School of Management, UPF) y en Política y Gobierno (USAM). Doctor en Ciencia Política (Universidad de Granada). Ha logrado articular la gestión con la investigación, generando una interacción enriquecedora entre ambas dimensiones a partir del trabajo sostenido en contextos diversos, como barrios populares, ONG y equipos de rugby. Correo electrónico: jmartinfz@gmail.com

## Can Organizational Theory Change Realities, or Is It Only Useful for Writing Papers? A Concrete Application: The Cruz del Sur Institute

### Abstract

This article analyzes the case of the Cruz del Sur Institute, a socio-educational initiative in the Autonomous City of Buenos Aires that has incorporated tools from organizational theory to strengthen its institutional development. Through a theoretical and contextual approach, the study examines its organizational praxis to identify key lessons applicable to other contexts and similar projects. The objective of this work is to offer an applied contribution based on an experience rooted in the territory, with the intention that the lessons learned may be transferred and adapted to other cases and contexts with similar characteristics. Additionally, the article highlights the importance of fostering dialogue between theoretical proposals from the academic field and practical experiences developed in the social sphere.

**Key words:** social-educational project, organizational strategies, institutional development.

## 1. Introducción y planteo del problema

En los últimos años, las iniciativas sociales en Argentina han cobrado un papel cada vez más relevante, especialmente aquellas que enfrentan la pobreza como uno de sus desafíos más urgentes. Con el aumento de la exclusión, la vida de miles de familias se vuelve aún más incierta. En el primer semestre de 2024, la pobreza alcanzó el 52,4%, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), reflejando las crecientes dificultades para acceder a lo más esencial: alimentación, vivienda y educación. En este contexto, las organizaciones, escuelas, iglesias y organizaciones no gubernamentales (ONG) que operan en los barrios populares se presentan como pilares fundamentales para brindar asistencia material y contención humana.

Los proyectos sociales en los barrios más vulnerables suelen surgir de una profunda vocación de servicio y del imperativo de responder a las necesidades urgentes de la comunidad. Estas iniciativas nacen del compromiso y la solidaridad, pero deben abrirse camino en un escenario marcado por desafíos estructurales y una constante escasez de recursos humanos y materiales. En este contexto, resulta clave implementar estrategias que optimicen su sustentabilidad y capacidad de adaptación a las realidades cambiantes de las comunidades a las que sirven.

El presente estudio argumenta que los proyectos sociales pueden lograr un mayor impacto y un desarrollo institucional más sólido al aplicar enfoques prácticos basados en la teoría de las organizaciones. En particular, analiza la experiencia del Instituto Cruz del Sur (ICS), una iniciativa social que ha logrado consolidarse en un contexto de pobreza urbana en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). A lo largo de su trayectoria, el ICS ha integrado estrategias de la teoría organizacional para fortalecer su desarrollo institucional y adaptarse a los desafíos del entorno.

Por otro lado, se busca realizar un aporte de carácter aplicado, orientado a establecer un diálogo entre la teoría y la práctica. La intención es partir de una experiencia concreta desarrollada en el territorio para generar aprendizajes situados que puedan retroalimentar la acción en contextos similares. En este sentido, se apuesta por una construcción de conocimiento que se nutra de la vivencia territorial y del compromiso con la transformación social.

La justificación de este artículo se fundamenta en tres razones. Primero, la experiencia personal acumulada a lo largo de los años en contextos vulnerables ha generado una profunda preocupación por apoyar a los líderes de proyectos sociales, facilitando su labor, optimizando los recursos disponibles y potenciando su impacto social. Segundo, se advierte una limitada documentación académica sobre experiencias de proyectos sociales con impacto tangible. Finalmente, el estudio de las estrategias organizacionales en contextos vulnerables ofrece una oportunidad valiosa para formular recomendaciones concretas que contribuyan al diseño de iniciativas capaces de generar un impacto duradero.

Para ofrecer un análisis integral del caso seleccionado, este texto se organiza en diversos apartados alineados con los objetivos planteados. La primera parte presenta y define los conceptos clave que atraviesan el estudio. En la segunda, se examina el contexto del

caso desde una perspectiva histórica, social y educativa. Luego, se describen las principales estrategias organizacionales implementadas en el proyecto socioeducativo. Finalmente, se presenta la conclusión de la investigación para fortalecer la estrategia organizacional de proyectos en contextos vulnerables.

## 2. Marco teórico-conceptual del estudio

Desde lo metodológico, es importante destacar que el caso seleccionado se basa en el profundo conocimiento y en la experiencia directa del autor, adquiridos a lo largo de 15 años de trabajo en la institución objeto de estudio. Esta trayectoria le otorga una posición privilegiada como investigador “anfibia” (Hernández y Svampa, 2008), al combinar su implicación en la realidad investigada con un enfoque analítico.<sup>3</sup> El enfoque cualitativo permite abordar las complejidades humanas, sociales e institucionales mediante la observación participante y contextualizada (Taylor y Bogdan, 1984). Además, se complementa con la narración de un caso modelo que brinda una representación fiel de los logros y desafíos, funcionando como una herramienta útil para su posible replicación en otros contextos (Reynolds, 1990).

En primer lugar, un proyecto socioeducativo no solo promueve la igualdad de oportunidades, sino que también contribuye al desarrollo económico y a la justicia social (Sen y Kliksberg, 2009). Además, estos proyectos se caracterizan por un enfoque territorial y comunitario, en el que los actores locales desempeñan un papel central en la resolución de los desafíos que enfrentan (Rossi, 2019).

Dado que este artículo se centra en el análisis de las estrategias organizacionales implementadas en un proyecto social, se recurre a las definiciones de autores reconocidos que han abordado estas temáticas desde diversas perspectivas. Sus aportes permiten comprender la configuración y evolución de dichas estrategias en distintos ámbitos —público, privado y del tercer sector—, proporcionando un marco teórico sólido para interpretar y evaluar el caso estudiado.

Como es lógico, en todo emprendimiento social existe una finalidad clara, que se enmarca en un conjunto de principios y valores que lo moldean. Así, es posible definir la identidad institucional como el conjunto de valores, misión y propósito que caracterizan a una organización, basándose en sus experiencias internas y en la interacción con su entorno, lo que le otorga coherencia y legitimidad (Selznick, 2011). Por otro lado, una identidad institucional sólida favorece la cohesión interna y proyecta una imagen confiable de la organización (Drucker, 2011).

Cuando se gestiona un proyecto, es crucial adoptar una visión global que abarque todos sus aspectos, con el objetivo de lograr eficacia en cada una de sus áreas. A medida que una

---

3 La información desarrollada en este artículo proviene fundamentalmente del conocimiento directo del autor, basado en experiencias registradas de manera sistemática a lo largo de los años. Con el propósito de que pueda servir como referencia para casos y contextos similares, dichas experiencias han sido descritas priorizando un orden lógico por sobre uno estrictamente cronológico.

organización se desarrolla, el pensamiento sistémico se convierte en una herramienta clave para identificar patrones, abordar problemas desde sus causas fundamentales y adaptarse de manera continua (Senge, 2004). En consonancia con ello, este enfoque requiere un liderazgo capaz de observar el conjunto, adaptarse a las circunstancias y enfrentar desafíos complejos en entornos organizacionales en constante cambio (Heifetz y Linsky, 2021).

Diversos autores destacan la relevancia del capital humano como un elemento clave para el desarrollo armónico y sustentable de las organizaciones. Así, la inteligencia emocional se convierte en un aspecto esencial para el personal en lo que respecta al trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos (Goleman, 2014). En el proceso de fortalecimiento comunitario, las organizaciones juegan un papel fundamental en la construcción del capital social necesario para la cohesión (Putnam, 2002). Además, fomentan la innovación, la resiliencia y el empoderamiento comunitario y contribuyen a la formación de identidades y al desarrollo social y cultural mediante la creación de redes (Castells, 2006, 2015).

Es evidente que todo proyecto debe administrar bien sus recursos para lograr un mayor impacto y mantenerse en el tiempo. Bajo esta premisa, las estructuras organizativas y los procesos de toma de decisiones juegan un papel clave en la optimización de recursos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Mintzberg, 2012). Específicamente, las organizaciones sin fines de lucro deben gestionar adecuadamente sus recursos y crear alianzas para fortalecer su legitimidad, adaptarse y perdurar en el tiempo (DiMaggio y Powell, 2013).

En muchos proyectos, la sustentabilidad se presenta como el pilar fundamental que garantiza su viabilidad a largo plazo y fortalece la capacidad de adaptación frente a los desafíos. Esto implica que la colaboración entre instituciones de distintos sectores genera sinergias que no se logran de forma aislada, permitiendo optimizar recursos, información y capacidades para abordar los problemas de las comunidades vulnerables (Bryson et al., 2006). Además, los modelos de asociatividad establecen una base sólida que asegura el éxito y la sostenibilidad de los proyectos a lo largo del tiempo (Brinkerhoff, 2002).

Aunque las teorizaciones son esenciales para orientar el significado de los conceptos que se desarrollan a lo largo del texto, también es crucial proporcionar una contextualización general del caso. De este modo, se ofrece una fundamentación más sólida y una justificación más profunda que enriquece el análisis.

### **3. Caracterización del contexto en el que se desarrolla la iniciativa socioeducativa**

Una idea clave que surge de la experiencia personal es que las estrategias organizacionales deben formularse teniendo en cuenta el contexto de manera integral. Este enfoque facilita la creación de estrategias efectivas y alineadas con la realidad local. Sin este entendimiento previo, las estrategias corren el riesgo de ser ineficaces o incluso contraproducentes.

En el caso del ICS, su desarrollo organizacional ha tenido en cuenta aspectos históricos,

sociales y educativos. Estas perspectivas permiten comprender mejor las características del barrio, las condiciones socioeconómicas de sus habitantes y los factores educativos que lo configuran. Además, abordar el contexto de manera integral resalta la importancia de elegir este caso para el presente artículo.

En 2008, la Asociación de Emprendimientos Sociales Educativos y de la Salud (AESES) comenzó a evaluar la posibilidad de abrir una escuela de inclusión social en el barrio de Barracas, en CABA. Esta iniciativa surgió a petición de los vecinos, quienes enfrentaban la falta de vacantes en las escuelas cercanas y la dificultad de acceder a opciones educativas de calidad a precios accesibles. Ante esta situación, y con el apoyo institucional del Instituto Buen Consejo y de los curas del barrio 21-24 Zavaleta, AESES decidió crear un espacio que atendiera las necesidades de las familias y les ofreciera una verdadera oportunidad de futuro.

El proyecto del ICS fue presentado al Ministerio de Educación de la CABA, que realizó un exhaustivo análisis, reconociendo tanto su viabilidad como el impacto positivo que tendría en la comunidad. Tras esta evaluación, el proyecto fue remitido a la Dirección de Educación de Gestión Privada (DIEGEP), el organismo encargado de supervisar que las instituciones educativas privadas cumplan con los estándares establecidos por la ciudad. Estas gestiones fueron fundamentales para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos, así como para comprender los procedimientos institucionales que permitirían avanzar en la implementación del proyecto.

Finalmente, en 2011, el ICS inició sus actividades como una extensión del Instituto Buen Consejo, bajo la misma gestión de la asociación civil AESES. Su misión es ofrecer una formación integral que combine herramientas académicas con valores y habilidades humanas. Más específicamente, la propuesta educativa del ICS se centra en el desarrollo de competencias digitales y tecnológicas a través de un Bachillerato en Informática, que prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual.

Los estudiantes del ICS provienen de barrios populares de la zona sur de la ciudad, especialmente de la cuenca del río Riachuelo, que incluye Barracas, el barrio 21-24 Zavaleta, La Boca, Avellaneda y Lanús. Esta área se caracteriza por una alta vulnerabilidad social y económica, y la proximidad al río Riachuelo agrava las condiciones de vida, ya que los habitantes de estos barrios están expuestos a diversos problemas de salud debido a la contaminación de las napas subterráneas de agua.

Una de las características más destacadas del ICS es que más del 70% de sus estudiantes provienen del barrio 21-24 Zavaleta. Este barrio alberga alrededor del 1,6% de la población de la ciudad (aproximadamente 55.000 personas distribuidas en unas 8.800 familias) y se presenta como el barrio popular más densamente poblado de la CABA (Secretaría de Integración Socio Urbana, 2022). Un factor social adicional es que la pobreza en esta área se traduce en la falta de acceso a servicios básicos como agua potable, electricidad, gas y salud de calidad.

Las elevadas tasas de deserción escolar y el limitado acceso a estudios superiores reflejan las barreras sociales y económicas que enfrentan los jóvenes en contextos vulnerables,

derivadas de factores como la segregación socioeconómica, la escasez de recursos y la insuficiencia de infraestructura escolar. El ICS se encuentra en la Comuna 4, donde los índices de abandono escolar, repitencia y sobreedad son significativamente más altos que en otras comunas (Ministerio de Educación de CABA, 2020).

Ante este contexto, el ICS emerge como una institución comprometida con el desarrollo integral de sus estudiantes. Su modelo educativo está diseñado para responder a las necesidades específicas de los jóvenes de la zona. A través de un enfoque inclusivo, ofrece a todos los estudiantes la oportunidad de acceder a una educación de calidad, sin importar su origen social o económico.

Sin embargo, un aspecto clave que a menudo recibe menos atención en este tipo de proyectos es la planificación de estrategias organizacionales para el desarrollo institucional. Contar con una estructura sólida, una gestión eficiente y recursos adecuados es fundamental para afrontar los desafíos y adaptarse a los cambios. Además, el desarrollo institucional requiere fortalecer la cultura organizacional, generar vínculos con la comunidad, asegurar el financiamiento y establecer alianzas estratégicas.

#### **4. Análisis de las principales estrategias organizacionales**

A partir de la información proporcionada por el contexto general, se llevó a cabo un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Este análisis permitió identificar, por un lado, las fortalezas y oportunidades, como el sólido respaldo de la comunidad, la experiencia del equipo de trabajo, la escasez de escuelas en el barrio y los planes de urbanización del Gobierno, y, por otro, las debilidades y amenazas, como la limitación de recursos financieros y las frecuentes inundaciones en el barrio.

Sin embargo, desde el inicio y a lo largo de la institucionalización del proyecto del ICS, fue necesario abordar distintos frentes de trabajo para garantizar un desarrollo institucional sólido y sustentable. Este proceso implicó tratar de manera simultánea dimensiones operativas, humanas, financieras, sociales y culturales, lo que representó un desafío especialmente complejo.

##### **4.1 Identidad institucional**

Desde el inicio del proyecto, la construcción de una identidad institucional se presentó como una tarea esencial. Este proceso permitió definir claramente los valores fundamentales del colegio, alineándolos con las necesidades de las familias. Así, el ICS fue concebido como una comunidad educativa comprometida con una visión global de la integración que abarca tres dimensiones clave: académica, social y sectorial.

La propuesta formativa del ICS concibe la educación como un proceso integral que abarca diversas dimensiones del ser humano. Este enfoque educativo promueve una visión completa de la persona, en la que el aprendizaje académico se complementa con el for-

talecimiento de la voluntad, la regulación de los afectos y el cultivo del espíritu. Además, la institución incluye su propuesta pedagógica dentro del marco oficial establecido por el Ministerio de Educación de la CABA, garantizando así su alineación con los estándares educativos de la región.

Un aspecto distintivo del ICS es su capacidad para reunir a niños y adolescentes de diferentes niveles socioeconómicos. Aproximadamente el 70% de los estudiantes proviene del barrio 21-24 Zavaleta, mientras que el 30% restante es de barrios de clase media. Esta diversidad en la comunidad escolar favorece una convivencia enriquecedora, en la que los estudiantes comparten experiencias provenientes de diversos orígenes socioculturales.

Por otro lado, la integración sectorial desempeña un papel crucial para garantizar la sustentabilidad y el crecimiento a largo plazo de la institución. El proyecto del ICS se basa en un modelo de financiación complementaria que combina recursos del sector público y privado, enriquecido por el valioso apoyo de voluntarios provenientes de diversas instituciones y organizaciones. De esta manera, el modelo genera un impacto económico y fortalece un compromiso colectivo que involucra a diferentes sectores de la sociedad.

Dado que la identidad institucional es fundamental para el ICS, se ha elaborado un Ideario Institucional que recoge las ideas clave que definen a la escuela. Este documento establece los principios y valores que guían al ICS y tiene como propósito orientar a todos los miembros de la comunidad educativa —docentes, alumnos, familias y personal no docente— sobre los objetivos y enfoques promovidos por la institución. De este modo, el Ideario se convierte en un recurso esencial para fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad escolar.

## 4.2 Apoyos institucionales

El éxito y la sustentabilidad a largo plazo de cualquier organización dependen en gran medida del respaldo institucional que reciba. Estos apoyos proporcionan recursos clave y legitiman la organización dentro del entramado social, político y económico. En este contexto, el ICS ha encontrado en el apoyo de entidades públicas, asociaciones civiles, ONG, fundaciones y empresas un pilar fundamental para su crecimiento y consolidación, lo que le permite continuar con su misión y generar un impacto social positivo.

El ICS es gestionado por la asociación civil AESES, una organización sin fines de lucro reconocida por la Inspección General de Justicia. Fundada en 2006, su objetivo es promover la inclusión educativa de niños de escasos recursos. Está integrada por un grupo de personas comprometidas con la educación y la responsabilidad social. Su principal función es preservar la filosofía institucional, contratar al personal adecuado, gestionar los recursos financieros y obtener fondos a través de donaciones y colaboraciones.

El Estado es el principal factor de sustentabilidad del ICS por su responsabilidad en el pago de los salarios docentes. Este apoyo garantiza la estabilidad financiera de la institución e implica una supervisión y evaluación continua por parte del Ministerio de Educación.

Dicha evaluación asegura que el ICS cumpla con los estándares educativos establecidos y mantenga los niveles académicos requeridos oficialmente.

El respaldo de otras instituciones educativas ha sido clave para ampliar los recursos disponibles y facilitar el acceso de los estudiantes a la educación superior. Diversos colegios de altos recursos han donado material pedagógico y mobiliario esencial, mientras que se han establecido alianzas con universidades que ofrecen becas para continuar la formación de los exalumnos.

También se han implementado programas de pasantías, como las Actividades de Capacitación y Aprendizaje Profesional (ACAP), que ofrecen a los estudiantes de último año la oportunidad de realizar prácticas en empresas, ONG y centros comunitarios. Estas experiencias les permiten orientarse profesionalmente, adquirir habilidades prácticas y familiarizarse con el mundo laboral.

El ICS mantiene estrechos lazos con la ONG El Abrazo Maternal, dedicada a apoyar a mujeres en situación de vulnerabilidad en el barrio. La colaboración se refleja en la participación de los estudiantes en campañas solidarias, como la recolección de ropa y alimentos, y en trabajos de mantenimiento en las instalaciones de la ONG. Esta relación fortalece el vínculo entre ambas instituciones y contribuye al bienestar de la comunidad local.

Además, el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) se ha consolidado como un aliado clave, facilitando actividades conjuntas, como actos escolares y eventos de robótica. Estas iniciativas refuerzan el vínculo entre la comunidad educativa y las organizaciones estatales que operan en el barrio.

### 4.3 Modelo de gestión

La gestión del ICS se basa en tres pilares fundamentales, que surgieron de un análisis exhaustivo de la realidad de las familias: el servicio, la horizontalidad y un enfoque sistémico. Este modelo tiene como objetivo principal poner a las personas en el centro del proyecto, manteniendo una cercanía con las familias y entendiendo cada dimensión institucional como un componente interconectado.

Los directivos del ICS ejercen su autoridad desde una perspectiva de servicio, con el fin de construir un concepto más profundo y genuino de liderazgo. Este enfoque busca reducir la distancia entre el equipo directivo, los docentes, las familias y los alumnos, promoviendo una gestión colaborativa. Así, los directivos se centran en apoyar constantemente a los docentes y mantener una comunicación abierta con las familias y los alumnos para atender sus necesidades y fortalecer los vínculos comunitarios.

La propuesta de gestión horizontal surge como una estrategia para facilitar la cercanía entre el equipo directivo, fomentar la colaboración y fortalecer el compromiso dentro de la comunidad educativa. Este enfoque promueve un diálogo constante con los docentes, las familias y el personal no docente, contribuyendo a una gestión más inclusiva y adaptada a las necesidades de todos los actores involucrados.

Por último, una gestión sistémica e integral del ICS exige una visión holística de la realidad de la institución que va más allá de lo académico. Esto incluye la infraestructura, las necesidades materiales, la limpieza, el voluntariado, las actividades extracurriculares y la colaboración con otras comunidades. Además, es fundamental considerar los problemas del barrio que afectan a las familias y velar por la preservación del ideario institucional. En definitiva, todos estos elementos deben integrarse de manera coherente para garantizar el bienestar y el desarrollo de la comunidad educativa.

#### 4.4 Propuesta de liderazgo

En todo proyecto, resulta fundamental establecer un estilo de liderazgo que se ajuste tanto al contexto social como a la realidad institucional. Con el paso del tiempo, a medida que se profundizaba en el conocimiento de la situación y se reflexionaba sobre los desafíos presentes, fue posible llegar a una conclusión clara. La experiencia acumulada y las necesidades detectadas indicaban que la mejor opción era adoptar un enfoque de liderazgo humanista y adaptativo, capaz de responder con empatía y flexibilidad a las particularidades del entorno.

El liderazgo humanista se caracteriza por un estilo de conducción basado en el reconocimiento del valor, la dignidad y el potencial de cada persona. De este modo, se ha buscado que las personas que pertenecen a la comunidad educativa se sientan parte activa del proyecto y no simples ejecutores de órdenes. Asimismo, el liderazgo adaptativo implica un estilo de conducción capaz de afrontar desafíos complejos y en constante transformación. En este marco, fue necesario ofrecer a las familias un servicio acorde a sus necesidades, articulado con el proceso de construcción y desarrollo institucional.

Puesto que este tipo de proyecto involucra a muchas personas, los microliderazgos son fundamentales. Estos roles mejoran la eficiencia operativa, empoderan a otros dentro de la institución y generan un sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto. Además, el reconocimiento de las autoridades fortalece la motivación de los microlíderes, promoviendo un entorno colaborativo y cohesionado dentro de la comunidad educativa.

Algunos ejemplos de microliderazgos en la comunidad escolar ilustran cómo estos roles contribuyen al buen funcionamiento del colegio. La portera, por ejemplo, gestiona la interacción diaria con los padres, supervisa la conducta de los estudiantes y atiende solicitudes espontáneas. Un miembro del personal no docente coordina la limpieza y el comedor, mientras que un maestro de Catequesis organiza visitas al barrio para fortalecer el vínculo con las familias. Además, algunos docentes lideran áreas específicas de la pedagogía institucional, como matemáticas y lengua, y el maestro de Música dirige la murga del colegio.

#### 4.5 Capital humano

La asociación civil AESES está integrada por un grupo diverso en formación y trayectoria. Es importante destacar que sus integrantes trabajan *ad honorem*, impulsados por un fuerte

sentido de compromiso social. Desde su fundación, se han centrado en organizar la entidad, definiendo su misión, visión y principios, lo que ha facilitado alinear los esfuerzos hacia metas comunes. Adoptaron una metodología estructurada con encuentros mensuales para evaluar avances y estrategias y llevan a cabo visitas regulares a las instituciones educativas gestionadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para garantizar una administración eficiente, la organización asignó a un responsable para cada proyecto educativo. En el caso del ICS, fue fundamental contar con un director general que adoptara un enfoque práctico y orientado al desarrollo institucional, capaz de involucrarse en la comunidad, gestionar la contratación de personal y establecer relaciones con actores públicos, privados y del tercer sector.

La selección del equipo docente y no docente fue clave para el éxito de la institución, ya que ambos desempeñaron un papel fundamental en la creación de un entorno adecuado y estimulante para el aprendizaje de los estudiantes. El proceso de reclutamiento comenzó a través de redes locales de enseñanza, plataformas como grupos de Facebook y recomendaciones de los docentes ya empleados en la institución.

Para formar un equipo pedagógico competente y alineado con los valores del ICS, se implementó un proceso de selección cuidadosamente diseñado. Comenzaba con la revisión detallada de los currículos de los postulantes para identificar los perfiles más adecuados. Luego, se realizaban dos entrevistas: una de carácter general, para evaluar la experiencia y motivación del candidato, y otra más específica, centrada en el puesto que iba a ocupar. Finalmente, los candidatos preseleccionados pasaban por una prueba psicológica, cuyo resultado era determinante para la elección final.

#### **4.6 Sustentabilidad financiera**

Una de las tareas prioritarias al inicio del ICS fue la elaboración de un presupuesto inicial, diseñado para cubrir las necesidades operativas básicas, como salarios, materiales educativos y mantenimiento de las instalaciones. Este presupuesto fue planificado para atender las exigencias inmediatas y, al mismo tiempo, anticipar y responder a las necesidades emergentes del colegio. Así, se convirtió en una herramienta estratégica, capaz de adaptarse a los desafíos del entorno y fomentar el desarrollo institucional. En primer lugar, el Ministerio de Educación de la CABA cubre aproximadamente el 70% de los gastos destinados a los salarios del personal docente. Las familias, por su parte, contribuyen con el 20% mediante cuotas ajustadas a sus posibilidades económicas. El 10% restante se completa gracias a las donaciones regulares de padrinos, madrinas, empresas y eventos solidarios, destacando entre ellos una cena anual de recaudación de fondos.

Debido a los desafíos económicos del país, como la inflación y las fluctuaciones en los costos, el colegio implementó estrategias innovadoras para garantizar su sostenibilidad sin comprometer ni la calidad educativa ni el acceso de los estudiantes. En este contexto, se buscó activamente apoyo externo a través de colaboraciones con empresas, fundaciones y

organizaciones. La obtención de fondos se convirtió en un pilar clave para asegurar el crecimiento y la continuidad del proyecto educativo. Como parte de esta estrategia, se desarrolló una base de datos detallada sobre posibles donantes, con el fin de realizar un seguimiento constante y fortalecer los lazos con quienes se mostraron interesados en colaborar. También se organizaron eventos emblemáticos, como cenas y conciertos solidarios, que no solo ayudaron a recaudar fondos, sino que también aumentaron la visibilidad del colegio.

Una de las estrategias de recaudación implementadas fue la creación de un sistema de padrinos y madrinas, que permitió recibir donaciones mensuales de personas interesadas en colaborar con el colegio. Además, a lo largo del tiempo, el colegio ha recibido donaciones ocasionales y en especie, destinadas a cubrir necesidades puntuales y específicas. Paralelamente, se impulsaron alianzas estratégicas con ONG y universidades, que han contribuido al cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **4.7 Comunicación institucional**

Para que un proyecto genere un verdadero impacto social, no basta con ejecutarlo bien, sino que es fundamental saber comunicarlo. Incluso, una buena estrategia de comunicación debe estar orientada a informar, fortalecer la identidad institucional y promover vínculos cercanos con la comunidad educativa. Las estrategias adecuadas consideran las particularidades de cada público y las circunstancias de cada etapa institucional.

La primera estrategia de comunicación del ICS se implementó a nivel local con el objetivo de dar a conocer la nueva propuesta educativa en sus inicios. Para ello, se distribuyeron folletos promocionales con información clave sobre el proyecto y las oportunidades que ofrecía a las familias de la zona. Estos materiales fueron entregados en puntos estratégicos, como centros comunitarios, plazas, comercios y domicilios particulares, asegurando una amplia cobertura. En esta etapa inicial, la parroquia de Caacupé desempeñó un papel fundamental como aliado estratégico en la difusión del proyecto, tanto en el ámbito religioso como en el comunitario.

En una segunda etapa, el ICS avanzó en la modernización de su estrategia de comunicación, incorporando herramientas digitales para ampliar su alcance y fortalecer la interacción con la comunidad. Como parte de este proceso, se implementaron medios que facilitaron la difusión del proyecto y el contacto con familias, estudiantes y personas interesadas en conocer o colaborar con la institución.

Uno de los primeros recursos fue la creación de una página web institucional, que se convirtió en el principal canal de información del colegio. En ella se presentaban la historia de la institución, su misión, los programas educativos, las actividades extracurriculares, los datos de contacto y los eventos más relevantes. Paralelamente, se elaboraron carpetas de presentación que complementaban la información disponible en línea. Estas carpetas, tanto en formato impreso como digital, ofrecían un panorama detallado sobre el funcionamiento de la escuela, su enfoque pedagógico y los servicios que ofrecía.

Con el tiempo, se ampliaron los canales de comunicación, incluyendo la creación de una cuenta en Instagram, donde se podía ver el día a día del colegio. Paralelamente, se desarrollaron folletos digitales que permitieron conocer de manera rápida y accesible la información más relevante de la institución. También se implementó Google Classroom como una herramienta fundamental para la gestión educativa y se introdujo el uso de WhatsApp institucional como un recurso clave para la comunicación directa y rápida con las familias.

Además de los canales formales de comunicación, han surgido espacios informales que juegan un papel clave en la transmisión de valores e ideales institucionales. Estos momentos, aunque no están documentados ni siguen una estructura fija, se han convertido en oportunidades significativas donde la cultura institucional se refuerza de manera natural. Por ejemplo, una de las formas de comunicación informal más significativas es la reflexión matutina que los directores comparten tras el izado de la bandera. Este espacio permite abordar temas relacionados con la vida escolar, incentivar el desarrollo de virtudes y reflexionar sobre celebraciones religiosas.

Los símbolos visuales en el colegio juegan un papel clave en la transmisión de los valores institucionales y en la construcción de la identidad colectiva. Estos símbolos comunican de manera constante los principios fundamentales del proyecto educativo del ICS. Carteles con frases inspiradoras sobre virtudes como la amistad, el orden, el esfuerzo y el servicio actúan como recordatorios permanentes de la ética del colegio. Asimismo, las pinturas de patriotas históricos conectan a los estudiantes con la historia nacional.

Otros símbolos de gran relevancia son la fotografía de la Virgen de la Cruz del Sur, San Josemaría y el papa Francisco, así como la bandera argentina y la del colegio. En el patio se encuentran tres grandes murales que funcionan como símbolos visuales representativos de diversos valores y objetivos de la institución. El primero refleja los valores nacionales y locales del barrio de Barracas; el segundo está dedicado a la integración latinoamericana, promoviendo el entendimiento y respeto mutuos; y el tercero ilustra la relación entre la escuela y la familia, resaltando la importancia de la colaboración entre ambos pilares fundamentales en la educación de los estudiantes.

También, la interacción informal con los vecinos fortalece los lazos comunitarios y la colaboración entre la escuela y su entorno. A través de conversaciones y reuniones barriales en la parroquia o en centros de salud, se abordan temas comunes y se refuerza el compromiso del ICS con la comunidad.

#### **4.8 Recursos de voluntariado**

A menudo se subestima la importancia del voluntariado en un proyecto con impacto social. Su contribución, tanto en apoyo humano como en recursos materiales, es fundamental para el desarrollo institucional. Los voluntarios pueden comenzar con tareas simples, pero con el tiempo pueden asumir roles clave, como la gestión de fondos, la realización de trámites complejos, la captación de nuevos colaboradores o la difusión del proyecto.

En el ICS, el voluntariado desempeña un rol fundamental en la vida del colegio, ya que contribuye al fortalecimiento de la comunidad educativa a través de diversas actividades. Además, se lleva a cabo un programa de voluntariado para apoyar a los exalumnos en su transición a la educación superior, mediante talleres que los ayudan a organizar el estudio, superar dificultades académicas y equilibrar trabajo y estudio. Varios voluntarios lideran actividades extracurriculares deportivas, como fútbol, boxeo y gimnasio de pesas, y brindan charlas de formación humana y cristiana para los alumnos de secundaria, enriqueciendo su desarrollo integral.

Una de las iniciativas de voluntariado más destacadas es la que lleva adelante la ONG Universitarios para el Desarrollo, que realiza tareas esenciales para el mantenimiento del colegio, como limpieza, refacción y desmalezamiento. Gracias a su trabajo, se han optimizado los recursos del colegio, logrando un importante ahorro económico y realizando mejoras significativas en las instalaciones. Además, esta ONG proporciona las herramientas necesarias para facilitar la eficiencia de las tareas. Cada año, alrededor de 200 voluntarios participan en estas actividades, lo que refleja el compromiso solidario y el impacto positivo en la comunidad educativa.

Otro voluntariado de relevancia es el que lleva adelante un matrimonio con experiencia en orientación familiar. Esta iniciativa permite que las familias de la comunidad escolar enfrenten sus desafíos cotidianos, fortalezcan los lazos familiares y, en consecuencia, impacten positivamente en el bienestar de los estudiantes.

Por otro lado, el colegio fomenta la participación de estudiantes de otras instituciones educativas en actividades de voluntariado, como tareas de limpieza y pintura. Estas acciones refuerzan los lazos entre las comunidades y promueven la conciencia sobre la realidad social que enfrentan muchas familias.

## 5. Conclusión

Como se ha señalado, el entorno de un proyecto influye de manera directa en las decisiones y enfoques adoptados. Comprender este entorno es esencial para analizar los factores sociales, económicos, culturales y políticos que lo configuran. Solo a partir de este conocimiento es posible identificar las necesidades, debilidades, desafíos y oportunidades y, de este modo, diseñar estrategias más efectivas y ajustadas a la realidad local.

Otra idea central que se ha querido transmitir en este artículo es que los procesos y la planificación en los proyectos sociales son el pilar fundamental para transformar buenas intenciones en resultados concretos y sostenibles. Aunque las causas y motivaciones que impulsan estos proyectos —como el genuino deseo de mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades vulnerables— son esenciales, su impacto real depende en gran medida de la forma en que se gestionan, organizan y ejecutan los recursos y las actividades involucradas.

Al gestionar un proyecto social, es necesario equilibrar los principios del ideario insti-

tucional con las necesidades de los beneficiarios y las realidades del contexto en el que se desarrolla. Sin embargo, esta tarea exige un liderazgo capaz de comprender a fondo dichas realidades y adaptarse con empatía a las demandas que surgen en el proceso.

Otro aspecto que se ha querido destacar es que la capacidad de trabajar en equipo va más allá de delegar tareas, ya que implica construir una cultura de colaboración en la que todos los miembros se sientan valorados y responsables de los resultados. En este sentido, una comunicación abierta y fluida es clave para fomentar un ambiente donde todas las opiniones sean escuchadas, sin perder de vista el enfoque y la visión del proyecto. En consecuencia, los voluntarios son una parte fundamental del equipo de trabajo, cuyo aporte humano y material ayuda a suplir las limitaciones de recursos del proyecto.

Si bien las buenas ideas y las intenciones nobles pueden dar impulso a un proyecto social, su verdadero impacto y continuidad dependen de estrategias de sustentabilidad integral que le permitan crecer, adaptarse y perdurar en el tiempo. Esto requiere el diseño de estrategias financieras diversificadas, fuentes de recursos y alianzas con actores del sector público, privado y del tercer sector. Si, además, se incorporan estas estrategias desde la planificación inicial del proyecto, será más fácil anticiparse a las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros, asegurando que el proyecto mantenga su operatividad y capacidad de respuesta a tiempo.

Con el objetivo de organizar y priorizar los temas centrales, es fundamental apoyarse en herramientas estratégicas como el Cuadro de Mando Integral. Esto permite visualizar con claridad los objetivos, medir el progreso y orientar la toma de decisiones de manera más efectiva. Esta herramienta ayuda a alinear las actividades del proyecto con su visión y misión e integrar aspectos clave como la sostenibilidad financiera, el impacto social, la capacidad de adaptación organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La experiencia sobre la implementación de estrategias organizacionales en el ICS se ha desarrollado dentro de los límites de un artículo de este tipo, con el objetivo de ofrecer una visión concisa y clara. Sin embargo, la intención no fue presentar un modelo rígido ni fácilmente replicable, sino ofrecer una guía práctica que apoye a los emprendimientos en las distintas fases de su proceso de institucionalización, teniendo en cuenta las particularidades de cada contexto. Como señala un gran pensador que ha influido profundamente en algunas de las ideas filosóficas del ICS: “Cada comunidad local que implementa, con un nivel de éxito u otro, una política de bienes comunes tiene su historia que contar” (MacIntyre, 2017, p. 307).

## Bibliografía

- Binkerhoff, J. (2002). Government–Nonprofit Partnership: a Defining Framework. *Public Administration and Development*, 22, 19-30.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C y Middleton Stone, M. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. Articles on Collaborative Public Management. Hubert Humphrey Institute of Public Affairs.
- Castells, M. (2006). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen 3: Fin de milenio*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2015). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen 2: El poder de la identidad*. Alianza Editorial.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (2001). *Los nuevos institucionalismos en el análisis organizacional*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Drucker, P. (2001). *Dirección de instituciones sin fines de lucro: teoría y práctica*. El Ateneo.
- Goleman, D. (2014). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma.
- Heifetz, R. y Linsky, M. (2021). *Liderazgo sin límites. Mantente vivo ante los peligros del cambio*. Editorial Reverté.
- Hernández, V. y Svampa, M. (2008). *Gerard Althabe: Entre varios mundos. Reflexividad, conocimiento y compromiso*. Prometeo.
- MacIntyre, A. (2017). *Ética en los conflictos de la modernidad. Sobre el deseo, el razonamiento práctico y la narrativa*. Ediciones Rialp.
- Ministerio de Educación de CABA. (2020). *Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa*.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Putnam, R. (2002). *Solo en la bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Galaxia Gutenberg.
- Reynolds, J. (1990). *El método del caso y la formación en gestión*. Valencia Generalitat.
- Rossi, F. (2019). Conceptualising and Tracing the Increased Territorialisation of Politics: Insights from Argentina. *Third World Quarterly*, 40(4), 815-837. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1465815>
- Secretaría de Integración Socio Urbana. (2022). *Registro Nacional de Barrios Populares (ReNaBaP)*. Ministerio de Desarrollo Social.
- Selznick, P. (2011). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2009). *Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Temas.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*. Granica.
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1984). *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós Ibérica.