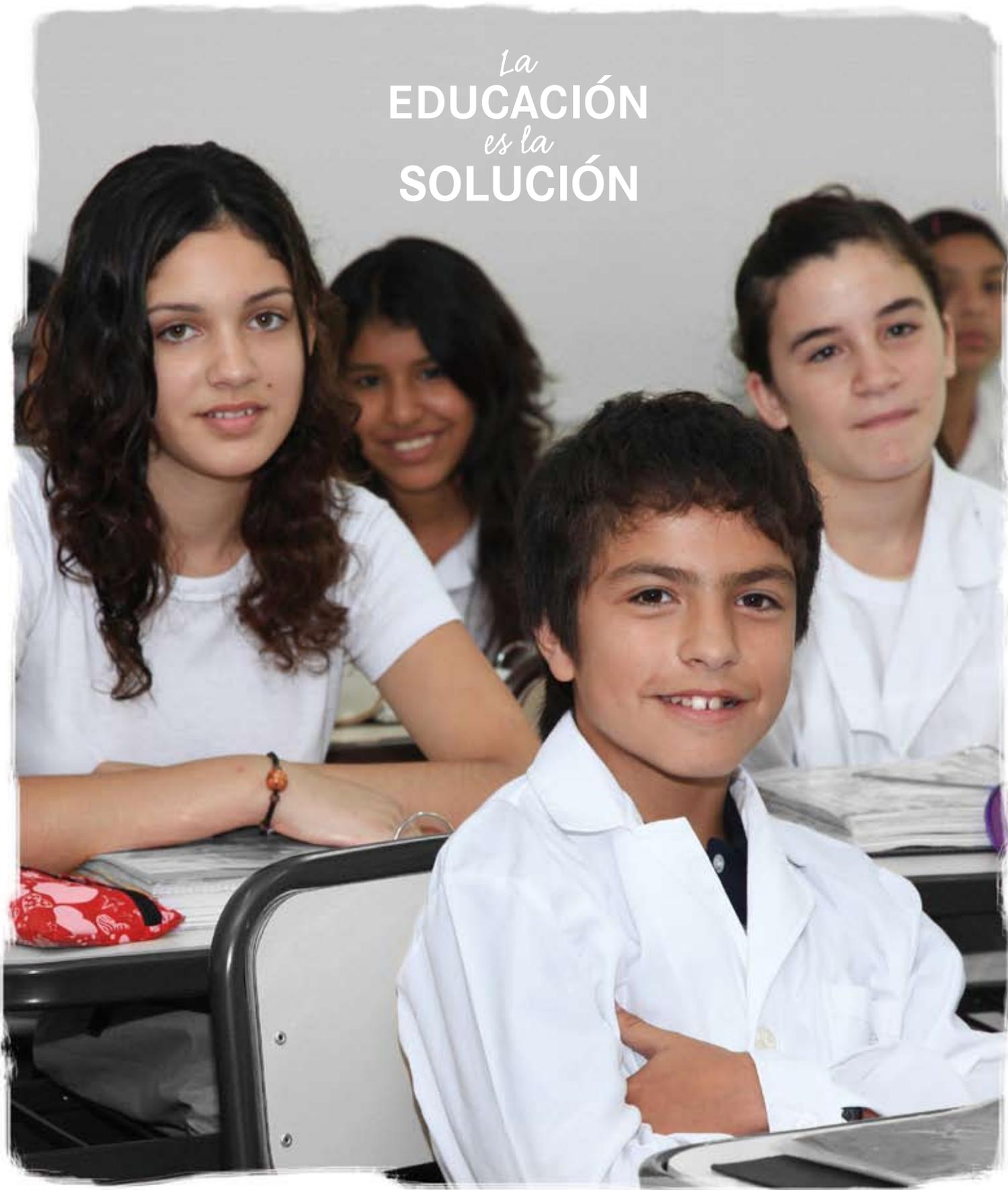


Anuario 2009

ciñientos
Fundación para la Igualdad de Oportunidades Educativas

La
EDUCACIÓN
es la
SOLUCIÓN





Visión

Educación de calidad para todos.

Misión

Promover la igualdad de oportunidades educativas mediante programas que favorezcan la inclusión escolar y mejoren la calidad de la educación de los niños y jóvenes provenientes de familias de bajos recursos socioeconómicos.



SUMARIO

pág.

Mensajes del Presidente y la Directora Ejecutiva _____	5
Datos educativos. Argentina 2010 _____	9
Cimientos en números y reporte financiero 2009 _____	12
Pilares de nuestros programas _____	18
Nuestros programas _____	24
Socios 2009 _____	55
¿Tutor sí o tutor no?, por Graciela Krichesky _____	66
Tres años de acción, de investigación y de aprendizajes, por Valeria Salmain _____	69
Cumplir la promesa de las organizaciones sin fines de lucro, por Jeffrey L. Bradach, Thomas J. Tierney y Nan Stone _____	78
La Educación es la Solución. Desarrollo Institucional _____	88
Un gran equipo comprometido con la educación. Recursos Humanos _____	90
<i>English version</i> _____	99

Mensaje del Presidente

En este anuario queremos presentarles el trabajo realizado durante el 2009, contarles nuestras acciones, nuestros desafíos, nuestros sueños, rendirles cuentas y compartir con ustedes nuestros proyectos para el futuro.

El sistema educativo argentino está viviendo grandes cambios. Amplios sectores sociales están accediendo por primera vez a la escuela media, pero ésta funciona como un colador, dejando afuera, vía repitencia y abandono escolar, justamente a los sectores más necesitados. La función igualadora a la que aspiramos para la Educación está gravemente en falta. Crecientemente las familias que pueden envían sus hijos a escuelas privadas y se generan circuitos cada vez más diferenciados según niveles económicos, sociales y geográficos. Y los pocos datos que hay al respecto dan cuenta de que estamos mal, muy mal, tanto en términos de resultados en el aprendizaje como en términos de desigualdad.

Más allá del dolor que esto nos genera, o debería generarnos como sociedad, nos está condenando a no resolver nuestros grandes problemas. Porque si no mejoramos la educación que damos a nuestros hijos no tendremos una sociedad más justa, más equitativa, más cohesionada, más fraterna, ni tampoco más productiva.

Vemos con expectativa y esperanzas que el financiamiento para la Educación crece significativamente, que los salarios docentes han tendido a recomponerse, que se han anunciado iniciativas importantes para reordenar la escuela media, y que se han implementado políticas sociales, tanto a nivel nacional como provincial, que condicionan la asignación de beneficios económicos a la escolarización de los hijos. Es importante que, con el apoyo de todos, estas iniciativas se consoliden en el tiempo, que se transformen en políticas de Estado y trasciendan todo tipo de coyunturas políticas.

En Cimientos queremos aportar desde dos ángulos diferentes firmemente interrelacionados. Por un lado, trabajamos en forma directa y personalizada con una cantidad cada vez mayor de chicos y de escuelas en diferentes localidades del país. Por otro lado, queremos colaborar con los millones de chicos a quienes no podemos llegar en forma directa, trabajando con otras organizaciones del sector civil y con entidades gubernamentales, a fin de generar un efecto multiplicador de nuestras acciones.

Para ampliar nuestro impacto, nos hemos propuesto fortalecernos internamente para crear una organización duradera. Para ello debemos extender nuestros horizontes de planeamiento y nuestra sustentabilidad vía financiamiento de mayor plazo, desafío estructuralmente muy difícil de lograr en el contexto de las organizaciones de la sociedad civil del país, pero que confiamos conseguir si seguimos trabajando con tanta energía y con tanto apoyo de diferentes sectores.

Aprovecho entonces, en nombre de Cimientos, para agradecerles a todos aquellos con quienes transitamos este camino: jóvenes participantes de nuestros programas, padres, docentes, directivos escolares, socios, padrinos, voluntarios, equipo, amigos, organizaciones aliadas, funcionarios, académicos y periodistas, invitándolos y alentándolos a continuar y profundizar el compromiso.



En definitiva, somos la suma de todos estos esfuerzos, ideas y recursos organizados para colaborar en pos de Una Educación de Calidad para Todos. Porque, tal como reza el eslogan de nuestra campaña, estamos convencidos de que la Educación es la Solución.



ENRIQUE SHAW
Presidente

Mensaje de la Directora Ejecutiva

Iniciamos el 2009 con mucha incertidumbre y con una gran preocupación por el impacto de la crisis global en todos los jóvenes y las familias de poblaciones vulnerables, pero también con dos grandes certezas. En primer lugar, seguimos convencidos de que la educación es la solución para enfrentar crisis actuales y futuras. En segundo lugar, sabemos que somos una organización que aprende y que puede garantizar un trabajo articulado y orientado a resultados, y que somos cuidadosos en la forma de brindarlo.

Durante este año logramos establecer nuevas sinergias entre nuestros socios, amigos y colaboradores, los consejos de administración y académico, el equipo de trabajo y los voluntarios, las organizaciones aliadas, los funcionarios y los medios de comunicación, que hicieron posible alcanzar nuestros objetivos de un modo más eficiente. Más de 23.000 alumnos, 1.300 docentes y 230 escuelas lograron enriquecer sus experiencias educativas y fortalecer su trayectoria escolar.

Una nota especial de este año es la finalización del Programa de Retención y Reingreso, una experiencia de tres años de trabajo que nos permitió sumergirnos en la complejidad del abandono escolar y reconfirmar la imperiosa necesidad de que existan redes de sostén articuladas que acompañen y complementen la acción de la escuela.

En el 2010 profundizaremos aún más el trabajo con la escuela secundaria. El Programa de Becas Escolares y el Programa de Apoyo a Escuelas desarrollarán estrategias complementarias en las escuelas para mejorar la retención, la permanencia y el egreso efectivo de los becados. El Programa de Becas Universitarias y la Red de Egresados continuarán ofreciendo oportunidades para las trayectorias post escolares de los jóvenes. En los programas de Articulación y Alianzas seguiremos compartiendo las estrategias experimentadas en Cimientos para que otros también puedan llevarlas adelante. En los programas de Investigación, Evaluación y Difusión, identificaremos nuestros logros y los aspectos a mejorar, difundiendo lo aprendido y colaborando con el diseño de política pública.

La estrategia fundamental de todos nuestros programas es fomentar el protagonismo de los participantes y promover experiencias -de enseñanza y aprendizaje- que potencien sus capacidades y talentos. El acompañamiento personalizado, que contiene, sostiene y promueve actitudes proactivas, que desarrolla hábitos de compromiso y de esfuerzo, que brinda herramientas concretas y prácticas, es un componente ineludible de dicha estrategia. En nuestra experiencia, el acompañamiento tiene más impacto si se articula con las acciones de otros actores: la escuela, la familia, los jóvenes, los docentes, la comunidad.

Este año también seguiremos trabajando en la construcción de una organización sustentable en el largo plazo a través de, entre otras cosas, la consolidación de herramientas de gestión eficientes, la diversificación de las fuentes de financiamiento y la consolidación del equipo de trabajo.



Queremos una Argentina con igualdad de oportunidades educativas. Creemos que la educación es una herramienta fundamental para desterrar la reproducción intergeneracional de la pobreza. La magnitud del desafío nos exige a todos ponernos al servicio de la solución. Sigamos trabajando por más y mejor educación.

A handwritten signature in black ink, which reads "Agustina Cavanagh". The signature is fluid and cursive.

AGUSTINA CAVANAGH

Directora Ejecutiva

Argentina 2010

Datos Educativos

10.280.289 alumnos asisten a establecimientos de *educación común*, de los cuales **5.267.398** concurren al nivel primario y **4.282.164** concurren a escuelas secundarias. (DiNIECE 2009, Ministerio de Educación)

8.114.142 (77%) estudiantes asisten a escuelas de gestión **estatal**, mientras que **2.945.863** (23%) asisten a escuelas de gestión **privada**. (DiNIECE 2009, Ministerio de Educación)

56.784 establecimientos educativos hay en todo el país, de los cuales **22.207** corresponden al nivel primario, y **15.524** corresponden al nivel secundario. (DiNIECE 2009, Ministerio de Educación)

22,43% es la **tasa de sobriedad en la escuela primaria**, con grandes diferencias según jurisdicciones. (DiNIECE 2009 y 2010, Ministerio de Educación)

35,04% es la **tasa de sobriedad en la escuela secundaria**, con importantes diferencias por jurisdicciones. Los puntos extremos los constituyen **Salta**, cuya sobriedad en el nivel asciende al **57,8%**, **José C. Paz** (conurbano bonaerense) con **51,58%**, **Jujuy**, con **43,77%** y **Santiago del Estero**, con **42,23%**. Las jurisdicciones que tienen menor tasa de sobriedad son **Tucumán -27,84%** y la **Ciudad Autónoma de Buenos Aires**, con un **28,92%**. (DiNIECE 2010, Ministerio de Educación)

93% es la **tasa de promoción efectiva** en el nivel primario; la **repitencia** asciende al **5,77%** y el **abandono**, al **1,18%**. (DiNIECE 2010, Ministerio de Educación)

78,42% es la **tasa de promoción efectiva** en el nivel secundario; la **repitencia** es del **10%** y el **abandono** alcanza casi un **11,51%**. (DiNIECE 2010, Ministerio de Educación)

18% es la **tasa de abandono** en el ciclo orientado de la escuela secundaria (últimos tres años). (DiNIECE 2010, Ministerio de Educación)

426.564 **estudiantes abandonan la escuela secundaria** por año: un **40%** -174.051- corresponde al territorio bonaerense. Si se analiza desde el total de la matrícula en cada jurisdicción, el ranking lo encabeza Santiago del Estero, donde la deserción alcanza al **17%** del alumnado, y le siguen San Juan y Misiones, donde el abandono llega casi al **15%**, y Santa Fe, donde es del **14%**. (Ministerio de Educación, 2009)

10,6 es el **promedio de años de educación** de la población; según los ingresos, el quintil 1 (el de ingresos más bajos) posee 7,8 años de educación promedio, mientras que el quintil 5 (el de más altos ingresos) tiene 13,7 años promedio. (Cedlas, 2006)

Los resultados de la última evaluación nacional de calidad han sido más bajos que los de la evaluación anterior. Asimismo, la evaluación internacional de calidad PISA ubica a la Argentina como **el país con mayor inequidad en sus resultados educativos** entre los 60 evaluados. (DiNIECE 2009, Ministerio de Educación) y (CIPPEC, 2009)

De 1996 a 2009 el salario docente promedio aumentó un 48,5% en términos reales. En septiembre de 2009 el salario docente bruto promedio de nivel primario de jornada simple alcanzó los \$ 2.400. Sin embargo, el aumento salarial se produjo con distinta intensidad en cada jurisdicción. Los casos extremos son Formosa, con un salario de \$ 1.770 (incluyendo aportes nacionales); y Santa Cruz, con un salario de \$ 4.400. (CIPPEC, 2010)

FUENTES

Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS)

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DiNIECE, Ministerio de Educación)

Cimientos 2009-2010

- Alcance 2009
- Incorporaciones 2010

Alcance nacional

Ciudad de Buenos Aires: Barracas, Flores, Mataderos, Retiro, Villa Lugano y Villa Soldati

Provincia de Buenos Aires: Almirante Brown, Avellaneda, Azul, Bahía Blanca, Beccar, Berazategui, Mayor Buratovich, Campana, Chascomús, Ensenada, Escobar, Ezeiza, Florencio Varela, General Cerri, González Catán, Gral. Pacheco, Gral. Rodríguez, Gral. Villegas, Hilario Ascasubi, Ing. White, José C. Paz, LaFerrere, La Plata, Longchamps, Mar del Plata, Médanos, Merlo, Monte Grande, Moreno, Munro, Pablo Nogués, Patagones, Pedro Luro, Pergamino, Pilar, Pinamar, Presidente Perón, Quilmes, Ramallo, Rivadavia, Saladillo, San Miguel, San Nicolás, Santos Lugares, Tandil, Tigre, Trenque Lauquen, Valentín Alsina, Villa de Mayo, Virrey del Pino, Villa Insuperable y Zárate

Provincia de Catamarca: San Fernando del Valle de Catamarca

Provincia de Chaco: Charata, Gancedo, Gral. Pinedo y Resistencia

Provincia de Chubut: Caleta Córdova, Comodoro Rivadavia, Trelew y Sarmiento

Provincia de Córdoba: Adelia María, Córdoba y Villa Allende

Provincia de Corrientes: Corrientes, Curuzú Cuatiá, Itaa Caabó, Goya, Mercedes y Peruggorria

Provincia de Entre Ríos: Concordia

Provincia de Formosa: Formosa

Provincia de Jujuy: San Pedro y San Salvador de Jujuy

Provincia de La Pampa: 25 de Mayo y La Adela

Provincia de Mendoza: Mendoza

Provincia de Misiones: Posadas

Provincia de Neuquén: Añelo, Centenario, Cutral Co, Neuquén, Rincón de los Sauces, San Martín de los Andes, San Patricio del Chañar, Senillosa y Vista Alegre

Provincia de Río Negro: Bariloche, Catriel, Cipolletti y Río Colorado

Provincia de Salta: Aguaray, Mosconi, Salta y Tartagal

Provincia de San Juan: Jáchal e Iglesia

Provincia de San Luis: Villa Mercedes

Provincia de Santa Cruz: Caleta Olivia, Pico Truncado y Río Gallegos

Provincia de Santa Fe: Arroyo Seco, General Lagos, Rosario, San Javier, San Lorenzo, Timbúes y Villa Constitución

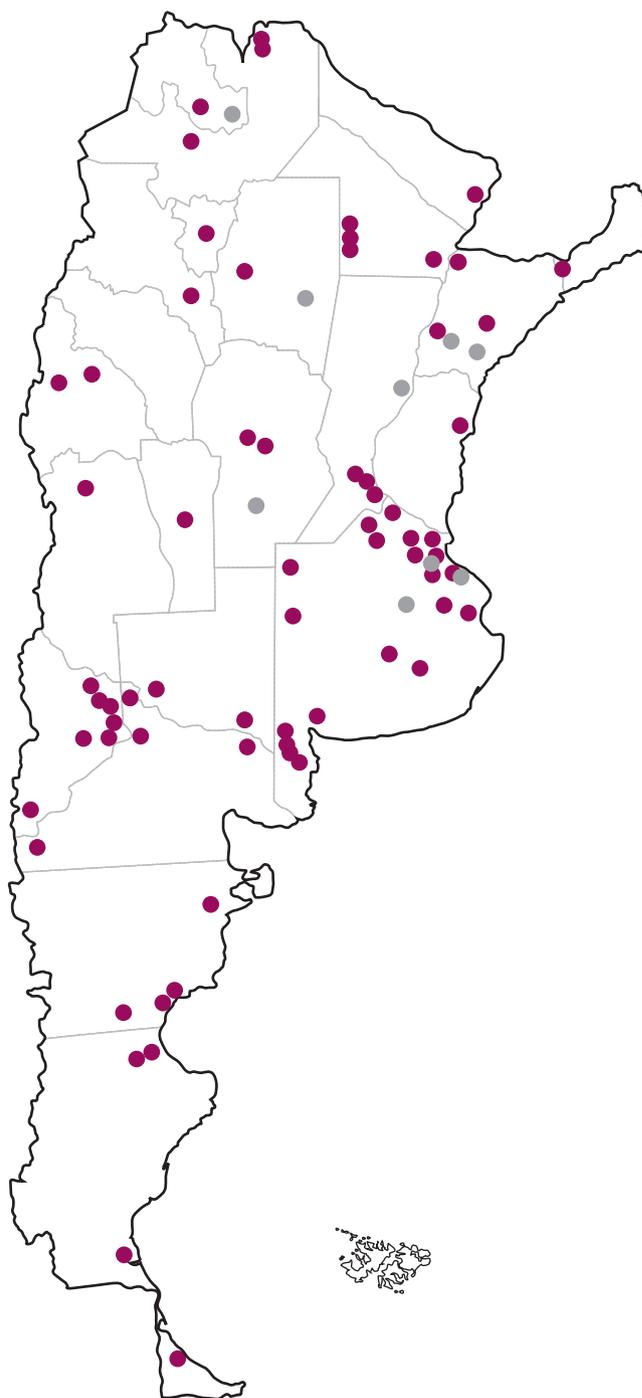
Provincia de Santiago del Estero: Añatuya y Santiago del Estero

Provincia de Tierra del Fuego: Río Grande

Provincia de Tucumán: San Miguel de Tucumán

Alcance internacional

Brasil: Pindamonhangaba, Estado de San Pablo



Cimientos en números 2009

23.918 chicos, **1343** docentes, **235** escuelas, **22** provincias de la Argentina y una ciudad de **Brasil**

3190 alumnos participaron en el Programa de Becas Escolares

2791 becas en implementación directa

399 becas de organizaciones aliadas

12.760 miembros de las familias beneficiados

130 escuelas

36 Jornadas de Encuentro de Becados

536 alumnos egresados del Programa

1700 jóvenes forman parte de la Red de Egresados

83 proyectos educativos acompañados en el Programa de Apoyo a Escuelas

44 escuelas rurales

57 escuelas urbanas

18.379 alumnos

1323 directivos y docentes

28 Encuentros Zonales de Intercambio Docente

1 Encuentro Nacional de Educadores: 96 docentes y directivos

4 escuelas participaron en el Programa de Retención y Reingreso

89 alumnos becados

20 docentes y directivos

5 Organizaciones de la Sociedad Civil en el Programa de Alianzas

1 Encuentro de la Red: 8 organizaciones

47 jóvenes participaron del Programa de Becas Universitarias

2 Universidades

2 proyectos de articulación con el sector público

1049 adolescentes

1 publicación: “Escuela media en crisis. ¿Tutores al rescate?”

4 documentos sobre la situación educativa actual

22 provincias

1 ciudad del Estado de San Pablo, Brasil

707 socios individuales

73 empresas y organizaciones socias

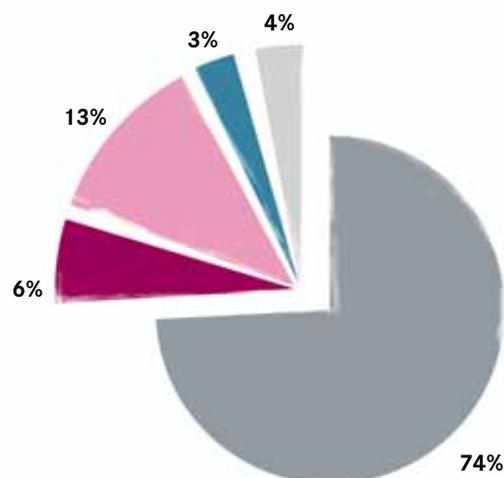
155 voluntarios

90 % del presupuesto anual destinado directamente a los programas

10 % del presupuesto anual invertido en el desarrollo de recursos y en la administración de Cimientos

Reporte financiero 2009

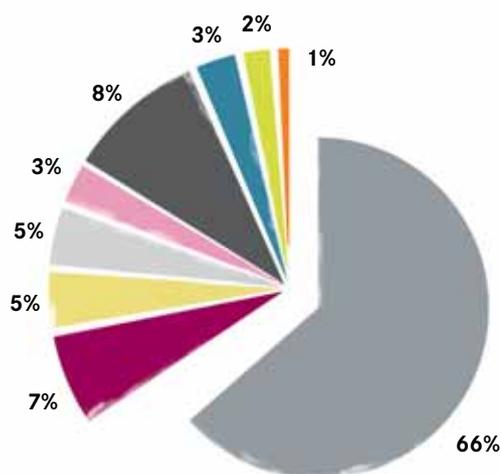
Ingresos



- Organizaciones nacionales
- Organizaciones internacionales
- Individuos
- Sector Público
- Eventos de recaudación / Anuario

Ingresos 2009	\$	%
Organizaciones nacionales	7.278.695	74
Organizaciones internacionales	601.797	6
Individuos	1.205.419	13
Sector Público	311.232	3
Eventos de recaudación / Anuario	394.357	4
Total ingresos	9.791.500	100

Egresos



- Programa de Becas Escolares / Universitarias / Red de Egresados
- Programa de Apoyo a Escuelas
- Programa de Retención y Reingreso
- Alianzas y Articulación
- Investigación y Desarrollo de Programas - Difusión
- Administración, Desarrollo Institucional y RR.HH.
- Inversiones en equipos e intranet
- Gastos generales eventos de recaudación
- Comisiones tarjetas de crédito e impuestos bancarios

Egresos 2009	\$	%
Programa de Becas Escolares / Universitarias / Red de Egresados	6.299.484	66
Programa de Apoyo a Escuelas	677.609	7
Programa de Retención y Reingreso	443.791	5
Alianzas y Articulación	435.171	5
Investigación y Desarrollo de Programas - Difusión	278.509	3
Administración, Desarrollo Institucional y RR.HH.	829.764	8
Inversiones en equipos e intranet	261.865	3
Gastos generales eventos de recaudación	169.571	2
Comisiones tarjetas de crédito e impuestos bancarios	110.067	1
Total egresos	9.505.831	100

Datos obtenidos del balance correspondiente al ejercicio 12, comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2009, auditado por KPMG.

Cronograma

ENEro

¡Comienza un nuevo año! Mes de planificación

Auditoría KPMG pro bono

Envío de informes de cierre 2008 y rendición de cuentas a socios

Primer número del boletín mensual "Tu Cartelera"

MAYo

IX Cena Anual

Alianzas con *Fundación Demos Capacitación y Apoyo* (Chaco) y *Fundación León* (Tucumán)

Primera graduada del Programa de Becas Universitarias, como Técnica en Gestión de las Organizaciones

Inicio de 16 proyectos educativos en escuelas de Río Negro (Catriel), La Pampa (25 de Mayo), Buenos Aires (Ing. White y Gral. Cerri), Corrientes (Mercedes), Chubut (Comodoro Rivadavia y Sarmiento) y Santa Cruz (Pico Truncado)

Inicio del acompañamiento educativo para los jóvenes de *Centros de Acción Familiar y Hogares* en conjunto con el *Ministerio de Desarrollo Social del GCBA*

Primera capacitación en Matemática para todos los docentes de nivel secundario de la localidad de Berazategui

Segunda publicación de la serie "La Educación Argentina en números: Los jóvenes y el trabajo"

FEBrero

Selección de nuevas escuelas y alumnos del Programa de Becas Escolares (PBE)

Primeras entrevistas de acompañamiento (PBE)

Encuentro de evaluación de organizaciones aliadas: *Liga Solidaria Colón* (Córdoba), *Brazos Abiertos* (Misiones) y *Anpuy* (Salta)

Alianza con *Espaço da Criança Analia Franco* y *Tenaris Confab*, Pindamonhangaba, Brasil, para la implementación del PBE

Capacitación de nuevos profesionales del equipo Cimientos

JUNio

¡Comienzan las Jornadas de Encuentro de Becados!

Encuentro grupal con los alumnos de 8º año. Tema: "Mis compromisos como alumno" (PBE)

Asesoramiento de *Accenture* sobre el sistema Intranet (PBE)

Inicio de cuatro proyectos educativos en Río Negro (Río Colorado) y La Pampa (La Adela)

Encuentro Nacional de Intercambio de los encargados de acompañamiento (EA) del PBE

Primera capacitación en Lengua para todos los docentes de nivel secundario de la localidad de Berazategui

Presentación en *ExpoUniversidad* (Comodoro Rivadavia) del Programa de Becas Universitarias (PBU)

Encuentros Zonales de Intercambio entre escuelas de Rosario, Trenque Lauquen, Patagones y Villarino

Lanzamiento del micrositio "Tu espacio Cimientos"

ma 2009

MARzo

Inicio de clases – Inicio de programas

Campaña “Digamos Presente”

Lanzamiento de nuevos concursos en Jujuy (San Pedro) – Programa de Apoyo a Escuelas (PAE)

Lanzamiento del sitio web en inglés

Participación en la “Conferencia Mundial sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible” (UNESCO), Bonn (Alemania)

Primer número del boletín digital quincenal “Cimientos Informa”

JULio

Capacitación de los EA en Buenos Aires (PAE)

Envío de informes de avance a padrinos

Capacitación en Lengua para escuelas de Santa Cruz

Inicio de 14 proyectos educativos en Salta (Tartagal, Aguaray y Mosconi) y Buenos Aires (Pedro Luro, Médanos, Mayor Buratovich e Hilario Ascasubi)

Firma de acuerdo con *Manpower* para brindar capacitación gratuita a egresados del PBE de todo el país

Ofrecimiento de *Chiccoruiz* de hormas de zapatos intervenidas por artistas a beneficio de Cimientos

Lanzamiento del sistema de recaudación a través de las cajas en los locales del *Free Shop*

ABRril

Asunción de Enrique Shaw como Presidente del Consejo de Administración

Encuentro con padres de los alumnos de 3º Polimodal. Tema: Egreso efectivo

Primer Encuentro de Intercambio entre escuelas del Programa de Retención y Reingreso (PRR)

Inicio de cuatro proyectos educativos en San Nicolás (Santa Fe)

Envío de informes de avance a padrinos

Participación en el *Global Philanthropy Forum*, Washington (USA)

Convenio con la *Dirección de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires* para la implementación de un programa educativo en *Centros de Acción Familiar (CAF) y Hogares*

AGOsto

Cuarto Reconocimiento a Socios

Capacitación de los EA del Proyecto Piloto con el *Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires* (Programa de Articulación)

Segunda capacitación en Lengua y Matemática para todos los docentes de nivel secundario de la localidad de Berazategui

Lanzamiento del primer boletín informativo digital para egresados

Tarjeta Automática difunde el trabajo de Cimientos entre sus clientes

Cine debate de la película “Entre los muros” entre los miembros del equipo

Tercera publicación de la serie “La Educación Argentina en números: Las becas escolares en la Argentina”

SEPTiembre

- Lanzamiento de la campaña “¡Vos sos parte de la Solución!”
- Encuentro grupal con los alumnos de 7º año. Tema: “Compromisos” (PBE)
- Inicio del curso de apoyo en Matemática para alumnos del último año del secundario (PBU)
- Segundo Encuentro de Intercambio con escuelas de PRR
- Firma de acuerdo con UADE para otorgar 10 becas universitarias a egresados
- Jornada de Encuentro de alumnos becados de PRR
- Primer Encuentro de padres de alumnos becados (PRR)
- Encuentros Zonales de Intercambio entre escuelas de Salta, Santa Fe, Chubut, Río Negro y Buenos Aires

NOVIEMBRE

- Últimas Jornadas de Encuentro de Becados
- Presentación del Programa de Alianzas en Añatuya
- Evento internacional en el Consulado Argentino en Nueva York
- Encuentro con padres de los alumnos del último año. Tema: Egreso efectivo (PBE)
- Incorporación de Cimientos como organización miembro de la *Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)*
- Inicio del proceso de selección de becas escolares 2010
- Tercera capacitación en Lengua y Matemática para todos los docentes de nivel secundario de Berazategui
- Encuentros Zonales de Intercambio entre escuelas en Buenos Aires, Chubut, Salta y San Juan
- Encuentro “Escuela Secundaria: Investigar para Transformar”, organizado conjuntamente por la *Asociación por los Derechos Civiles (ADC)*, Cimientos y la *Universidad Nacional de General Sarmiento*
- Envío de informes de avance a padrinos
- Incorporación de Cimientos a *Global Giving*
- Comida de fin de año del equipo nacional Cimientos
- Retiro de Reflexión Estratégica del Consejo de Administración
- Cuarta publicación de la serie “La Educación Argentina en números”

OCTubre

- Sexto Encuentro Nacional de Educadores
- Puertas Abiertas 2009
- Tercer Encuentro de la Red Cimientos
- Presentación de la publicación “La escuela media en riesgo ¿Tutores al rescate?”
- Encuentro con periodistas para presentar los resultados de la investigación “Las prácticas inclusivas en la escuela media. La perspectiva de los jóvenes”
- Lanzamiento de la Campaña de Padrinazgos 2010
- Presentación del PBU en *Universidad Abierta, Trelew*

DICIEMBRE

- Cierre y evaluación de los proyectos educativos de cada escuela
- Tercer Encuentro de Intercambio entre escuelas de Berazategui (PRR). Cierre y evaluación del programa
- Inicio del proceso de renovación de becas (PBE)
- Jornada de Encuentro con los jóvenes de CAF y Hogares
- Cierre del trabajo con las escuelas que participaron del Proyecto Piloto con el *Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires*
- Firma de acuerdo con la *Fundación Tzedaká* para brindar capacitación laboral gratuita a egresados
- Inicio del proceso de evaluación de desempeño del equipo
- Evaluación y cierre de todos los programas

Acompañamiento educativo + articulación e intercambio

Los tres pilares que sustentan todos nuestros programas

Acompañamiento educativo

Acompañar implica brindar apoyo y sostén, ofrecer un espacio que posibilite cambios progresivos a través de vínculos sólidos y de contenidos e instrumentos adecuados.

La continuidad y la estabilidad en el acompañamiento al alumno y su responsable adulto (en el Programa de Becas Escolares y el Programa de Retención y Reingreso –PRR–) son uno de los puntos clave que aporta Cimientos en un contexto escolar de ausencias, discontinuidades e interrupciones, así como la construcción de un vínculo que permite enfocar la tarea hacia un objetivo determinado. Las evaluaciones e investigaciones de este programa muestran que los aspectos más valorados por los alumnos son la motivación y confianza transmitida por los encargados de acompañamiento (EA), sus consejos y el cumplimiento de su palabra. Asimismo, los alumnos reconocen, entre sus resultados, la mejora en la organización de sus tiempos y en el estudio.

En el caso del acompañamiento a las escuelas (en el Programa de Apoyo a Escuelas y el PRR), docentes y directivos valoran las orientaciones recibidas en las instancias de diseño, desarrollo y evaluación de los proyectos educativos y la visita periódica de profesionales experimentados que colaboran con su gestión y promueven la reflexión sobre la práctica docente. Por su parte, en el Programa de Alianzas el acompañamiento colabora con el fortalecimiento de otras organizaciones de la sociedad civil (OSC) y posibilita la articulación de esfuerzos en la implementación de programas Cimientos.

Apoyo económico

Todas nuestras acciones tienen una dimensión de apoyo económico. En el caso del Programa de Becas Escolares, cubre las necesidades básicas –compra de útiles, libros, viáticos, vestimenta, transporte para ir a la escuela– para que los chicos permanezcan en la escuela y puedan tener trayectorias educativas satisfactorias. En el Programa de Becas Universitarias, posibilita que los estudiantes dediquen todo su tiempo al estudio de la carrera que eligieron.

Respecto de los programas que se enfocan en el apoyo a las escuelas (PAE, PRR), esta dimensión económica está destinada a colaborar con la mejora institucional a través de la compra de insumos, recursos didácticos, libros, capacitaciones para los docentes, entre otros.

En el caso del Programa de Alianzas, el apoyo económico colabora con la puesta en marcha de nuevos programas en las OSC, constituyéndose como un fondo semilla que promueve el desarrollo de fondos locales, facilitando la expansión y sustentabilidad de los modelos de intervención de Cimientos.

Articulación e intercambio de experiencias

Para llevar a cabo los programas, trabajamos articuladamente con las instancias de supervisión escolar, con las escuelas y con otras OSC. Este lazo es fundamental para atender a las prioridades regionales en la selección de las escuelas con las que trabajamos y para que la labor que desarrollamos juntos esté avalada y estratégicamente articulada.

+ apoyo económico de experiencias



Asimismo, los alumnos becados, los docentes y directivos y las organizaciones aliadas ocupan un lugar protagónico en el programa en el cual participan: sus voces son escuchadas y sus iniciativas son tomadas en cuenta. Con ese objetivo, a lo largo del año desarrollamos variados espacios de encuentro y de formación para ellos. Cada una de estas instancias permite conocer otras realidades, compartir el análisis de similares y diferentes problemáticas, pensar juntos alternativas de solución, difundir experiencias y modelos de trabajo exitosos que pueden ser replicados.

Las Jornadas de Encuentro de Becados constituyen una herramienta valiosa de intercambio, creación de vínculos y de sentido de pertenencia, mientras que los Encuentros Zonales

y el Encuentro Nacional de Educadores brindan visibilidad y permiten compartir y enriquecer el trabajo que los docentes y los directivos llevan adelante.

En suma, nuestra experiencia nos indica que para que cada participante de los programas pueda lograr su proyecto es necesario un apoyo económico, un acompañamiento personalizado que se sostenga en el tiempo y que le permita ampliar sus oportunidades, aprendiendo y enriqueciéndose, e instancias de intercambio y articulación de esfuerzos con quienes se comparte la meta a alcanzar: una mejor educación.



¡Que todos los jóvenes su título secundario!

En tiempos en que todo resulta efímero, el acompañamiento constituye un vínculo sostenido que potencia las posibilidades de los alumnos para alcanzar sus metas

2009. A los desafíos propios de nuestra labor se le sumó un contexto de crisis internacional y una gran cantidad de días de clases perdidos, principalmente por el receso inesperado producto de la gripe A.

Desde Cimientos, creemos que el acompañamiento personalizado es el corazón de cada uno de nuestros programas y son nuestros alumnos becados quienes nos lo confirman cotidianamente con sus acciones y con sus palabras. Es importante que este acompañamiento no se interrumpa, porque para muchos jóvenes de bajos recursos el vínculo que construyen con su encargado de acompañamiento es uno de los pocos que se sostiene de manera constante durante todo el año.

Hace 11 años que implementamos nuestro Programa de Becas Escolares, y sabemos que son necesarios al menos siete encuentros anuales para que el acompañamiento funcione y posibilite el cumplimiento de los objetivos. En este año tan particular, nos propusimos mantener el acompañamiento de los alumnos y sus familias a través de entrevistas telefónicas –en tiempos de gripe A y escuelas cerradas–, para volver luego al tradicional formato presencial. Una vez más, y a pesar de los obstáculos, la constancia de estar allí siguió fortaleciendo el vínculo que muchas veces motiva la permanencia de ese alumno en la escuela.

En el año 2008, 501 alumnos becados terminaron de cursar el tercer año del polimodal, de los cuales 340 (67%) lograron el egreso efectivo de la escuela secundaria. En el año 2009, 536 alumnos becados terminaron de cursar tercer año del polimodal, de los cuales 232 (43%) han logrado el egreso efectivo de la escuela secundaria en el mismo año lectivo.

Esta información sobre la titulación efectiva de nuestros becarios es alentadora, ya que de acuerdo con datos de IIFE UNESCO del 2003 sólo el 27% de los alumnos de las familias más pobres logran terminar el colegio secundario.



El Programa de Becas Escolares tiene como objetivo lograr la permanencia y promoción de alumnos de bajos recursos socioeconómicos en el sistema educativo formal, su egreso efectivo del nivel secundario, y contribuir a la mejora de su proceso de aprendizaje.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org

tengan

Sin embargo, sabemos también que la beca y el acompañamiento son necesarios pero no siempre suficientes para que los jóvenes permanezcan en la escuela. Por ello, a fin de fortalecer nuestras acciones se han implementado más instancias de trabajo con las escuelas a las que asisten nuestros alumnos becados. Esto no es sencillo: actualmente el total de alumnos que participan en el programa está distribuido en 353 escuelas, algunas de las cuales cuentan con un solo becado. Esto nos impulsó a concentrar a los alumnos, a partir de este año, en un número más acotado de escuelas con las cuales podremos desarrollar un vínculo más fluido, trabajando conjuntamente con el equipo directivo y docente para lograr la permanencia y el egreso efectivo de los alumnos.

Este último punto –lograr el egreso efectivo de los alumnos de la escuela secundaria– ocupa un lugar muy importante en nuestras planificaciones, sumando cada vez más estrategias que, junto a los encargados de acompañamiento y la red de egresados, desplegamos para estimular a los jóvenes a rendir las materias adeudadas y conseguir el título secundario.

Sabemos que para lograr trayectorias escolares exitosas es necesario involucrar a distintos actores. Cada año encontramos nuevos aliados que comparten este desafío: escuelas, alumnos becados, sus responsables adultos, los encargados de acompañamiento, organizaciones de la sociedad civil, los padrinos, la sociedad... Cada uno de nosotros tiene hoy un rol fundamental en la construcción conjunta de una educación de calidad para todos.

MARÍA GRACIELA NOGUÉS

Coordinadora, Programa de Becas Escolares 2009

VALERIA SALMAIN

Coordinadora, Programa de Becas Escolares 2010



Estudiar, también bailar, y ¡crecer!

Comencé a formar parte del Programa de Becas Escolares Cimientos en 2008, cuando cursaba 8º año en la ESB N° 29. La verdad es que agradezco a Cimientos por haberme elegido porque me sirvió muchísimo en “el cole”: las entrevistas, en las cuales te dan material o técnicas de estudio para que no se nos complique tanto, te animan, te alientan. Estoy concurriendo a una escuela muy exigente con la enseñanza. Durante todo el ciclo lectivo me han pedido una gran cantidad de materiales para estudiar. No solo he podido comprarlos, el dinero de la beca también me ha permitido hacer un curso de computación en el cual he aprendido mucho.

Y en la Jornada de Encuentro de Becados, en Caseros, tuve la gran oportunidad de conocer a mi padrino y a su familia. Fue muy lindo, es una familia hermosa. Estuve hablando con ellos, me preguntaron cómo me iba en la escuela y me dieron algunos consejos. ¡Hasta bailamos todos juntos en una de las actividades de la jornada!

También les conté que, al finalizar la escuela, quiero estudiar Diseño Gráfico o Contador Público, que lo estoy pensando. Pero ahora, este año, quiero anotarme en algún curso de gestión contable o idiomas, y también aprender a bailar el tango.

MICAELA, 16 AÑOS

2º Polimodal. Escuela San Martín, La Matanza
Programa de Becas Escolares



Un simple gesto que se transforma en una prioridad

Es imposible que decidiéramos no seguir otro año como padrinos del Programa de Becas Escolares Cimientos. Hace casi dos años que somos parte del programa y siempre lo vimos como un buen gesto que, en definitiva, surgía de un gasto más en la tarjeta de crédito. A veces parecido a una cuota de algo, una salida a comer, o algún gasto no relevante de los que siempre hay...

En el año 2008 nos invitaron a la reunión de Padrinos y Ahijados en las Jornadas de Becados. No pudimos ir, probablemente no fue una prioridad en su momento... Sin embargo, en 2009, decidimos que iríamos sí o sí a ver a Micaela, a ver qué había detrás de un gasto más en la tarjeta....

Con Sofía decidimos ir en familia y llevar a los chicos. Santi y Pili, los dos más chicos, fueron contentos y Tomi, en su preadolescencia, cuestionó bastante el tema y terminó cediendo frente a un pedido mío de que era importante para mamá y para mí ir a Cimientos.

Finalmente, coincidimos toda la familia en que ese día había una sola prioridad: conocer a Micaela y que ella nos conociera a nosotros. Así fue como aquel sábado salimos rumbo al lugar de encuentro. En el auto nadie hablaba, había un silencio propio de los nervios de la situación, de la toma de conciencia, de que estábamos frente a algo realmente importante. Llegamos y ya todo era distinto. Tomás estaba tan ansioso como yo y miraba por todos lados diciendo: “¿Será ella?”.

La espera fue un poco larga o, seguramente, eso nos pareció a nosotros. En un momento alguien de Cimientos venía acompañado de una chica con una sonrisa y una luz en la cara que hacía tiempo no veíamos.... era ella, Micaela. Nos fundimos

en un gran abrazo, como si nos conociéramos de toda la vida; fue sentir una paz enorme, sentir que uno volvía para adentro, como hacía tiempo no me sucedía. Tuve que contener la emoción para no hacer de un momento feliz algo dramático, pero realmente la emoción fue enorme.

Nos sentamos a conversar y Mica nos contó todos sus proyectos, sus sueños... ¡la pucha! Si uno tuviera sólo una cuota de ese entusiasmo: le va bien en la escuela, quiere aprender inglés, computación, le gusta bailar, reunirse con amigos, actuar... qué locura, cuánto para aprender.

Nos quedamos toda la tarde a participar de las dinámicas y a compartir el té con ellos. Mica seguía dándonos alegrías, cada dos por tres venía con alguien y le decía: “Ves, ellos son mis padrinos, ¿viste...?”.

En fin, muchas sensaciones tuvimos ese día, el día que decidimos con Sofía que no íbamos a dejar de acompañar a Mica por nada, que iba a ser una prioridad, aun cuando tuviéramos que restringir gastos nuestros.

Luego de todo esto nos sentimos en deuda con la situación porque llegamos a la conclusión de que es infinitamente más grande lo que hemos recibido que lo que damos. Sinceramente, es mucho más lo que nosotros recibimos de Mica que lo que nosotros le damos a ella... Gracias por todo.

JOSÉ PAGÉS Y FAMILIA
Padrinos de Micaela
Programa de Becas Escolares

Multiplicar los egresados, extender la red

El Programa de Becas Escolares ya cuenta con 1700 egresados, para quienes estamos brindando mejores opciones para concretar su futuro

2009. Un año clave en el cual nos propusimos consolidar una Red más activa, dado que pronto se sumarán otros 536 egresados distribuidos en 49 localidades y 15 provincias. Con ellos se multiplicarán las consultas que los alumnos becados ya nos realizan respecto a su transición al mundo educativo-laboral adulto, preguntas que reflejan la necesidad de asesoramiento y de nuevas oportunidades: muchos de estos chicos son los primeros de su grupo familiar en recibir su título secundario.

A lo largo del año fuimos detectando, a partir de encuestas y un grupo focal, sus inquietudes y sus necesidades de capacitación. Notamos un gran interés por conocer y tener acceso a oportunidades laborales o becas universitarias. También, que muchos no poseen los conocimientos básicos de informática que les permitirían acceder a una mayor información al respecto. La brecha existente entre las oportunidades del mercado y nuestros chicos nos llevó a

delinear un proyecto –que implementaremos en el año 2010– para mejorar sus conocimientos en computación y capacitarlos en la búsqueda de empleo.

Actualizamos los datos de 875 jóvenes, a quienes estuvimos asesorando a distancia mediante correo electrónico o llamadas telefónicas en la concreción de sus proyectos de estudio o laborales. En agosto, lanzamos nuestro primer boletín informativo digital para egresados, a través del cual los mantuvimos informados en forma mensual sobre diferentes oportunidades a lo largo y ancho del país.

Simultáneamente, trabajamos con instituciones, organizaciones y empresas dispuestas a ofrecer a nuestros egresados un lugar donde continuar estudiando, formándose o trabajando. Junto a Manpower organizamos cursos de orientación en la búsqueda de empleo; difundimos capacitaciones laborales de Tzedaká,

875 egresados asesorados con información sobre oportunidades de formación, capacitación y empleo en todo el país

105 egresados capacitados

38 becas universitarias o terciarias de otras instituciones para egresados

30 egresados voluntarios de actividades de Cimientos

19 organizaciones que ofrecieron oportunidades a nuestros egresados

La **Red de Egresados** tiene el objetivo de brindar a los egresados de programas implementados por Cimientos herramientas y oportunidades de acceso a diversas propuestas que favorezcan su inserción en el sistema educativo-laboral.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org



AMIA, Pescar, Programar y Desarrollo Joven; para quienes querían continuar estudiando, trabajamos junto con las Universidades Di Tella, UADE (Universidad Argentina de la Empresa), Nacional de Quilmes y Tecnológica Nacional, con la Fundación Integrar, Asociación Civil Grupo Puentes, Fundación Carolina, Programa de Estudios Terciarios y el Programa de Becas Universitarias de Cimientos; del mismo modo, los asesoramos para postularse a becas terciarias y universitarias del Estado y organizamos charlas informativas en algunos centros de estudio.

La Red de egresados se convirtió así en un canal para que muchos jóvenes puedan seguir construyendo su futuro. Sabemos que tienen que ser muchísimos más, por eso intensificamos el trabajo con el Programa de Becas Escolares para lograr que todos nuestros jóvenes obtengan su título secundario al finalizar el ciclo lectivo, sin adeudar materias

previas. Por otra parte, nos concentraremos en ampliar sus conocimientos en informática a fin de que haya cada vez más egresados alfabetizados digitalmente, con mayores posibilidades de acceder a oportunidades laborales y de formación.

Vamos por un buen camino pero, como bien saben nuestros egresados, es un camino que recién comienza.

MARÍA HILAIRE

Coordinadora, Red de Egresados



Lazos que ayudan a seguir creciendo

Era septiembre de 2008 y me había decidido por estudiar en la Universidad Tecnológica Nacional, aunque aún no había elegido una carrera. Me faltaban unos tres meses para terminar la escuela y mi mayor preocupación era qué podría estudiar, cómo iba a hacer para pagar esos estudios. Hasta entonces, Cimientos había becado mi cursada en la escuela secundaria pero, al recibirme, la beca también terminaba.

El tiempo pasaba. Me decidí por estudiar la carrera de Técnico Superior en Programación, pero seguía con dificultades para poder enfrentar sus costos. En la Jornada de Becados de ese año conocí a la responsable de la Red de Egresados y le conté sobre mi problema. Después de aquel encuentro, en el que nos organizaron una despedida increíble para los chicos que, como yo, ese año egresábamos del Programa de Becas Escolares, envié un mail a Cimientos y comenzaron a acompañarme, una vez más, en mi deseo de estudiar.

Me sugirieron escribir una carta, detallando mi situación económica, mi buena trayectoria en la escuela y en el programa de becas. Una vez que la redacté, la llevé personalmente a la universidad. Unos días antes de que cerrase la inscripción recibí la respuesta: me habían otorgado una beca de ayuda económica que cubriría la inscripción, los exámenes, las fotocopias. Nunca en mi vida había estado tan agradecida, ¡iba a poder estudiar!

Comenzó 2009 con un curso intensivo de nivelación. La beca de la universidad cubría este curso y, dependiendo de las notas que obtuviera, se extendería para todo el primer cuatrimestre. Con buenas notas empecé el primer cuatrimestre, pero las buenas noticias no terminaron ahí. Lograr un promedio de 9,8 puntos posibilitó que el Secretario Académico me ofreciera participar en un grupo de investigación de la universidad y que mi beca ya no fuera más de ayuda económica: era una beca al mérito, porque me la había ganado con mi trabajo y esfuerzo.

Hoy solo puedo decirles ¡gracias Cimientos! Nunca dejen de enviarme los mails con noticias de becas y propuestas de estudio o laborales y tampoco de ayudar, porque así como yo, hay miles de chicos que también quieren estudiar, pero les falta este empujón que solo Cimientos sabe dar.

LAURA

Estudiante

Técnico Superior en Programación, UTN

Red de Egresados



El **Programa de Apoyo a Escuelas** promueve el mejoramiento de la calidad de la educación que reciben los alumnos que asisten a escuelas con población de bajos recursos socioeconómicos. A partir de diferentes concursos se seleccionan iniciativas elaboradas por los docentes que enriquecen la tarea en el aula, promueven la reflexión sobre la práctica docente y fomentan experiencias de aprendizaje significativo y participativo para los alumnos.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org

Una escuela, un proyecto

En el Programa de Apoyo a Escuelas se concretaron nuevos concursos de proyectos destinados al fortalecimiento de las áreas disciplinares y a lograr que los alumnos completen sus estudios secundarios

2009. Un tiempo de consolidación, basado en un proceso de reflexión y acción del equipo junto a las escuelas. Desde los inicios del programa, se tomaron decisiones que nos llevaron a definir líneas de trabajo bien fundamentadas y probadas. En este proceso de revisión constante, se diseñaron e implementaron los nuevos concursos “Construyendo Cimientos en Lengua y Matemática” y “Construyendo futuro en la escuela de hoy”, para primaria y secundaria respectivamente. Ambos contaron con una muy buena recepción por parte de supervisores, directivos y docentes, que reconocieron estos ejes como prioritarios entre las necesidades propias de sus escuelas.

El trabajo comenzó con el taller inicial, donde presentamos el concurso a todas las escuelas de las localidades seleccionadas, brindando una capacitación para el diseño de proyectos. Luego, tuvieron lugar los encuentros de intercambio a nivel local y nacional, en los cuales se presentaron lineamientos teóricos y

prácticos para que cada escuela mida los resultados de sus proyectos. En esta tarea participó también el Programa de Evaluación, fundamentalmente en el diseño de instrumentos que permitan organizar la información y establecer criterios de medición de objetivos para comprender y comparar los resultados obtenidos.

Para facilitar el desarrollo de los proyectos, este año nos propusimos establecer una relación más fluida con los supervisores escolares de las zonas en las que implementamos el programa: nos reunimos con ellos antes de lanzar los concursos, los invitamos a participar en los encuentros zonales y los mantuvimos informados de los avances de los proyectos. En Catriel, provincia de Río Negro, logramos realizar encuentros de capacitación organizados por las escuelas participantes, pero abiertos a los docentes y directivos de todas las escuelas de la localidad.

También este año, en la localidad de Vista Alegre, provincia de Neuquén, acompañamos un proyecto de retención escolar y articulación con el mundo del trabajo en una escuela media a la cual concurren nueve alumnos participantes del Programa de Becas Escolares Cimientos. La articulación de ambos programas posibilitó la integración de enfoques y estrategias, además de la medición del impacto que cada uno tuvo en el cumplimiento de un objetivo compartido: que los alumnos aprendan y egresen efectivamente.

El Encuentro Nacional de Educadores, en esta oportunidad, reunió en un taller a todas las escuelas medias que participan en el Programa de Apoyo a Escuelas y en el Programa de Retención y Reingreso para que compartieran ideas y herramientas puestas en marcha para lograr la retención de sus alumnos. Realidades tan diferentes como las de Berazategui y Tartagal encontraron que sus horizontes son comunes, así como la energía que transmitieron en el encuentro. Incluso los padrinos pudieron sentir -y ser parte- de este gran espíritu transformador. En palabras de una directora de Bahía Blanca:

35 proyectos nuevos

36 proyectos en su segundo año de implementación

12 proyectos correspondientes al Plan de Incentivo a la Lectura, iniciados en 2007

“¡Cuánta gente! Nuestra Argentina cuenta con muchas personas con excelentes proyectos y muchas ganas de llevarlos adelante, a pesar de los contextos y las circunstancias. Finaliza la jornada y volvemos a nuestras escuelas con renovadas ganas de trabajar, con entusiasmo para volver a intentar otras estrategias de mejora porque sabemos que no estamos solos”.

Creemos que este camino se va construyendo a cada paso; como la vida misma, se trata de un proceso de enseñanzas y aprendizajes. Y este momento de reflexión y revisión nos permite descubrir cuánto más tenemos por recorrer, construir y aprender a enseñar.

VALERIA SALMAIN

Coordinadora, Programa de Apoyo a Escuelas 2009

JUAN OJEA QUINTANA

Coordinador, Programa de Apoyo a Escuelas 2010



“Partícipes y hacedores de un destino colectivo”

El diálogo atento entre Fundación Cimientos y la Supervisión de Escuelas Primarias generó acciones innovadoras y actitudes socialmente comprometidas en docentes, directivos y supervisores escolares. Posibilitó, entre otros logros, incorporar la modalidad de Jóvenes y Adultos de Educación Primaria al Programa de Apoyo a Escuelas. Con la permanente ayuda de las señoras Mónica Gaillard y Silvia Gastón, de Pan American Energy, y a través de las responsables de la implementación del programa, se fue creando en la Región VI un núcleo de convergencia desde la construcción colectiva de prácticas, significados, lazos e imaginarios prospectivos convocantes.

Esa esfera común y divergente de sentidos que es la inclusión nos permitió interactuar y establecer relaciones en una red de sostén con compromisos e intercambios, que nos convirtió en partícipes y hacedores de un destino colectivo, desde un espacio cotidianamente común en el que se juegan identidades, significados compartidos e imaginarios de futuro de inclusión.

Lic. DOLORES DOMÍNGUEZ
Supervisora Técnica Región VI
Comodoro Rivadavia - Chubut



Escuelas pequeñas que dan pasos de

En el año 2007, el Programa de Apoyo a Escuelas (PAE) llegó a nuestro distrito. Junto a una compañera de la Escuela Primaria N° 24 -yo trabajo en un Servicio de Educación Inicial de Matrícula Mínima (SEIMM)- decidimos emprender esta experiencia que no solo nos permitió el acceso a recursos económicos, sino que también nos abrió las puertas a una red en la cual encontramos innumerables herramientas de transformación y profundización de nuestra labor educativa.

Son muchas las características de este programa y de la labor de Cimientos que merecen destacarse: un genuino y sostenido acompañamiento en el transcurso de las instancias de trabajo, la programación, la puesta en práctica, la revisión, la evaluación, los reajustes, los nuevos desafíos -que muchas veces fueron “sugeridos” por Marta, la encargada de acompañamiento que puso todo su caudal profesional y vincular al servicio-, la tenacidad y constancia con la cual el equipo de la Fundación “sostuvo” nuestros propios proyectos consiguiendo materiales, ideas y hasta desarrollándonos las ganas con sus constantes estímulos y su disponibilidad. No obstante elijo, con el fin de sintetizar, lo que a mi criterio ha sido el aporte más sensible, más potente y a su vez el que menos oportunidades he tenido a lo largo de mi carrera de explorar de la manera que el PAE ha ofrecido. Se trata de las posibilidades de articular, gestionar y sostener “redes”.

Al desarrollar nuestro proyecto “El cine en la escuela y el SEIMM” logramos probar algunas hipótesis sobre el trabajo con grupos heterogéneos (el proyecto involucró alumnos de entre dos y cinco años por el nivel inicial y entre seis y 11 años por el nivel primario). Esto que ya “sentíamos” en el marco de este proyecto resultó un puente para pensar a las comunidades educativas como comunidades de aprendizaje. La cultura audiovisual, que fue colocada en el centro de la experiencia, se constituyó también en una excusa para el intercambio intergeneracional, que es característico de la vida cotidiana pero no así de la escolar: entrevistas con referentes del tema en la comunidad, viajes a cines, creación de espacios y de mensajes con diversos propósitos y hacia múltiples destinatarios. En fin, estas escenas que la escuela graduada y los ámbitos educativos encuentran difíciles de replicar por su propia organización interna, pudimos encontrarlas a través de este proyecto y de la intervención intencionada en tal sentido, para cuya concreción fue central el apoyo recibido por Cimientos, por la encargada de acompañamiento y también por nuestras autoridades educativas que se pararon con nosotras al borde de este abismo.

También se propició desde el programa una sostenida red de profesionalización en los encuentros zonales, lugares donde nos pudimos encontrar los docentes en tiempos y espacios cuidados que nos permitieron renovar, además de algunos conceptos

gigantes

teóricos, nuestra propia pasión y entusiasmo en un entorno de compañerismo mejorador donde no faltó la objeción y la crítica, la emoción y los abrazos... Menuda conjunción que nos hizo pensar y replantear muchas veces nuestra relación con los alumnos y nuestra ubicación en el conjunto de los vínculos de la clase.

En mi caso, la mayor conquista ha sido compartir estos años del proyecto y de la tarea escolar con la Directora y docente de la escuela primaria: Gloria Ramos. La red de articulación que logramos construir gracias a su ductilidad y apertura comprueba y amplifica las posibilidades que existen al momento de pensar proyectos que den continuidad a los procesos de construcción de conocimientos por parte de nuestros alumnos, y a través de los sucesivos niveles educativos. Poder complementarnos, desde niveles con trayectorias diferentes, para idear y concretar este proyecto, articularlo con otros proyectos, que nos sirva de puntapié para otros trayectos educativos, ha sido para mí una fuente inagotable de esperanza y optimismo que no puedo dejar de mencionar y agradecer.

Y ahora sí... los alumnos. Este proyecto, las condiciones que fue logrando con el apoyo del PAE por medio de su equipo, de los encuentros zonales, del Encuentro Nacional de Educadores, no ha hecho más que repercutir en la misión de nuestras instituciones hacia los alumnos. Ha hecho viable y visible desde



la acción constante y sistemática aquello que leemos como prescripciones y que muchas veces no encuentra forma real. La mejor red es aquella que alumnos de distintas edades y niveles educativos forjaron entre sí cada día de clase, aportando sus capacidades y fortalezas en un proyecto que les “dio lugar” para el cambio de roles y puntos de vista, para un producto abierto y genuino, no tan puntual... Más holístico, pensado y gestionado por ellos, posibilidad que los alumnos usufructuaron todo lo posible, casi compulsivamente, como si nos quisieran decir “así se hace”, “esta educación sí nos sirve”, “esto nos gusta, lo deseamos y por eso lo hacemos brillante”. Ideas y productos que no encajan en los cánones temporales que “acostumbra” la escuela, pero nos quedó clarísimo que deben comenzar a formar parte de las prácticas.

Luego de esta experiencia podemos comenzar a imaginar la escuela actual, con unas fronteras elásticas en las cuales quepa un enorme poder transformador y entre la “vida”, se una a la escuela y abandone lo estanco de cada ámbito.

Luego de 22 años como docente de nivel inicial, he atravesado muchas etapas de cambio profesional y siempre he necesitado pararme sobre convicciones que abonen terreno firme. Cimientos, por medio de PAE y de todo lo que el programa ha develado, me ha nutrido en lo personal y en lo profesional en una época de profundas inestabilidades para “gestionar terreno firme” con protagonismo.

GRISELDA RINALDI DE IBARRA

SEIMM N° 7, Colonia El Guanaco Juan A. Prader
Carmen de Patagones (Prov. de Bs. As.)
Programa de Apoyo a Escuelas



Escuelas más inclusivas

La inclusión educativa comienza cuando los jóvenes concurren a la escuela, pero no se concreta hasta que cada uno de ellos aprende contenidos significativos para su vida y cesa su exclusión del conocimiento

2009. Durante el tercer y último año del Programa Piloto de Retención y Reingreso escolar continuamos acompañando a los alumnos, docentes y directivos de cuatro escuelas de la localidad de Berazategui.

Trabajamos especialmente en el fortalecimiento de cada uno de los directores de las escuelas para que promuevan prácticas inclusivas y construyan conexiones con sus comunidades porque entendemos que, cuando las escuelas se proponen ser más inclusivas, el equipo directivo es un factor clave. El cumplimiento de ese rol implica tomar decisiones, establecer metas claras y transmitir las al cuerpo docente, marcar prioridades en el uso de los recursos y delegar tareas para alcanzar los objetivos propuestos. Es por ello que los acompañamos para que evaluaran los logros de sus proyectos a través de encuestas que ellos mismos elaboraron y que aplicaron a docentes, alumnos y familias. La directora de la Escuela Secundaria Básica N° 49 nos cuenta parte de los resultados de esta experiencia: “Al principio la comunicación me costó mucho. No era clara al transmitir los mensajes. Yo

suponía que todos entendían e interpretaban lo mismo que yo, y luego me parecía que las cosas no estaban hechas... En realidad, me di cuenta de que no hay que suponer nada. Más vale sentarse un rato a conversar y ponerse de acuerdo. Así, a todos nos queda claro lo que hay que hacer y lo que no... También, gracias a esto de reunirse y ponerse de acuerdo, el proyecto se hizo mucho más visible al interior de la escuela”.

Otra parte de la tarea estuvo enfocada en sumar a los profesores a través de su liderazgo en el desarrollo de talleres de expresión y de apoyo. Los talleres de expresión mostraron la creatividad y el potencial de los alumnos en producciones grupales e individuales generando un sentido de pertenencia y realización en los jóvenes: se formaron bandas musicales, se pintaron murales en las paredes de las escuelas y se construyeron cámaras fotográficas. Durante este año, las cuatro escuelas se movilizaron para desarrollar eventos en conjunto con el propósito de que toda la comunidad conociera el trabajo de los alumnos.

El **Programa de Retención y Reingreso** es un piloto que tiene como finalidad orientar y apoyar a las escuelas y a los educadores en su labor en pos de la inclusión de sus alumnos.

La propuesta implica un trabajo intensivo durante tres años con las escuelas y sus respectivos inspectores, a través de la implementación de proyectos educativos que deben contemplar los siguientes componentes: un taller de apoyo; un taller de expresión; capacitación docente; articulación con los centros de la comunidad.

Asimismo, se brinda un acompañamiento personalizado y becas escolares a los alumnos.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org

Los talleres de apoyo, asesorados por especialistas en didáctica de lengua y matemática, tuvieron como resultado la edición de dos libros, uno en forma de diccionario que compila palabras que usan los adolescentes y el otro compuesto por cuentos escritos por ellos.

Mientras todas estas acciones activaban a las escuelas de maneras distintas, los alumnos becados participaban de encuentros de acompañamiento quincenales en donde se conversaba sobre la importancia de la educación como forma de desarrollo integral y promoción personal, motivándolos para que continuaran estudiando. En algunos jóvenes, como Damián, los resultados del acompañamiento fueron sorprendentes: “Salí abanderado, cerré todo con 10. Pensar que estuve dos años abandonando a mitad de año la escuela...”. En otros jóvenes, fue insuficiente para retenerlos en la escuela.

Durante este año desarrollamos, por primera vez, encuentros para padres, en los cuales los invitamos a reflexionar respecto al importantísimo rol que cumplen en la educación de sus hijos.

Realizamos **3 encuentros de intercambio y formación** docente. En las **6 capacitaciones** en didáctica de la lengua y de la matemática participaron los **200 docentes** de toda la localidad. El **82%** de los participantes consideró que los contenidos trabajados pueden ser aplicados en el aula y el **93%** describió a estas instancias de capacitación como buenas o muy buenas.

Fueron espacios para adultos que, en su mayoría, no han culminado sus estudios primarios. Una de las madres participantes nos dijo: “Yo hoy aprendí mucho y me encanta poder aprender cada vez más. Pude ver que hay cosas que no estaba haciendo bien. No dejen de hacer estas reuniones con nosotros porque también las necesitamos. No hay en ningún lado un manual que nos diga cómo ser mejores papás”.

Hoy, habiendo finalizado el último año del programa, entendemos que volver a la escuela es un proceso largo y muy complejo en el que intervienen variables internas y externas a la escuela. Hoy, 72 de los 200 alumnos con los que iniciamos el programa aún permanecen en la escuela y continuaremos acompañándolos a través del Programa de Becas Escolares Cimientos.

VALERIA SALMAIN

Coordinadora, Programa de Retención y Reingreso (2007-2009)



Todos podemos construir escuelas más inclusivas

Cuando tomamos contacto con Cimientos, las escuelas secundarias recién comenzaban a separarse de las escuelas primarias, por lo tanto estábamos intentando marcar un camino y darle identidad a nuestra institución. En este marco aceptamos el proyecto de trabajo, que apuntaba a la inclusión de algunos alumnos que podríamos perder o que ya habíamos perdido.

En sucesivas reuniones logramos concretar la propuesta que la escuela ofrecería. Para motivar a los chicos, al inicio implementamos un Taller de Radio y otro de Nivelación. Pero pronto nos dimos cuenta de que estos chicos necesitan que las cosas sucedan rápido, si no hay producciones se aburren y se van. Luego de evaluar los escasos logros de ese primer año, nos decidimos por nuevas propuestas: un Taller de Música y otro de Muralismo. Incentivados y motivados por los profesores, los alumnos pudieron expresarse mediante pinturas murales en las paredes de patios, sobre cartones y maderas; también en las letras y la música de su propia banda, "Es lo que hay".

En el taller de apoyo, los alumnos y la profesora trabajaron con diferentes materiales para reflexionar acerca de los usos del lenguaje y realizaron un Diccionario del Adolescente que fue presentado, hacia fin de año, a toda la comunidad.

Todas las actividades que hemos realizado en estos años han subido la autoestima de nuestros alumnos. Esto los ha incentivado a mejorar en sus calificaciones, asistencia, relación con sus pares y profesores, logrando una muy buena convivencia escolar. El producto de la implementación de nuestro proyecto fue muy positivo porque algunos de estos chicos han logrado seguir su trayectoria escolar incluso proyectándose hacia el futuro... lograron vislumbrar que "ELLOS TAMBIÉN PUEDEN".

MARTA B. PÁEZ

Directora de la ESB N° 49 de Berazategui
Programa de Retención y Reingreso



¿Cómo hacer de la escuela “un lugar de todos y para todos”?

Desde la Inspección Escolar de Berazategui, seguimos el trabajo que el Programa de Retención y Reingreso de Cimientos estaba realizando en las Secundarias Básicas N° 30, 37, 48 y 49 de la localidad. El denominador común de todas estas escuelas era que los alumnos tenían un índice elevado de vulnerabilidad económica, que en muchos casos resultaba en fracaso escolar, pese a todos los esfuerzos que cada institución desplegaba para evitarlo.

El trabajo propuesto por Cimientos consistió en la puesta en marcha de acciones muy concretas, tendientes a generar condiciones para la retención y recuperación de los jóvenes que interrumpían sus trayectorias escolares. Entre ellas, destaco el apoyo económico que recibieron las escuelas para financiar sus proyectos institucionales, las becas que recibieron los alumnos en riesgo, las nuevas instancias de capacitación para docentes y la generación de espacios de aprendizaje diferentes a contra-turno.

Como inspector de la zona, considero que la implementación sistemática de estas acciones tuvieron como resultado una sustancial recuperación de la matrícula vulnerable y del rol de la escuela como institución que debe garantizar inclusión.

Todas estas acciones, sumadas a las capacitaciones en Prácticas del Lenguaje y Matemática que recibieron los docentes de toda la localidad a partir de nuestro pedido a Cimientos, lograron instalar, como propone Paulo Freire, la noción del otro como parte necesaria en la construcción de los espacios sociales. En este sentido, considero importante que todos comprendamos que la escuela es un lugar de todos y para todos. Esto implica que los que somos responsables de la tarea de educar estemos comprometidos en revisar nuestras prácticas toda vez que no resulten en los objetivos propuestos.

FERNANDO E. ZULLO

Inspector Escolar. Nivel Secundario. Berazategui
Programa de Retención y Reingreso



Cerramos el año celebrando la graduación de nuestras primeras estudiantes, ambas de Caleta Olivia:

Melody, Técnica en Gestión de las Organizaciones

Eugenia, Técnica en Seguridad e Higiene del Trabajo

Universidad. Antes,

La labor que desarrollamos en el Programa de Becas Universitarias comienza antes del ingreso de los jóvenes a la universidad. Y no se detiene

2009. Arrancamos el año con tres nuevas convocatorias para otorgar 15 becas universitarias en Caleta Olivia (provincia de Santa Cruz), Comodoro Rivadavia y Trelew (provincia del Chubut). La difusión en escuelas, exposiciones universitarias y medios de comunicación locales hizo posible que más jóvenes conocieran las carreras de Ingeniería y las oportunidades que brinda nuestra beca.

El trabajo con los jóvenes comienza antes del ingreso a la universidad. Los cinco años de experiencia del programa evidenciaron la brecha existente entre la formación en matemática que ofrece la escuela secundaria y los requerimientos de la universidad, en particular en las carreras de Ingeniería. Para fortalecer las competencias matemáticas y posibilitar un primer acercamiento a la vida universitaria organizamos, por segunda vez consecutiva, un curso de apoyo optativo y gratuito para alumnos del último año de la escuela secundaria de Comodoro Rivadavia y

Trelew. Más de 310 alumnos se inscribieron en estas clases dictadas por docentes de la Facultad de Ingeniería en las aulas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Una vez en la universidad, las trayectorias de nuestros estudiantes nos plantean nuevos desafíos. Este año, a partir del análisis en profundidad del plan de estudios de las carreras que ellos cursan y del relevamiento de estadísticas nacionales de tiempos de cursada, pudimos comprobar que la duración teórica establecida en la mayoría de las carreras de Ingeniería no se corresponde con los años efectivamente cursados. Las diferencias van desde un 40% a casi el doble de tiempo invertido efectivamente para completar la carrera. Para mejorar estas estadísticas desarrollamos un sistema de créditos que permite establecer y monitorear objetivos anuales para la trayectoria universitaria de cada alumno con la finalidad de terminar la carrera acercándose a los tiempos teóricos previstos.

El **Programa de Becas Universitarias** promueve el acceso y la permanencia en el nivel de educación superior de jóvenes que no cuentan con los recursos económicos suficientes, apoyándolos en el desarrollo de trayectorias académicas satisfactorias.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org

durante y después

Y, cuando la graduación se acerca, nuevas acciones potencian las oportunidades de los participantes en el programa. Una de ellas fue el curso sobre “Desarrollo de valores y competencias para una efectiva inserción laboral”, a cargo de un especialista en Recursos Humanos. Gracias al compromiso de Pan American Energy, esta actividad nos permitió comenzar a trabajar con 12 futuros egresados de Comodoro Rivadavia en su inclusión laboral.

El año 2010 nos encontrará trabajando para seguir favoreciendo la inclusión de alumnos en el nivel educativo superior, sumando 22 nuevos estudiantes al programa y acompañándolos para que cada uno pueda transitar satisfactoriamente la carrera que eligió. La meta es ambiciosa: mejorar los tiempos de cursada y de obtención de su título universitario, continuar sumando graduados y contar con nuestra primera camada de cuatro ingenieros.

MARÍA HILAIRE

Coordinadora, Programa de Becas Universitarias

47 estudiantes becados:

10 de la carrera de Ingeniería y de la Licenciatura en Informática, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, sede Trelew

10 de la carrera de Ingeniería y de Tecnicaturas, Universidad Nacional de la Patagonia Austral, sede Caleta Olivia

27 de la carrera de Ingeniería, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, sede Comodoro Rivadavia

Encontrar un futuro

Cuando terminé la escuela secundaria, tenía pensado seguir mis estudios en otra ciudad, pero mi familia no atravesaba un buen momento económico por lo cual busqué una carrera de mi interés cerca de casa. Nunca había estado dentro de mis opciones la Tecnicatura en Gestión de las Organizaciones, carrera que finalmente seguí, porque al investigar sobre ella rápidamente supe que era lo que realmente quería.

La vida universitaria es muy distinta a todo lo que venía atravesando antes. Por suerte, durante estos tres años tuve los consejos y el apoyo de la encargada de acompañamiento de Cimientos. Me facilitó mucho la adaptación y me enseñó a asumir mis responsabilidades con compromiso, siendo más organizada, planificando y tomando consciencia de lo que significa tener la oportunidad de estudiar en la universidad.



Por otro lado, la asignación económica también fue de gran ayuda, y los encuentros con los otros participantes del programa, una instancia de balances necesaria para mantenerme firme en vista a mi objetivo: ser Técnica en Gestión de Organizaciones.

Gracias a mi experiencia en estos tres años hoy sé bien qué quiero para mi futuro; emprendo nuevos desafíos sintiéndome más segura, teniendo confianza en mí, algo que también logré al formar parte del Programa de Becas Universitarias Cimientos.

MELODY

Graduada

Tecnicatura en Gestión de las Organizaciones

Universidad Nacional de la Patagonia Austral

Caleta Olivia, Santa Cruz

Ahijada de Termap

Vivir lejos para estudiar cerca

En el año 2001 me vine a vivir a Comodoro Rivadavia con mis tíos para tener una educación secundaria mejor y poder seguir una carrera universitaria. En el año 2004 comencé a estudiar Ingeniería Electrónica en la universidad, acompañado por el Programa de Becas Universitarias Cimientos.

Gracias a esta beca pude solventar todos mis gastos estudiantiles, que eran importantes. También participé en las reuniones mensuales entre los becados y en las entrevistas con la encargada de acompañamiento. En ellas compartíamos nuestras experiencias sobre la integración al mundo universitario, la organización del tiempo de estudio, la elección de la carrera y trabajábamos distintos temas que eran necesarios para poder avanzar.

Actualmente estoy enfocando mi energía en rendir los dos exámenes que tengo pendientes, en terminar el Proyecto Final y realizar la práctica profesional que exige la carrera para obtener el título. Una vez que lo tenga, quiero ingresar a un trabajo que me brinde una capacitación continua para lograr un mejor desarrollo profesional y personal.

JAVIER ERNESTO

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

Comodoro Rivadavia

Ahijado de Pan American Energy

El **Programa de Alianzas** tiene el objetivo de expandir el modelo de los programas desarrollados por Cimientos a través del trabajo en alianza con organizaciones de la sociedad civil. Busca empoderar a las organizaciones aliadas para que fortalezcan su trabajo como promotoras de la igualdad de oportunidades educativas en su zona de influencia.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

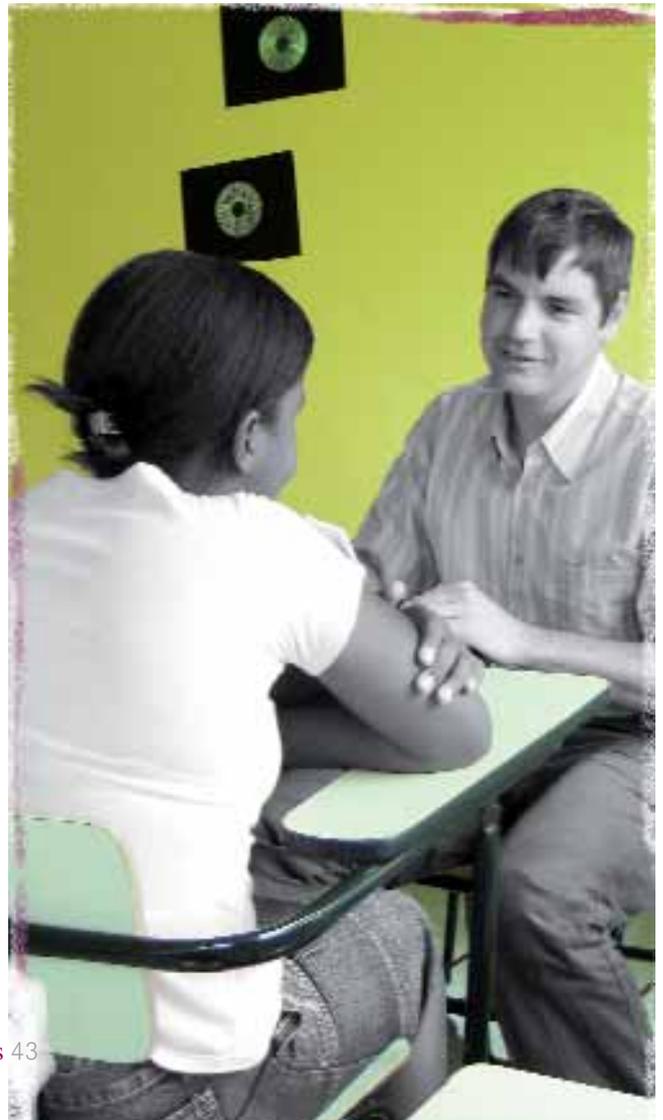
www.cimientos.org

+ Zonas + Organizaciones + Escuelas + Alumnos

Compartir y transferir nuestras metodologías de trabajo con otras organizaciones da más oportunidades a más chicos, promueve el enriquecimiento mutuo y posibilita que más alumnos reciban acompañamiento

2009. Ha sido un año de mucho crecimiento y grandes desafíos. Pusimos en marcha dos nuevas alianzas en las provincias de Chaco y Tucumán, e iniciamos nuestro trabajo regional con una alianza en Pindamonhangaba, San Pablo, Brasil. Se continuó con el trabajo en las provincias de Formosa y Corrientes, y acompañamos a través de la Red Cimientos el trabajo de las organizaciones en las provincias de Salta, Córdoba y Misiones.

Para fortalecer el trabajo en pos de la igualdad de oportunidades educativas en el país, acompañamos a las organizaciones aliadas (OA) en la implementación de la probada metodología del Programa de Becas Escolares durante tres años con un modelo de autonomía progresiva. El objetivo es que año tras año la organización se vaya apropiando de la metodología, incorpore las herramientas necesarias para la gestión del programa y logre desarrollar donantes a nivel local para financiar su implementación. Los fondos aportados por los padrinos de Cimientos constituyen un apoyo inicial que permite a la OA lograr nuevos fondos y alcanzar la sustentabilidad del programa.



8 provincias argentinas

1 ciudad del Estado de San Pablo (Brasil)

8 organizaciones

399 alumnos

22 encargados de acompañamiento

8 Jornadas de Encuentro de Becados

1º Año de Alianza: Transferencia

La Asociación Civil Demos Capacitación y Apoyo, de la provincia de Chaco, la Fundación León, de la provincia de Tucumán, y el Espaço da Criança Analía Franco, en la ciudad de Pindamonhangaba, comenzaron a implementar el PBE. Para ello, recibieron capacitaciones acerca de todos los procesos involucrados en su puesta en marcha, incluidas las herramientas necesarias para la búsqueda de los primeros padrinos y para la comunicación, organizaron sus equipos de trabajo y desarrollaron los fondos necesarios para financiar al menos 10 de las 30 becas con las que se inició el programa en cada zona. En total, estas organizaciones acompañaron a 91 alumnos.

2º Año de Alianza: Consolidación

La Asociación Civil Promoción Integral de las Familias Formoseñas (PIFF) logró implementar el PBE con mayor autonomía, elaborando propuestas de adaptación del programa a su contexto local y evaluando los procesos y resultados alcanzados.

PIFF fortaleció la visibilidad de la organización y del PBE, profundizando el vínculo con donantes y generando nuevas fuentes de financiamiento.

La **Red Cimientos** tiene el objetivo de generar un espacio de intercambio, formación y apoyo a las organizaciones que implementan programas con la metodología desarrollada por Cimientos.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org



3º Año de Alianza: Proyección

La Fundación Agrupar, en Goya, pudo proyectar la expansión del PBE, trabajando principalmente en la sustentabilidad del programa a largo plazo. La creatividad para la búsqueda de padrinos fue una de las claves en este crecimiento: desarrollaron distintos eventos culturales en diversas provincias del país involucrando a numerosos artistas, lo que les permitió acompañar a 70 alumnos durante 2009.

Red Cimientos:

En el mes de noviembre la Fundación Anpuy, la Fundación Brazos Abiertos, la Asociación Civil Liga Solidaria Colón -quienes ya finalizaron su participación en el Programa de Alianzas-, AC PIFF y Cimientos se reunieron en el III Encuentro Anual de la Red Cimientos en la ciudad de Salta. Fundación Anpuy fue la anfitriona de este encuentro que, como en ediciones anteriores, sirvió para intercambiar experiencias y aprendizajes que potencien las acciones del PBE en cada una de las provincias.

Este espacio colectivo refuerza la importancia del trabajo en red con muchas organizaciones, y en particular con las que se comparten una misma metodología y un objetivo común: garantizar educación de calidad para todos.

JIMENA CHACHELEVICIUS

Coordinadora, Programa de Alianzas y Red Cimientos



Educación, arte y compromiso

Corrían los últimos meses del año 2006, y en Agrupar sentimos que el Padrinazgo Educativo Arandú había llegado a un tope. Debíamos crecer de otro modo. En noviembre, a través de una voluntaria, nos comunicamos con Cimientos. Y tras el convenio iniciamos los tres años de alianza.

Arandú se transformó en PBE Cimientos. Los 12 becados de 2003 se convirtieron en 50. Sin embargo la cantidad -durante el último año de la Alianza, en 2009, sumaron 70- no fue lo esencial, sí el modo en que el programa avanzó cualitativamente. Y el valor agregado fue que el PBE contagió a los otros programas de la Fundación, que mejoraron su impacto.

Los padrinos fueron al principio sólo personas allegadas. Para ampliar la lista, se realizó la Muestra Banquito Matero, gracias a la solidaridad de Mariana de Galería Rubbers Internacional y sus artistas. Así, cada banco intervenido artísticamente generaba dos becados, apadrinados por el artista y el comprador.

Y ¿cómo son nuestros alumnos becados? Son un modelo en la ENET N° 1 de la Ciudad de Goya a la que asisten. Desde hace tres años, los abanderados pertenecen al PBE Cimientos de Agrupar. El vínculo establecido, las herramientas adquiridas, los logros en la escuela, fueron año a año más importantes para ellos. ¡Muchos ya han egresado! Algunos han viajado a otras

ciudades para poder estudiar carreras universitarias; otros, la mayoría, trabajan en la ciudad en empresas importantes. Todos han sido incluidos como personas de bien en la sociedad a la que pertenecen.

Si bien hoy la alianza ha cumplido su ciclo, la Red Cimientos, a la que pertenecemos, posibilitará que en 2010 sigamos capacitándonos, creciendo en sistematización, intercambiando ideas y experiencias con las organizaciones aliadas, desde Salta a Buenos Aires y desde Córdoba a Misiones.

LILIANA LUPANI DE RIVOLTA

Presidente

Fundación Agrupar

Goya (Corrientes)

El **Programa de Articulación con el Sector Público** tiene el objetivo de generar estrategias de trabajo conjunto con organismos gubernamentales en pos de la inclusión escolar y la mejora de la calidad de la educación.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org

Articulación con el Estado

Una acción fundamental para lograr una educación de calidad para todos

2009. Un año de consolidación para el Programa de Articulación con el Sector Público, en el cual trabajamos principalmente con dos proyectos en la Ciudad de Buenos Aires: iniciamos una nueva acción con el Ministerio de Desarrollo Social y culminamos el Proyecto Piloto con el Ministerio de Educación.

El equipo técnico del Programa de Becas dependiente de la Dirección General de Inclusión Educativa del Ministerio de Educación lideró el Proyecto Piloto de acompañamiento a 935 alumnos de tres escuelas públicas de la ciudad. No podemos dejar de mencionar el excelente trabajo conjunto y de colaboración que se pudo realizar con los profesionales asignados al proyecto. Conformamos un eficiente equipo de trabajo, complementando los saberes y las formas de acción, de modo que pudimos llevar adelante la coordinación de todas las actividades planificadas, sobreponiendo ante las diferencias los objetivos del proyecto.

Por otro lado, con el Ministerio de Desarrollo Social de la Ciudad de Buenos Aires y la Dirección General de Niñez y Adolescencia, iniciamos un desafiante proyecto en siete instituciones que trabajan con el Gobierno de la Ciudad: tres Hogares Convivenciales, un Hogar para adolescentes madres y tres Centros de Acción Familiar (CAF).

Mediante este proyecto pudimos trabajar en conjunto con los equipos de la Dirección de Niñez y Adolescencia para volver a poner a los jóvenes en sintonía con la escuela, apoyando la

incansable labor que realizan las instituciones participantes. La valoración de los jóvenes acerca de este espacio se refleja en la asistencia a las entrevistas de acompañamiento, que asciende en promedio a un 70%, y en aquellos adolescentes que se “contagiaron” de sus compañeros y se sumaron una vez iniciada la propuesta.

Durante ocho meses, 114 adolescentes participaron de los encuentros de acompañamiento educativo, adaptando la estrategia desarrollada por Cimientos para el contexto y la población involucrada. A esto se sumó un encuentro con adolescentes no escolarizados y una reunión de evaluación e intercambio con los equipos de las instituciones que participaron del proyecto. También, los adolescentes asistieron a una Jornada de Intercambio, en donde pudieron compartir su experiencia en el acompañamiento y reflexionar sobre las decisiones y los aprendizajes del año.

Los desafíos para el próximo año son muchos; todos ellos mantienen el firme propósito de diseñar estrategias de alcance masivo que sean sustentables y que trasciendan la participación de Cimientos.

MAGDALENA SAIEG

Directora, Articulación y Alianzas

AGUSTINA BUGNARD

Cordinadora, Programa de Articulación



La importancia de construir vínculos

En nuestro Centro de Acción Familiar (CAF) recibimos la propuesta de Cimientos con expectativas, porque considerábamos que era necesaria para complementar el trabajo que realizamos. Al comenzar el acompañamiento de los chicos, pudimos sentir el valor que ellos mismos le otorgaban al espacio individual que Cimientos les brindaba. El trabajo sobre las modalidades de estudio, la autopercepción de cada chico frente a la escuela, la elaboración de un proyecto a mediano plazo, constituyeron acciones que comenzaron a generar sus efectos y que requieren de continuidad en el tiempo.

Las estrategias trabajadas quincenalmente con cada chico en forma personalizada incrementaron el compromiso de cada uno de ellos con su escolaridad. Y esto fue posible observarlo, por ejemplo, en aquellas oportunidades en las que la hora de entrevista coincidía con la de acceso a las computadoras y los chicos asistían a la entrevista de todos modos, lo cual fue muy llamativo dadas las características del grupo.

En síntesis, el interés demostrado por los chicos, la asistencia voluntaria y la privacidad de los detalles aparecen como el resultado de la construcción de un vínculo positivo y de confianza, logrado gracias a los objetivos del proyecto, el compromiso y la responsabilidad del equipo, así como también a la predisposición de cada uno de los chicos. Desde el CAF creemos que es importante la continuidad de este proyecto, dado que complementa el trabajo y los objetivos de la Institución al brindar apoyo escolar, generar un espacio de escucha, reflexión y contención individual que tanto necesitan cada uno de estos chicos al tiempo que posibilita la permanencia de los adolescentes en la institución brindándoles también a ellos un lugar con las mencionadas características, del que carecían hasta el momento.

EQUIPO DEL CENTRO DE ACCIÓN FAMILIAR Nº 8
Programa de Articulación

Fuimos convocados por el Premio Comunidad a la Educación, organizado por Fundación La Nación, para colaborar en el diseño del sistema de evaluación que permitió analizar las propuestas de 224 escuelas que concursaron por el premio. De esta manera, pudimos compartir nuestras herramientas y adaptarlas para la ocasión.

El **Programa de Evaluación** tiene el objetivo de monitorear las acciones desarrolladas por los programas de Cimientos e indagar sus resultados, permitiendo así arrojar luz sobre las estrategias implementadas, los aspectos a mejorar y los logros obtenidos.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org

Evaluablemos todo y todos

El Programa de Evaluación se fortalece, llega a las organizaciones aliadas y también a las escuelas

2009. Este año nos enfocamos en transferir herramientas de evaluación al equipo y a los participantes de nuestros programas para que ellos mismos puedan observar en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos, interpretar la información recolectada, detectar los aprendizajes y elaborar los informes que den cuenta de los resultados obtenidos.

Este abordaje permitió que los equipos de los programas, aun cuando están insertos en la gestión diaria, puedan pasar de una mirada del caso a caso, de alumno a alumno, a una mirada globalizadora sobre el desempeño escolar de los jóvenes en una localidad determinada, identificando tendencias generales que necesitan fortalecerse y aspectos que se pueden mejorar.

Junto a los participantes de los programas, se desarrollaron distintas herramientas: las cuatro escuelas que forman parte del Programa de Retención y Reingreso en la localidad de Berazategui realizaron una evaluación diagnóstica que sirviera como punto de partida para un plan de acción de mejora escolar y, en el marco del Encuentro de Red Cimientos en Salta, se diseñó un instrumento que permite procesar fácilmente los datos del Programa de Becas Escolares y visualizar los resultados de la gestión.

En Cimientos tenemos la firme convicción de que cada una de las intervenciones que se desarrollan deben contemplar la evaluación en su proceso de gestión. Esto contribuye a mejorar los programas en curso, orientando las decisiones, y a dar cuenta de los resultados obtenidos, y nos impulsa a seguir capacitándonos y a mejorar también la calidad de los sistemas de evaluación que utilizamos.

MARÍA CORTELEZZI

Coordinadora, Programa de Evaluación

7 informes de evaluación de procesos y resultados de programas

2 diseños de sistemas de evaluación para los programas de Apoyo a Escuelas y de Becas Universitarias

2 proyectos de evaluación para organizaciones externas

11 encuentros de trabajo con el equipo Cimientos, 5 organizaciones aliadas y 4 escuelas, sobre herramientas para el procesamiento y análisis de datos para la evaluación

También creamos dos publicaciones digitales periódicas:

“**La Educación Argentina en Números**”, con datos estadísticos referentes al estado actual de la educación en el país, de la cual ya presentamos cuatro números.

“**Cimientos Informa**”, que aportó noticias de interés del ámbito educativo, tanto de nivel nacional como internacional.

El **Programa de Investigación** tiene el objetivo de producir y profundizar el conocimiento en aquellas temáticas educativas sobre las que Cimientos centra su accionar, con el fin de enriquecer acciones actuales, elaborar insumos para diseñar nuevos programas y contribuir al desarrollo de políticas educativas.

El **Programa de Difusión** se propone comunicar y difundir las experiencias, los resultados y los aprendizajes alcanzados a través de las actividades e investigaciones desarrolladas por Cimientos.

Para mayor información ingrese a nuestro sitio web:

www.cimientos.org

¿Hay suficiente debate sobre la educación?

Nuestro compromiso con la educación también se refleja en nuestras investigaciones y su difusión

2009. El debate sobre la escuela secundaria logró instalarse en la agenda educativa argentina. Los altos índices de abandono escolar de los últimos años, cercanos al 20%, sumados a los porcentajes de repitencia y de sobreedad y a los malos resultados alcanzados en las pruebas de evaluación de calidad educativa (PISA, ONE), son parte del alerta que ha hecho imprescindible la búsqueda de estrategias pertinentes para construir una escuela más inclusiva.

Nuestra nueva publicación “La escuela media en riesgo. ¿Tutores al rescate?” es parte de esa búsqueda. En ella se recogen los resultados de una investigación realizada por Cimientos acerca del rol del tutor en la escuela secundaria. Esta figura de “mediador” entre los alumnos y el conocimiento como también entre sus docentes y pares fue cobrando relevancia en los últimos años a partir de los cambios socioculturales que experimentamos como sociedad (*encontrará más detalles de esta investigación en la pág. 66*).

Los resultados de una segunda investigación realizada por Cimientos acerca de las prácticas de las escuelas secundarias que incluyen y/o excluyen a los alumnos del conocimiento

fueron presentados en una reunión con periodistas. Los diarios La Nación y Crítica, así como medios radiales y televisivos se hicieron eco de nuestros aportes para lograr una mayor inclusión en la escuela secundaria. Igual repercusión tuvo el encuentro organizado conjuntamente con la Universidad Nacional de General Sarmiento, la Asociación por los Derechos Civiles y Cimientos, en el cual compartimos los resultados de investigaciones que toman, desde distintas perspectivas, a la inclusión como objeto de estudio.

Los logros de este año nos animan a proponernos nuevas metas. A su vez, sabemos que continúa siendo urgente consolidar un mayor conocimiento y debate respecto de las condiciones y demandas necesarias para la construcción de propuestas educativas de calidad que incluyan a todos los niños y jóvenes del país.

GRACIELA KRICHESKY

Directora, Programas de Investigación y Difusión

Socios 2009

Durante el año 2009, el contexto mundial y la situación económica y social de nuestro país desafiaron todos y cada uno de nuestros pasos. Sabíamos que el mayor impacto recaería sobre los que menos tienen, por eso redoblamos nuestros esfuerzos.

Una vez más la respuesta y el apoyo que recibimos de cientos de personas, empresas, fundaciones, instituciones y medios de comunicación reafirmaron el compromiso colectivo que nos une por la educación. Asimismo, renovamos el trabajo con el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires e iniciamos un proyecto con el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires.

Un profundo agradecimiento a todos nuestros socios, que siguen confiando, creyendo y apostando por la tarea de Cimientos. La Educación es la Solución.

GRANDES BENEFACTORES

**Organización Techint y Fundación
Hermanos Agustín y Enrique Rocca**

**Pan American Energy
Coca-Cola de Argentina**

BENEFACTORES DESTACADOS

VALE
Antares Naviera S.A.
Fundación Danone
Programa Digamos Presente, Fundación Noble –
Clarín - Arcor - Repsol YPF y Telecom
Fundación Bunge y Born

Fundación Nextel para la Acción Comunitaria
Louis Dreyfus Commodities Argentina
Skanska
Fundación Monsanto y Monsanto Argentina
DuPont Argentina

BENEFACTORES

Fundación Cargill
Banco Industrial
Apache Argentina
Fundación Banco Macro
Transportadora de Gas del Sur S.A.
American Express Argentina S.A.
Banco Galicia
Fundación Karelsie
Fundación Andreani
TenarisConfab

JPMorgan Chase
Adecoagro
Termap S.A.
AES Argentina
KPMG
Smurfit Kappa Argentina S.A.
Fundación Club Universitario de Buenos Aires
Mercedes-Benz Argentina
Familia Miguens

PROTECTORES

Zurich
Francis y Peggy Cahn
Barrick
Samsung
Santander Río
Banco Comafi
Fernando y Marcela Sánchez Zinny
Merck Sharp & Dohme
TZ Terminales Portuarias
Integro Marketing
Alejandro Laurence
HSBC

Sempre Energy International
Esso Petrolera Argentina S.R.L.
Sebastián y Roxana Luchessa
Raggio & García Mira Abogados
Klein & Franco
AMZ & Asociados Abogados
El Tejar
Diego y Carola Luchessa
Grupo Softland
Gabriel y Mariela Gotlib
Diego Moore
Giampiero e Isabella Carissimi

Nobleza Piccardo
Baliarda
Gerardo y Josefina Bagnardi
Jorge Otamendi
La Ley
Panedile Argentina
Accenture
Duty Free Shop Argentina
Pioneer Productions
Mindshare

PILARES

KerGroup, Agencia de Comunicación
Miguel Blaquier y Felisa Larivière de
Blaquier
Enrique y Carolina Boilini
Patricio Alvarez Roldán
Alejandro Blaquier y María Mazzini de
Blaquier
Gustavo Canonero
Andrés Garfunkel

Marcos Nores y Laura Fiorito
Rolando Ossowski
Alejandra Robinson
Mariano Carpintero Aras
Javier Bolzico
Carlos y Karina Keipert
Marco Giberti
Fernando Areal
María José Rawson

Carlos F. Rosenkrantz y Familia
Carla Comelli
Assekuransa Compañía de Seguros S.A.
Grupo Tecnosoftware & Tsoft
Shop Gallery
Sudamfos S.A.
QUICKFOOD S.A. / MARFRIG GROUP
Ledesma

Rolando Brones
Javier Bustinza
Fernando Ricardo de Castro
Andrea Utard y Leonardo Fantin
Fernando y Patricia Fonseca
Roberto Oscar Freytes
Patricia Frutos
Marina Giacosa
Felicitas Laplacette
Fernando Lo Tártaro
Fernando Jorge Mantilla
Adolfo y Beatriz Martignone
Andrea Oliveros

Sebastián P. y Verónica Raggio
María Florencia Rossini
Marcos Sauer
David E. Stilerman
Esteban Pedro Villar
Ana María Viscay
Ricardo y Patricia Stuart
Josefina de la Serna
Gustavo Ranovsky
Liliana Lima
Mercedes de Dameno
Nancy Beatriz Ocaña
Mariagrazia Bella

Carlos Hourbeigt
Adalberto Cortesi
Fernando D. y Marisa Robirosa
Agustín Fonseca y Gema Grau-Bullón
Georgina Grenon
Pilar Güiraldes
Laura Rossini y Luis Travesedo
Sebastián García Méndez y Gimena Pinedo
Alejandro y María José Massot
María Sánchez Laso
Javier Sequeiros
Jose Alberto Schuster
Omar López Mato

Mark Olie
Teresa Stock
Sergio Alejandro Gómez
Antonio de Nevares
Juan José González
Silvia S. de Torres Carbonell
Federico Blanco
Roberta Meroño
Trafigura
Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires
(AVIABUE)
Franco Verdoia
Rosario Boza de Pagano
Roberto Orlando Ávila
Ana Azzano
Laura Berti y Cia. S.A.
Celina Brutti
Luis y Ma. Cristina Cavanagh
Natacha Alonso y Juan Patricio Conway
María Luz, Justiniano y Alejandro Cora
Juan y María Darthes
Miguel de Larminat
Sergio y Alejandra Ellman
Alejandra Beatriz Forchieri
Anibal Forchieri
Guillermo Jérez
Gustavo Adolfo Lugo
Federico y Pia Z. de Procaccini
María Mercedes Rawson
María Cristina Rumi
Silvana Santalucci
Adrián Sierra
Richard y María Silvagni
Dolores Tedin
Ricardo Daniel Tomas
Argus Diagnóstico Médico SA
Eduardo Ferrari

Pablo Mendivil
Caylon Servicios Argentina SA
Elba Viano
Jorge Carlos Montero
Rosina Molinari
Marta Alicia Castro
Keith y Marta Prevett
Juan Agustín Caballero y Molly B. de Caballero
María Teresa Avila
Fernando Bach
Elida Lenci
Horacio y Dimity Milberg
Marta Garat de Peres Vieyra
María Eliana Solis
Cintia Vázquez
Tarjeta Automática
Bentley S.A.
Adolfo y Ma. Elena Ablático
Francisco y Susana Agote Robertson
Karina Allen
Verónica Almeida
Javier Alonso Hidalgo
Santiago y Taiki Alsina
Solange Altman y Ariel Klein
Carlos y Marcela Álvarez
Rodolfo y María Álvarez
Miguel Ángel Annibali
Moisés y Angela Ma. Arfuch
Argentec Química SRL
Pablo Arnau Sobron
Kitty Asseo de Choch
Augusto Bacchiani
Emmanuel Balanzat
Oscar Ballesteros
Luis Barmeule
Verónica Bao
Paula Barbenza

Luis Alberto Barbería
Simona Barbouth
Mario Baruzzo
Martín Barzi
Faustino y Primavera Beltrán
María Benard
Verónica Benegas y Francisco Silva Ortiz
Adriana Benossi
Valeria Beola y Bruno Garbari
Laura Berti
Julio Bestani
Marcela Beverstein
Edda P. de Bianchi
Silvina Rodríguez Blanco
Juan José Borges
María Marta Bosch de Fourcade
Nicolás Braun
Agustina Bulló y César Tiscornia
Martín Bustillo
Carlos Cagnoni
Fredy y Mónica Cameo
María Laura Campo
Marcelo Campos
Jorge y Victoria C. de Cappellini
Ana Carissimi y Francisco Spaghi
Juan Pablo Casabal
María Cecilia Cascabello
Raúl D. y Mabel Castelo
Anselmo Cavalieri
María Andrea Cavallari
Jorge Caviglia
Valeria Paula Cesare
Jose Moisés Chauán
Virginia Inés Chilelli
Soledad Cibils
Alan Clutterbuck
María Cristina Colomic

Ricardo Luis Converso
 Mario Cordido
 Santiago y Oscar Cornejo
 Marcelo Cosentino
 Santiago y Belén Cotter
 Pablo y Mercedes Couto
 Jorge O. y Sylvia Crescente
 María Cristina Riesco de Villegas
 Grupo Carolina Crosta Blanco
 Ma. Eugenia Crovara
 Héctor y Marisa D'Amico
 Diego Darduín
 Marjut SA
 Rocio De Andrea
 Margarita de Feo
 María Teresa de Fiorito
 Norma de Pedrosa
 José María Debarnot
 Guillermo Del Bosco
 Mariano y Ma. Inés Domínguez
 Carola Dutrey
 Grupo Eugenia Dutrey
 Luis y Rosa Ma. Ergui
 Eduardo Eyheremendy
 Carlos Alberto Fernández
 Flavia Verónica Fidalgo
 Carolina Fino
 Oscar Jorge Fiorito
 Ezequiel y Ana Fonseca
 Carlos Fontán Balestra
 María Alejandra Fontenla y Manuel Schajris
 Silvana Marina Formigli
 Mariana Fraga
 Tomás Brian Gahan Mc Grath
 María Elena Galeano
 Gustavo Galliano
 Marcos Gastaldi
 Jorge Gaudelli
 Ana María Gennero
 Carlos Gervasoni
 Carlos y Valeria Gómez Alzaga
 Hebe González
 María Angélica González
 Cristina González de Bao
 Héctor César Gotta
 Mariano Groppo
 María Gabriela Guerrini
 Fabiana Guestrin
 Alfredo Alberto Guidali
 Sergio Gabriel Guillén
 Nelida Hardie de Quero
 Alexander James Harper
 Christian Harstenstein
 Diego y Paula Herrera Vegas
 Marcos Hirsch
 Ariel Hirschbein
 Norah G. de Hojman
 Celina Indaco
 María Inés Insúa y Gustavo Freixas

Clara Insúa
 Juan Carlos y Graciela Ismirlian
 Patricio Kelly
 Susana Kember de Lopez Mañan
 Sebastián y Silvina Kohan Miller
 Héctor y Susana V. de Kremer
 Juan y Dolores Kussrow
 Ramón Lanús y Cecilia Mathó
 Daniel Llambias
 María Marta Llosa
 Ana María López
 Gladys Esther Lucero
 Ignacio Lynch Garay
 Florencia Maffezini y Ma. Laura Romanelli
 Sabina Manderioli
 Néstor y María Marta Marangón
 Mónica Marcelini
 Hernán Marotta
 Alberto y Liliana Marque
 Néstor e Inés Martínez Ríos
 Gabriel Osvaldo Matelo
 Abraham Mathov
 Ignacio Méndez
 Carlos Mercuriali
 Marcos Michel Torino y Cristina Becker de Michel Torino
 Gabriel y Marilú Micheletti
 Juan Francisco Mihanovich
 Angel María Minini
 Lilia Molteni de Procaccini
 Florencia Monzón
 Mariana Moore
 Patricia Moragues
 María Adela Moreno de Portillo
 Mario y Ana Muriago
 Marta Laura Navas
 Delia Nicola
 Fernando Ocampo
 Marcia Beatriz Oliva
 Agustina Ortiz Loizaga
 Clotilde Ortiz Loizaga
 Lorena Ortolani
 Luc Ottavio
 Jose Pagés
 Alicia Palermo
 Marina Paradelo
 Liliana Parodi
 Roberto y María del Carmen Pasianot
 Héctor Patrignani
 Pablo y Ma. Julia T. de Pellegrin
 Rosa Penette
 Juan Carlos y Rosa Ma. Peña
 Javier Pereira Amigo
 Isabel Peres
 Mónica Liliana Pérez
 María del Carmen Pérez Leones
 Silvia Perez Martin
 Stella Maris Pergolesi
 Jorge, Enrique y Marcela Pérsico
 Martín Plotquin y Nazareth Zemme

Ezequiel Pollitzer y Sofía Chas
 Luis y Emalice Ponferrada
 Carlos e Hilda Popik
 Horacio Alberto Pratto
 Claudia Puente
 Héctor Puscama
 Juan Manuel Quintana
 Diego Rabinovich y Florencia Fasci
 Adrián Racciatti
 Silvia Cristina Raffaelli
 María Inés Raimondi de Martignone
 María Ravagnan de Bernasconi
 Rodolfo Roballos
 Julio Fabián Rodríguez
 Vicente Rodríguez
 Emiliano Rodríguez
 Enrique y Montserrat Roig
 Juan Manuel Rojas
 Carlos Guillermo Rolla y Elsa Ma. Cueto
 Baltasar y Florencia Romero Krause
 Mario Fortunato Rosner
 Marta Susana Rull
 Gustavo y Analía Safe
 Juan Manuel Sala
 Diego Salmain y Bernardita Valente
 Tonino Salomón
 Agustín Sánchez Alcazar
 Antonio Sanfelici Roca
 Alejandro Sanfilippo
 Dante y Gabriela Sbarbati
 Nelson y Celia Sbarbati
 Daniel Serra
 Matias Shaw
 Miguel Ángel y Gabriela Sica
 Inés Solo de Uslenghi, Andrés y Catalina Uslenghi
 Eugenio y Marta Soulas
 Luis Subizar
 Gabriela Jorgelina Tano
 Enrique y Liliana Taratuty
 Eduardo Torras
 Jorge Torregrosa y Patricia Añon
 Jorge y Ana Troncoso
 Isabel Usandivaras
 Adriana María van Deurs de Amadeo
 Pablo Vaquero
 Mabel Vázquez
 Rubén Vega
 Inés Videla
 Mercedes Videla Escalda
 Marta Susana Vila
 Oliver Willard
 Andrés Vinelli
 Nicole Viseríe
 Liliana Beatriz Windauer
 Carlota Zanetti
 Virginia Bianquet
 Dianthus S.A.
 Kraft Foods
 Circulo Italiano

Néstor Vitale
 Hernán Daga
 Néstor Bessoni
 Sandra Fodor
 Jorge Alonso
 Pablo Daniel y Viviana Baridon
 Delia Codina y Antonio Di Maggio
 Martín y Carolina de los Santos
 Ana Del Carril
 Jorge y Regina Esponda
 Rafael Gonzalez del Cerro
 María Cecilia Lanari
 Ariel Mangone
 Liliana Meaglia
 Eliana Nachajón
 Federico y María Quintana
 Hernán Reynal
 Mario Abella
 Claudia Del Valle
 Diego Beverstein
 María Isabel Giner
 Juan Giudice
 Magdalena Giura y Juan Firpo
 Grupo Victoria Piñero Navarro
 Gonzalo Castresama
 Francisco Gutiérrez Arrechea
 Norma Pastorino
 Sebastián Paz
 Diego Viqueira
 Araceli Etcheber
 Federico Hatzenbühler
 Laura Garate
 Andrea Ricchiuto
 Liliana Bilbao
 Juan Andreoli y Gabriela Cheminet
 Agustina Benegas
 Corina Israele

Luis Antonio Pérez
 Rubén Horacio Domínguez
 Juan Carlos Amarilla
 Mariana D' Agostino y Christian Oliva
 Carolina Eiras
 Juan Healy
 Hernán Kazah
 María Teresa López
 Francisco López Monja
 Iván Daniel Lutufyan
 José Menéndez
 Rodrigo Miguel
 Uriel O'Farrell
 Jorge Schiffrin
 Ricardo Terrilli
 Santiago Traynor
 Adelaida Vohringer
 Carlos Colombo
 Liliana del Carmen Chavez
 Alberto Sauce
 Susana Marino de Alzaga
 Carolina Bonsignori
 Delfina Roca
 Marcelo Bosch
 Alberto Benchimol
 Edmundo Cabanillas
 Juan Luis y Elena Cervetto
 Paula Soledad D' Onofrio
 Adrián De Vicenti
 Analía Gonzalez
 Elsa Gabriela Imbrosiano
 Natalia Lema
 Alejandro Matheu
 Sabina Parma
 Alicia Radice de Varela
 Jorge Ribas
 Marcela Roriz

Nilda María Schaab
 Adriana Mendy y Carlos Rodríguez
 Nora Zimbello
 Gabriela Natalia Pisani
 Elena Franke
 Estudio Mediar Fernandez de Laura Isabel Fernandez
 Ximena García
 Ernesto Goldschmidt y Mirta Sierra
 Fátima Teresita Pérez
 Guillermo y Mercedes Schulte
 Carlos Hugo Trobat
 Jaime Gibile Brobrosa
 William Lautman
 Susana Santillán
 María Julia Dorselle
 Ignacio Baratelli
 Aurora Isabel Silvero
 Kathleen Campbell y Richard Fine
 María Casabal y Lourdes Pizarro
 Martín Karpan
 María Laura Locatelli
 Eva Adami de Degregorio
 Claudia Almanza
 Javier Becerra
 María Rita Beortegui
 María Paula Fernández
 Lucrecia Guevara y Marcos Van Rafelghem
 María del Valle Gutiérrez
 Yésica Mancheago
 María de las Mercedes Navarro
 Manuel Javier Rodríguez
 Margarita Inés Rodríguez Vivanco
 Valeria Carolina Silva
 Helga Varela
 Grupo Melina Gordine
 Graciela Fernández y Julio Accinelli
 Noemi G. H. de Rosenkrantz

Silvina Andrea Freidenberg
 Amelia García del Solar
 Panasonic
 COR Sistemas
 Mariel Podobnik
 Víctor Manuel García
 Xavier Grant
 Elba Haydée Maderal
 María Teresa Márquez de Corbi
 Víctor Mercado
 Macarena Núñez
 Adriana Sacerdoti
 Loreta Clara Virasoro
 Rotary Club Libertador Recoleta - Distrito
 4890
 Marta González
 Fernando y Sofía Garino
 María Carlota Arce
 Jorge Blaquier
 Mariano y Graciela Bravo
 Federico Pelissie du Rausas
 María Virginia Samaría
 Francisco Correa Urquiza
 Matias Hilaire
 María Pia Angarami
 Mónica Tombeur
 Mariel Podobnik
 Soane's Museum Foundation New York
 Federico Hernán Tarela
 Marcelo Bergman
 Emiliano y Samanta Filippi
 Chicco Ruiz y artistas colaboradores
 Livra Argentina

AMIGOS

Marta González	Graciela María Elvira Cordero	Francisco García Zavaleta	Miguel Oromí
Gabriel De Gennaro	Gabriela Crespin	Sebastián Gurmendi	Silvia Pérez Martín
Inés Menéndez Behety	Fortunato Danon	Edgardo Hilaire Chaneton	Josefina Ros
Martín Víctor Mercado	Nora de Viola	Adrián Kertész	Mercedes Rosso
Rocío A. Vitali	Viviana Laura Di Palma	María Leone	Marcos Adrián Sitz
María Soledad Echagüe	Silvana Ferazzoli	Carolina O' Connor	Guadalupe Tofalo
Santiago José García Mira	Estéban Fernández Righi	Isabel Pereda	Mariana Tofalo
Jimena Giral	Benjamín Ferrari	María Florencia Pereyra	Alejandro Tonnelier
Gabriela Bianchi	Sara García Toledo	Jorge E. Shaw	Mariana Valotta
Alfredo De las Carreras	Ariel Gordillo	María Angélica Blumenthal	Mariana Welbers
Alejandro Loréface	María Celina Kaseta	María Gabriela Cabrera	Centro de Estudiantes y Graduados
María Dolores Marianeschi	Constanza Lafuente	Gonzalo Castresana	Argentinos en Nueva York (CEGA NY)
Susana Larcabal	Rosa Mercedes Marchand	Alicia Susana Fiorentino	Ricardo de Aguayo
Laura Andrea Valencia	Luis Felipe Mohando	Federico Montoreano	Carlos De Nevares
Manuel Alvarez Tronge	Javier Montes	Roberto Casadevall	María Alejandra Lorenzo
Santiago Hunt	Héctor Ricardo Montiel	María del Carmen Fasioti	Gustavo Piñeiro
Jeremías Guillermo Albertela	Martín Prevett	Noelia Jennifer Horn	Silvina García
Alejandro Estévez	Tomás D. y Ema Rago	Verónica Jaureguiberry	Florencia Ortiz
Ariel Grignafini	Guillermo Raposo	Ana María Lallana	Gustavo Alfredo Presas
Javier Herrou	María Rivero Ayerza	Carlos Lanza Ponte	Alicia Marta Roca
Eduardo Abboud	Leandro Rosenzweig	Marcelo Laudadio	Valeria Salmain
Dolores Roviralta	Ana Spontón	María Muñoz	Marta Elisa Sanz
Santiago Bilinkis	Teresa Utal	Amelia Pujol	Beatriz Vega
Mariano Dichino	Elda Vallauri	Sonia Rossi	Gonzalo Donato
Fundación Fomentar para el desarrollo de la cultura del trabajo	Josefina Capelle	Mercedes Nelly Hilluvani	María Paula Acevedo
Jorge Forteza	Ana María Cruces	Lourdes Borelli	Sofía Alvarez Colombres
Andy y Romina Freire	Silvana Daniel	Gustavo Leiva	Raúl Araujo
Julio César Frem Bestani	Carlos Fontán Balestra	Lorena Libson	Pablo Biedma
Pedro Groppo	Santiago Freyre	Miguel Ángel Pleimling	Eloisa Cereseto
Omar López Mato	Marta Sanz	Silvina Ruiz Moreno	Beatriz Chichotky
Daniel Nadbourny	Herminda Rosa Schallimbaum	Alexis Altmann	Lucas Coll Areco
Oscar Secco y María Arazú	María Belén Joaquín	Carolina Campos	Pablo García Bourg
Penny Goode	Alejandro Fortín	Marita Croto	Luciano Masnú
Javier Gómez	Carolina y Cristian Scavarda	Sofía Inés Garat	Celina Montes de Oca
Guillermo Navone	Alejandro Peña	Sandra Hanashiro	Irene Mucci
Bernardo Cabral	Juana Benedit	Norma Alfori	Karen Thomas
Alfredo Canavese	Fernando Briones	Aurelia Alderete	Oscar Verdé
María Laura Mezzadri de Razzetti	Enrique y Dalía Amadasi	Diego Alma	Javier María Ferreccio
Jael Patricia Baldassarini	Pablo Barrenechea	Lucía Sofía Barral	Ricardo y Otilia Gattoni
Laura Elisa Baethgen	Fabián de Paul	Adela Bianchi	Graciela Beatriz Zapata
Guillermo Baistrocchi	Martín Eurnekian	Gastón Bordellos	Brian Kim
Anabella Bernasconi	Mariana Fiorito	Anibal Germán Camia	Lila del Carmen Arias
Guillermo Boccardo	Diana Gigena	Alicia Estela Carcer	Miguel Brosens
Tristán Briano	Martín Leal	Rosa Cardozo	Anibal Desimone
Enrique Brusco	Mariana Lomé y Mario Bergamali	Miriam Cortese	Rocío Donnelly
María Devoto	Francisco Massarini	Marina de Estrada	Fernando Olazabal
Santiago Noguero	Nicolás Massot	Tatiana Dolega	Guillermo Adrián Rocha
Santiago Raimondi	Eduardo Orteu	Dolores Ferré	Francisco Javier Bó
Ana María Ricci y Roberto Cagnoli	Luis Parenti	Fernando Gorosito	María Fernández
María del Carmen Rodríguez	Daniel Simonotti	Verónica Hogan	Fernando Pardo
Eduardo Peruchena y Silvina Radano	María de los Milagros Villagra	Ignacio Iglesias	Mirta Alicia Solari
Renzo Melendez	Florencia Hanza	Matías Laurenz	María Ximena Alvarez
Alejandro Estevez	Rosa Clara Porreti	Luisa Magnolia Jameson	Mario Caramutti
Emanuel Fondevila	María Bomfigli	Susana Michelli	Gladis María Cnes
Jorge Ribas	Cecilia Aller	Alejandra Nakasone	Heleen Devos
Mónica Szurmuk	Ma. Ester Angiello	Diego Naveira	Cristina Gómez Mac Gregor
Ricardo Balestra	María Paula Barquin	Ethel Oneto	Diego Helmann
Mauricio y Cecilia Ades	Soledad Braña	Ana Papareus	Bernardino Ramírez
Sandra Hanashira	Fernando Cannizzo	Mara Subotovsky	Sara Ramos Mejía
Lorena Benavidez	Marta Edita Castellino	Diana Surraço de Molinas	Miriam Analía Reynoso
Fabián Ciarlotti	Alicia Cytrynblum	Gabriela Wierbilo	Mariela Rueda
Pablo Ariel Daich	Susana de Rodríguez	Celia Whittingham	Marina Salmain
Agustín del Río	Juan Marcelo de San Martín	Paula Albin	Mariana Segura
Lucas Ferrero	Mónica Finino	Sebastián Arias Duval	Laura Trelles
Carolina María Rosso	Patricia López	Silvia María Balparda	Laura Carenich
Eduardo Guillén	Guillermo Maurizi	Daniel Edgardo Barbosa	Susana Fagonde
Ana Carissimi	Emiliano Mora	Lucía Cavanagh	Albertina Pereyra Iraola
Eloisa Cereseto	Verónica Palazzo y Juan José Lazcano	Jorge Caviglia	Eva Acuña
Mabel Della Fonte	Miriam Pujol	Tomás Chevallier - Boutell	Pablo Boffa
Liliana Juan	Alicia Sadobe	Paola Colombo	Claudio Bustamante
Vanessa y Santiago Pichón Riviere	Gustavo Santos Scarcella	Miguel Ángel de Dios	Héctor Frega
Diana Tamargo	Rafael Valdéz	Grupo María Julia Díaz Ardaya	Guillermo Pafumi
Carlos Anibal Cavia	Romina Vera	Juan Durañona	Juan Pared
Tomas Mayer	Natalia Ortiz	César García Belsunce	Andrea Ríos
Fernando Pisani Agote	Magdalena Bardallo	María Laura Giaouque	Virginia Rivero
Lara Esse	Sara Kapelusznik	Fernando Gimenez Zapiola	Catalina Boix
Jaime Cibils	Juan Francisco Venturino	Sebastián Gurmendi	Clara Cazenave
María Elena Acosta	Flavia Guibourg	Sandra Hanashiro	Merced Córdoba
Rocío Balestra	Susana Elizabeth Ortiz	Alfredo Kasdorf	Milagro Córdoba
Silvana Benossi	Bruno Capalbo	Nicolás Lepould	Mecky Denna
Juan Pablo Bruzzo	Rosario Marianeschi	Patricio Lessa	María Gaviña
Santiago Casares	Walter Ariel Petersen	Carolina Luchessa	Mercedes Gilbert
Ricardo Castiglioni	Néstor Bessoni	Antonio Macías	Sara Krick
Patricia Alejandra Castro	Mercedes Tapia	Cecilia Mazzeo	Luz Piñero
Margarita Cohen	Pedro Antonini	Andrés Meoli	María Laura Rico
	Macarena de Aubeyzon y Luis Cavanagh	Rosana Miguel	

AUSPICIANTES CENA ANUAL Y RIFA

Panedile Argentina
Fundación Noble-Clarín

Bodega Catena Zapata
LAN
Samsung
Welcome Abroad
DELL
NESPRESSO

Banco Galicia
Coca-Cola de Argentina

Pire-Hue Lodge Patagonia
Arelauquen Lodge Golf & Polo
Hotel Correntoso
Jean Pierre Joyeros
Knightsbridge
Sathya

Santander Río
Pan American Energy

La Rural Predio Ferial de Buenos Aires
Los Petersen Catering
Repila Disc-Jockeys
Hell Boyz Producciones

VOLUNTARIOS

Daniela Ades
Mariana Agazzoni
Jeremías Albertela
Silvina Andrés
Verónica Arias
Manuel Arturo
Javier Baroni
Cecilia Barreda
Miguel Barros
Claudia Barrozo
Marcela Basualdo
María Benard
Agustina C. Benegas
Beatriz Bolo
Antonella Bonacina
Antonela Bordisso
Guillermina Brandi
Enrique Bugnard
Germán Burkhardt
Nuria Cabral
Juan Manuel Cano
Luciana Carreño
Ma. Lucila Cebeiro
Nancy Celna
Eloísa Cereseto
Gabriela Cheminet
Silvana Comelli
Mariana Coronel
Ma. Mercedes Cossovich
Victoria Cotter
Ma. de los Ángeles Crotto

Tamara Cruz
Samanta Curti
Pablo Daneri
Marilina Dante
Tomás de Achaval
Carolina de Francesco
Florencia del Médico
Ana Ma. del Bosco
Susana Dennis
Milka Díaz Salazar
Eugenia Dutrey
Ma. de los Ángeles Echeverría
Diana Espinosa
Lara Esse
Eugenia Fagalde
Nilda Farcú
Ma. Eugenia Forns
Pablo García Bourq
Julieta Garriga
Letizia Geba
Marina Georgálos
Lorena Giavino
Florencia Giovane
Ana B. Giudici
Oscar Ghillione
Ariel A. Gómez
Noelía Gordine
Ma. Sofía Gruneisen
Ma. Eugenia Gutman
Ma. Victoria Gutman
Delfina Isla Casares

Rafael Karamaniana
Mariano La Ferrera
Micaela F. Labonia
Joaquín Lamesan
Carlos M. Lanza Ponte
Jimena Lascano
Macarena Lebrero
Irene Legaspi
Lucía Lehmann
Analía Lopetegui
Florencia López Marzoa
Bibiana Mancini
Celia Martínez
Ma. del Carmen Martínez Echenique
Estefanía Morante
Javier Medina
Ma. Agustina Menéndez
Mariela Merla
Santiago Miguens
Matías Militello
Nahuel Molina
Ezequiel Mulhall
Ezequiel Murguet
Nicolás Murguet
Ma. Gabriela Musacchio
Pilar Navarro
Yanina Olmos
Verónica Palazzo
Inés Parodi
Mabel Peribañez
Patricia Pierre

Mariela Pino
Ma. Laura Pissi
Isabel Pizarro
Daniela Ponzi
Cecilia Primogero
María Ramallo
Rosario Richards
Verónica Rivotta
Mariana Rocca
Pamela Rodríguez Mendivil
Carolina Rubini
Martina Sánchez
Cristina Sánchez Cosme
Matilde Sarabayrouse
Carlos Soler
Martín Sourigues
Ma. Inés Tabocchini
Leonor Tejerina
Milagros Torres
Luján Tricotti
Lucía Tokatlian
Cristina Toloza
Agustín Trovato
Pablo D. Ureta
Andrea Utard
Sergio Valentini
Ariel Verón
Guillermina Videla
Daniel Zazzini
Romeo Zazzini

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Diario La Nación
Fundación Diario La Nación
Fundación Noble - Clarín
BAE
Ámbito Financiero
Diario Crítica
El Cronista Comercial
La Razón
La Prensa
La Nueva Provincia
Diario del Viajero
Periódico El Mundo
Contacto Solidario (C5N)
Responsabilidad Social (Metro)
Argentina para Armar (TN)
Sin Miedo (Metro)
Programa Contá con nosotros (canal 21)
Bien Público (canal 21)
Programa ONGs (América TV)
Programa Andino y el país (América)
El diario del sábado (canal 26)
Protagonistas de la Segunda Argentina (canal 26)
Canal 9

Cartoon Network
Fox Sports
I-Sat
Much Music
Space
TyC Sports
Telefe
TN
TNT
Revista Dirigencia
Revista Futuro Sustentable
Revista Viva
Revista Entre Casa
KPL Media
Revista Galerías
Revista Tercer Sector
Revista Hacer Familia
Revista Beglam
Revista Living
Revista Jardín
Agencia Infocívica
Agencia Télam
Agencia DYN

Unirse (Radio Cadena ECO)
Perfil Empresario (Radio Cadena ECO)
Asignatura Pendiente (Radio Cultura)
AM - Continental
FM - Blue
FM - Hit 40 principales
FM - La Metro
FM - Rock and Pop
Mirabaires
Portal Agrositio
Portal ComunicaRSE
Portal Periodismo Social
Portal de Internet Risolidaria
Portal IARSE
Portal Vida Positiva
Living in Argentina
Newsletter Expat Connection
Zonajobs
Editorial Televisa Digital
ESPN
Spinazzola Vía Pública

Queremos agradecer a todos los periodistas que nos apoyan a lo largo y a lo ancho de nuestro país y a quienes colaboran con la donación de sus productos o préstamo de instalaciones para el desarrollo de nuestras actividades.

La voz de nuestros Socios

El mundo del conocimiento abre oportunidades, opciones de desarrollo humano y de contribución o aporte social. El desconocimiento es como estar en las tinieblas, acorralado o preso de una situación.

Contribuir a la causa de Cimientos es un placer además de ser fruto de una total convicción. Simplemente basta con ver la energía, la pasión y el profesionalismo con que día a día su gente lleva a cabo sus programas y se esfuerza por incluir a más y más chicos en el círculo de la escuela para que tengan opciones de ser lo que quieran o se propongan ser, y puedan contribuir al desarrollo de la sociedad argentina.

El desafío que tienen Cimientos y todos sus colaboradores por delante es enorme, porque trabajar sobre las bases es el camino lento y largo, pero el más seguro y el de la verdad.

MA. DOLORES MARIANESCHI

Amiga

Para DuPont, la educación es una de las áreas clave donde implementa sus programas de Responsabilidad Social. Desde el 2003, año en que comenzamos a transitar este camino de manera conjunta, hemos ido acompañando el crecimiento del Programa de Becas Escolares. Y hoy estamos orgullosos de los resultados que se han cosechado en este camino. No solo por haber acompañado a tantos alumnos en su tránsito por la escuela secundaria sino también porque, a través de nuestros empleados, hemos podido transmitirles la importancia de que finalicen sus estudios. Son ellos -a través de cada una de sus cartas y de las Jornadas, y obviamente de los encargados de acompañamiento- los que intentan mostrarles que vale la pena estudiar, plantearse metas y recorrer el a veces difícil pero enriquecedor camino de la vida.

Y así lo demuestran los informes que recibimos por parte de la Fundación, donde se refleja el esfuerzo de los alumnos y sus familias por superarse; es gratificante y da fuerzas para seguir apoyando el Programa de Becas.

Muchas gracias Cimientos por esta invaluable tarea que realizan a diario para contribuir a que cada vez más jóvenes de nuestro país finalicen sus estudios secundarios.

DUPONT ARGENTINA

En Fundación Nextel trabajamos con diferentes programas en el área educativa porque estamos convencidos de que la educación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los chicos.

La desigualdad social y educativa es un fenómeno complejo y por eso es necesario abordarlo desde diferentes dimensiones. El Programa de Becas Escolares que llevamos adelante con Cimientos pretende fomentar el acceso, la permanencia y la finalización del ciclo lectivo obligatorio en el sistema educativo formal a fin de que los jóvenes logren desarrollar su potencial e integrarse al mundo social y laboral de manera exitosa. Para nosotros es muy reconfortante apadrinar a los chicos y contar con el conocimiento y la experiencia de los profesionales de Cimientos en este camino. Hemos aprendido mucho de nuestros ahijados y de las vivencias y dificultades por las que ellos atraviesan para concluir sus estudios, por lo cual es sumamente reconfortante verlos finalizar el ciclo lectivo. Fue muy positivo poder conocerlos, acompañarlos, saber qué piensan y cuáles son sus proyectos. Adherimos plenamente al lema “La EDUCACIÓN es parte de la SOLUCIÓN”. Confiamos y esperamos que en un futuro cercano TODOS los chicos puedan finalizar sus estudios en la Argentina.

FUNDACIÓN NEXTEL PARA LA ACCIÓN COMUNITARIA



¿Tutor sí o tutor no?

Es imprescindible indagar qué pasa en las escuelas secundarias para encontrar renovadas estrategias que construyan una educación más inclusiva. La figura del tutor, su mirada atenta y permanente sobre los alumnos y sus necesidades, es revisada en esta investigación por su potencial para lograr una mayor retención y mejores aprendizajes

En América latina, aun en aquellos países que han logrado los mayores niveles de cobertura de la educación media, hay un tercio de jóvenes que no finalizaron la escuela secundaria y, en algunos países, sólo una quinta parte logra completar este nivel. Este panorama es mucho más crítico si se centra la atención en los jóvenes de los sectores sociales más desfavorecidos o en aquellos que residen en zonas rurales, donde la amplia mayoría está lejos de llegar a completar la educación secundaria.

En nuestro país, en los últimos años, si bien son muchos más los jóvenes que ingresaron a la escuela secundaria, también son muchos los que abandonaron sus estudios. De acuerdo con la más reciente información difundida por el Ministerio de Educación, hay 400.000 adolescentes que hoy no están en las escuelas, y sólo termina sus estudios el 50% de los que los comienzan. La meta de una escuela secundaria para todos, aun cuando la legislación la define como obligatoria, es sumamente difícil de alcanzar.

Entre las estrategias que muchos países han puesto en marcha para incrementar la inclusión educativa, las tutorías escolares ocupan un lugar de privilegio. En nuestro país, los documentos del Ministerio de Educación que abordan la reforma de la escuela media señalan a las tutorías como un dispositivo central para retener a los alumnos en las escuelas. Por este motivo, y para contribuir con fundamento al debate sobre la transformación de la escuela secundaria, en Cimientos investigamos los programas de tutorías vigentes en el país con el propósito de identificar buenas prácticas que favorezcan el desarrollo de una escuela media más inclusiva.

El análisis evidenció que, si bien en cada uno de los programas el rol del tutor está pautado de manera bien diferente, *todos los actores coinciden en que las características de la interacción entre los alumnos y sus docentes, tutores y directivos es la que termina incidiendo de manera efectiva en la trayectoria escolar.*

“...si a mí me hacen un juicio, me dan 100 años de cárcel, porque yo estoy haciendo ejercicio ilegal de la psicología, de la medicina, de la seguridad, porque hay que ocuparse de todo lo que la sociedad no se ocupa afuera. Entonces uno no tiene título para eso, no tiene título de psicólogo, ni de médico...”

Tutora de una escuela secundaria





La investigación tuvo lugar entre 2007 y 2008. Para acceder a la voz de los actores escolares, se seleccionó una muestra de 11 escuelas secundarias pertenecientes a contextos socio-económicos desfavorables, donde funcionan los siguientes programas: Programa de Becas Escolares Cimientos; Programa Nacional Aprender Enseñando; Tutorías Ciudad de Buenos Aires; Tutorías Provinciales (Mendoza y Tucumán). Se realizaron 175 encuestas y 40 entrevistas a directivos, profesores, tutores, alumnos y padres.

Algunos de los principales hallazgos:

a) Dimensión pedagógica

- Cuando los tutores desempeñan tareas de apoyo a las materias (como en el caso del programa nacional Aprender Enseñando –PNAE–), los porcentajes de desaprobados en los exámenes de diciembre y marzo se ven reducidos; por lo tanto, la repitencia y la deserción también disminuyen.
- Los chicos, a partir del acompañamiento, mejoran en su rendimiento y, por ende, “se toman más en serio la escuela” (PBE Cimientos).
- El vínculo de tutoría logra que los jóvenes pongan en marcha estrategias para finalizar la escuela y para que puedan pensar en el futuro (PBE Cimientos).

b) Dimensión mediacional

- El vínculo de tutoría modifica tanto la relación que el alumno entabla con la escuela, como el vínculo que los tutores mantienen con los alumnos. Cuando un docente es tutor, conoce mejor a los jóvenes y enriquece su trabajo como profesor (Tutorías de Ciudad de Buenos Aires).

“Me ayuda a entenderlos y a registrar quién se pone nervioso porque estudia de memoria, a quién le está costando la materia porque tiene un problema personal que no le permite estudiar. Los conozco desde otro aspecto y los puedo comprender más” (Ciudad – Tutores).

c) Dimensión del apoyo afectivo

- Los chicos comienzan a transitar su escolaridad desde otro lugar, con mayor seguridad y confianza en sí mismos; y esta confianza impacta en su vínculo con la escuela (PBE Cimientos).

El rol que cumplen los tutores es importante en las escuelas “urbano-marginales”, las cuales no se hallan preparadas para construir condiciones efectivas para que los jóvenes más vulnerables amplíen sus posibilidades de acceso al conocimiento. La figura del tutor se instala en la escuela intentando compensar el trabajo de los profesores y el acompañamiento de las familias. Desde distintos encuadres, los tutores hacen de soporte, median, contienen, “ven” por otros, tratando de cumplir así con el objetivo de retener a los alumnos en la escuela.

En Cimientos, la construcción del rol del encargado de acompañamiento constituye una lección aprendida. Y, si bien coincidimos en que es un rol necesario, también estamos convencidos de que la escuela secundaria requiere de otros cambios estructurales que permitan generar un espacio real de enseñanza y aprendizaje acorde a las características y necesidades de los jóvenes que hoy son sus alumnos.

GRACIELA KRICHESKY

Directora, Programas de Investigación y Difusión

Tres años de acción, de investigación y de aprendizajes

Hacia finales de 2006 se presentó a Cimientos la posibilidad de encarar un nuevo desafío: iniciar un programa que trabajara con jóvenes que quisieran volver a la escuela secundaria. El año 2009 fue el último del Programa Piloto de Retención y Reingreso, una experiencia muy intensa que continúa enriqueciendo nuestra tarea

Desde nuestros inicios, en Cimientos trabajamos para lograr la permanencia en el sistema educativo de alumnos ya escolarizados y comprometidos con la educación. Sin embargo, el estado de la educación en la Argentina nos indicó la necesidad de ir más allá: tanto en algunas escuelas que participan en nuestros programas como en otras tantas de todo el país, el abandono escolar es un problema de magnitud creciente –las últimas estadísticas indican que 426.564 estudiantes abandonan la escuela secundaria por año– que se presenta con particular intensidad en las escuelas que atienden a población vulnerable.

La oportunidad y la convicción de que es posible modificar este escenario permitieron que a principios del año 2007 iniciáramos el Programa Piloto de Retención y Reingreso. La experiencia ganada en el desarrollo de otros programas fue aplicada en cinco escuelas de una misma localidad con 200 jóvenes. El proyecto, que se extendería por tres años, estaba colmado de interrogantes, pero afirmado en la certeza de que

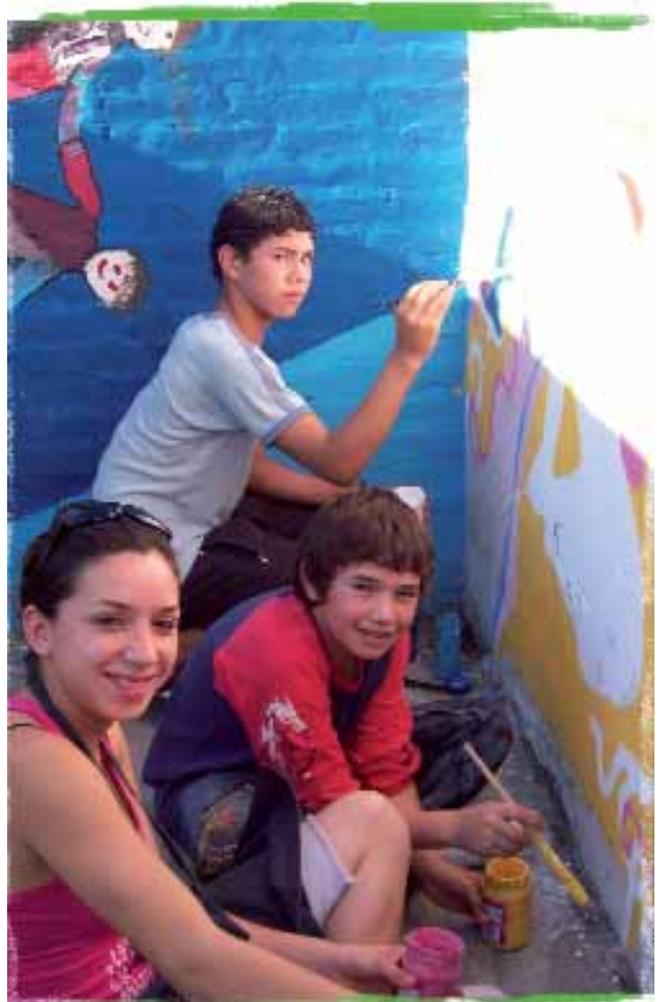
era indispensable trabajar para que cada uno de los jóvenes que participaran en él tuviera la oportunidad de estar en la escuela de otra manera.

En las escuelas donde se llevó a cabo el programa muchos jóvenes ya habían abandonado y muchos otros pasaban más días afuera que adentro: 80, 90 inasistencias en un mismo ciclo lectivo, aunque en los registros aparecían como “alumnos regulares”. Comenzamos a notar que estas eran dos caras de la misma moneda: el “desenganche”, un proceso paulatino de inasistencias, repitencias y abandono.

La situación académica de estos jóvenes –y de muchos otros, dado que el porcentaje de sobreedad en la Argentina supera los 35 puntos en el nivel secundario– parecía repetirse cada año como si no hubiera pasado el tiempo: jóvenes de 16 años que comenzaban nuevamente el 7º año. El vínculo que mantenían con lo escolar era difícil de definir, de delimitar, porque ¿qué era lo escolar para ellos?

La situación de vulnerabilidad de estos jóvenes era extrema. Las instituciones educativas a las que podían acercarse no garantizaban una educación de calidad, tenían muy pocos recursos, la secuencia de las clases se interrumpía por las ausencias reiteradas de alumnos y docentes, y eran muchas las dificultades para construir redes con la comunidad que favorecieran la asistencia de los jóvenes a la escuela. Insertas, además, en un sistema educativo cuyas “reglas” naturalizan con el nombre de “regular” una condición de alumno ausente, sin sentido. Un alumno cuyo vínculo con la escuela era mayormente nominal, sin proyección futura, sostenido por el deseo e insistencia de seguir intentando encontrar algo, “ser alguien”, en palabras de los chicos.

Paso a paso, entendimos que era necesario articular las acciones con los jóvenes, sus familias, la escuela, las redes de la comunidad y las autoridades educativas para trabajar en la inclusión de estos chicos en sus escuelas. Nuestro trabajo consistió, en primer lugar, en mejorar las condiciones en que estas escuelas podían recibir, contener y mirar a sus alumnos. Paralelamente, el acompañamiento a los chicos se focalizó en repensar las condiciones necesarias para ser un alumno regular. El camino no fue lineal, la manera de acompañar a cada escuela y a cada alumno fue distinta y particular, pero siempre partimos de sus capacidades, de aquello con lo que sí contaban.



Comenzamos por hacer visibles ciertas situaciones que, aceptadas como rutinas, no eran racionalizadas y, por ende, no se detectaba su incidencia en la inclusión o exclusión de los alumnos: una puerta de entrada sin timbre ni picaporte, un fondo enorme sin utilizar mientras el recreo solo tenía lugar en un pasillo, registros de asistencia y libros amontonados sin ningún uso. Paulatinamente, comenzaron a sucederse pequeños –pero muy numerosos– cambios necesarios para comenzar a gestar otras transformaciones. “Registrar la presencia” de los alumnos como reconocimiento de su existencia e individualidad fue un paso importante, que también promovió la participación de los jóvenes en la mejora de las condiciones edilicias de las escuelas. Junto a los profesores las decoraron y pintaron, reacondicionaron las bibliotecas y resignificaron los distintos espacios. Por otro lado, para que los chicos permanecieran o volvieran a la escuela, la directora llegaba hasta sus casas, enviaba a una trabajadora social o citaba a sus padres, entre otras estrategias.

Así, muchos de los alumnos comenzaban, a su manera, a mostrar ganas de estar en la escuela. Verónica, por ejemplo, dibujaba en su calendario una carita sonriente cada día que había logrado asistir a clases; Brian hablaba con su encargada de acompañamiento de su logro del mes y decía: “No falté nunca”. También había otros para quienes la presencia en la escuela continuaba siendo una manifestación de deseos; el acompañamiento constituía un espacio novedoso y atractivo, aunque difícil. Día a día, las escuelas y sus alumnos nos mostraban que volver es, en algunos casos, un trabajo para titanes, lleno de desafíos y condicionantes, y que son solo personas –no titanes– quienes los enfrentan diariamente.

Sin embargo, la inclusión no es sólo volver, la calidad del aprendizaje de los alumnos es una parte innegociable. Por eso, desde el programa promovimos la participación de un equipo de especialistas que acompañaron a los docentes de lengua y matemática, los capacitaron y trabajaron con ellos y con todos los profesores de la localidad de estas dos áreas. Estas acciones, sostenidas en conjunto con Supervisión Escolar, revelan que hay un camino para continuar y fortalecer.



Taller de expresión

Hoy, como un balance del programa, los resultados nos muestran que de los 200 jóvenes que iniciaron el programa, 72 permanecen en la escuela. Muchos otros, sobre todo los que habían concretado el abandono antes de participar en el programa, no lo lograron y hoy están excluidos del mundo del conocimiento, ya sea porque el trabajo realizado no llegó a tiempo o no fue suficiente o apropiado para ellos. Las cuatro escuelas en las que continuamos implementando el programa no son las mismas que conocimos en 2007. Hoy su mirada hacia su tarea y su alumnado se ha modificado, pero para mejorar sus resultados todavía falta seguir trabajando.

No hay duda: volver a la escuela es un proceso posible pero, para muchos jóvenes, está lleno de obstáculos y barreras a veces insuperables. Todavía se necesitan mejoras en la infraestructura y en la disponibilidad de recursos, especialmente en estas escuelas insertas en comunidades muy vulnerables; también en la organización escolar, donde 180 días de clase anuales, docentes y directivos que estén en la escuela más tiempo, cambios en los contenidos y en las metodologías de enseñanza tienen que dejar de ser una utopía y transformarse en realidad.

Para todo nuestro equipo, este programa fue la oportunidad de atravesar la magnitud de la complejidad de la problemática del abandono. Compartimos aquí algunos de los aprendizajes y las reflexiones que posibilitó este camino:



- La problemática del reingreso es altamente compleja de abordar y requiere del trabajo articulado entre la escuela y su comunidad (hospitales, centros de salud, instituciones locales, municipios).
- El diagnóstico previo es condición indispensable y debe dar cuenta de las necesidades y posibilidades de las escuelas, sus docentes, directivos y alumnos. También aportará el conocimiento de sus códigos, imaginarios y representaciones, para que la comunicación sea en el mismo lenguaje.
- El trabajo debe comenzar con la escuela, revisando y modificando ciertas cuestiones naturalizadas (por ejemplo, la importancia de tomar asistencia a los alumnos y la propuesta de clases atractivas, entre muchos otros). Recién entonces es recomendable iniciar las acciones tendientes al reingreso de los alumnos a la institución.
- Para realizar un buen acompañamiento es necesario:
 - definir los objetivos y los actores con quienes se trabajará. No es posible trabajar con toda la escuela al mismo tiempo;
 - ser suficientemente flexible para adaptar las planificaciones de cada intervención;
 - mantener en cada intervención el foco educativo;
 - la intervención de un trabajador social.
- Tanto el supervisor escolar como los directores de cada escuela son clave para motorizar los cambios.
- Para mantener la motivación de alumnos y docentes es importante fomentar el desarrollo de producciones o muestras al finalizar cada año lectivo. Éstas dan cuenta del trabajo realizado y permiten a la comunidad participar en actividades escolares, constituyendo a la escuela como referente.
- Es importante dar continuidad al acompañamiento, puesto que estos jóvenes valoran más la estabilidad de este vínculo que el ingreso de dinero asociado a la beca.
- Los meses críticos en la retención de los alumnos en la escuela son marzo y julio, al retomar las clases. En ese momento es necesario fortalecer el acompañamiento con diversas estrategias.
- Es importante y necesario presentar una propuesta diferenciada y pensada especialmente para los padres. Hay respuesta cuando son convocados especialmente.

VALERIA SALMAIN

Coordinadora, Programa de Retención y Reingreso (2007-2009)

Cumplir la promesa de las organizaciones sin fines de lucro

El presente artículo es un resumen del original publicado por Harvard Business Review América Latina en su número de agosto 2009.

por Jeffrey L. Bradach, Thomas J. Tierney y Nan Stone

Los líderes de las organizaciones sin fines de lucro enfrentan desafíos únicos para lograr resultados, pero un número cada vez mayor de estas organizaciones está demostrando que es posible hacerlo abordando rigurosamente los problemas relacionados con la estrategia, el capital y el talento

Acabar con la violencia en las zonas urbanas deprimidas, educar a los niños desaventajados, frenar la pérdida de bosques lluviosos o de la fauna marina: a las organizaciones sin fines de lucro estadounidenses se les está pidiendo que asuman una proporción creciente de los trabajos más difíciles e importantes de la sociedad. Al mismo tiempo, las expectativas de que estas organizaciones muestren resultados –de parte de sus empleados, consejos de administración y donantes públicos y privados– van en aumento. ¿Cómo están respondiendo las organizaciones sin fines de lucro? Siendo mucho más explícitas respecto de los resultados que esperan generar y de las estrategias y organizaciones que crearán para lograr esas metas.

Durante los últimos ocho años, hemos trabajado con más de 150 organizaciones sin fines de lucro cuyos directores ejecutivos y consejos de administración se han comprometido a aumentar el impacto social de su organización. Todavía no hemos hallado un “único y mejor modo” de hacerlo y no esperamos encontrarlo. Cada organización enfrenta oportunidades y desafíos únicos, y las decisiones que toman sus líderes reflejan necesariamente

esas realidades. Sin embargo, la única constante es que están dispuestas a enfrentar concienzudamente ciertas preguntas esenciales e interdependientes:

- ¿Por cuáles resultados nos responsabilizaremos?
- ¿Cómo los lograremos?
- ¿Cuánto costarán realmente los resultados y cómo podemos financiarlos?
- ¿Cómo creamos la organización que necesitamos para producir esos resultados?

En conjunto, estas preguntas crean un marco que los CEO pueden usar en conversaciones sinceras con los *stakeholders* y en la elaboración de planes específicos y pragmáticos para hacer una diferencia tangible, ya sea que esta diferencia se mida en un aumento en la cantidad de jóvenes que terminan su educación secundaria o en océanos más saludables. Aunque las preguntas parecen fáciles y genéricas, responderlas –y actuar según las recomendaciones– es notablemente difícil por varias razones.

¿Por cuáles resultados nos responsabilizaremos?

La decisión más fundamental –y quizás la más difícil– que puede tomar una organización sin fines de lucro es definir los resultados que debe generar a fin de tener éxito. Ese proceso implica traducir la misión de la organización en metas que sean a la vez lo suficientemente convincentes para atraer un apoyo continuo de los interesados y lo suficientemente específicas para guiar la asignación de recursos.

Un método es que los líderes de las organizaciones sin fines de lucro formulen y concuerden en lo que llamamos su impacto proyectado. Una declaración sólida del *impacto proyectado* de una organización sin fines de lucro identifica tanto a los beneficiarios de las actividades de la entidad como los beneficios que la organización proporcionará, es decir, el cambio en la conducta, el conocimiento o el *statu quo* que sus programas buscan lograr. Esa especificidad brinda a los tomadores de decisiones una poderosa herramienta para ser usada cuando deban escoger entre prioridades valiosas pero contrapuestas.

Las discusiones acerca del impacto proyectado de una organización suelen ser iterativas, inclusivas (comprenden a miembros del consejo de administración además del personal) e increíblemente difíciles. Una fuente de dificultad es que las necesidades legítimas invariablemente exceden la capacidad



de cualquier organización para satisfacerlas. Por tanto, al aclarar su estrategia y alcance, la organización sin fines de lucro también está determinando lo que no hará. ¿Debería el programa de océanos del *Natural Resources Defense Council* (Consejo de Defensa de los Recursos Naturales) tener como objetivo bloquear la perforación petrolera en alta mar o promover una gestión más responsable de las pesquerías? ¿Debería STRIVE, una organización de capacitación para el trabajo, concentrarse en los cesantes crónicos, que son los más difíciles de atender, o en los que tienen la mayor posibilidad de reingresar rápidamente a la fuerza laboral? Estas son disyuntivas difíciles, sin respuestas “correctas”. Pero sólo al hacer estas elecciones puede una organización sin fines de lucro ajustar sus limitados recursos a las actividades que tendrán el máximo impacto.

No hay un modelo estándar para una declaración de impacto proyectado, pero los valores organizacionales, los datos y una buena disposición para tomar decisiones difíciles son parte de la combinación.



¿Cómo lograremos resultados?

Cuando hay que distribuir tiempo y dinero entre diversos programas y actividades, no es fácil identificar las iniciativas más eficaces. Tampoco es probable que la lógica que apoya esas decisiones sea evidente. Por eso es tan importante *trabajar en la teoría del cambio*: explicar cómo la organización, trabajando a solas o con otras entidades, logrará su impacto proyectado. El proceso garantiza que los *stakeholders* entiendan por qué se están tomando las decisiones estratégicas en la forma en que se toman; y también saca a relucir supuestos respecto de programas y servicios que luego pueden probarse y modificarse según haga falta. Una teoría del cambio sólida es lo suficientemente amplia para mostrar el alcance de las creencias de una organización sobre cómo ocurre el cambio social (incluyendo, cuando sea apropiado, las actividades de otros) pero lo suficientemente específica para permitir a los tomadores de decisiones trazar mapas de los programas y de los recursos para desarrollarlos.

Al igual que el trabajo de impacto proyectado, las discusiones de teoría del cambio son iterativas; además hay varias opciones plausibles para lograr un determinado conjunto de resultados. Por ejemplo, la capacitación de docentes, la reforma del plan de estudios, la extensión de la jornada escolar y la instrucción personalizada podrían ser recursos para aumentar las tasas de graduación entre los jóvenes desaventajados en las escuelas secundarias urbanas. El enfoque “correcto” dependerá en

parte de lo que los líderes de una organización creen que deben hacer. Un factor aun más importante será lo que van aprendiendo al analizar las aptitudes y la situación económica de su organización y al reunir información respecto de lo que otros están haciendo, por ejemplo, si ya existen programas similares y quién financia cada programa.

Varios asuntos surgen rutinariamente durante el trabajo de teoría del cambio. Uno es el problema de la evidencia: ¿qué elementos crean resultados positivos demostrables? Las evaluaciones formales, que documentan el vínculo entre un programa o actividad particular y un conjunto de resultados positivos, toman mucho tiempo, son costosas y difícilmente atraen financiamiento, de modo que la mayoría de las organizaciones no es capaz de responder categóricamente a esta pregunta. Otro desafío es determinar dónde empieza y dónde termina el trabajo de una organización en relación con el trabajo de otras. Finalmente, el trabajo de teoría del cambio destaca las brechas entre lo que se supone que debe ocurrir y lo que ocurre realmente. Por ejemplo, no es inusual descubrir que las personas que usan los servicios de una organización sin fines de lucro no son los beneficiarios objetivo. O bien, una organización puede descubrir una discrepancia entre lo que sus líderes creen que se necesita para que sus programas sean eficaces (la duración de la participación de las personas, por ejemplo) y el modo en que se brindan los programas.

¿Cuánto costarán realmente los resultados y cómo podemos financiarlos?

Las organizaciones sin fines de lucro casi nunca tienen suficiente dinero para cubrir todo lo que ya están haciendo, y menos disponen de fondos excedentes para apoyar nuevas actividades e inversiones. En consecuencia, es inevitable que aparezcan decisiones difíciles a medida que los líderes determinen qué resultados pueden lograr razonablemente en el contexto de sus niveles actuales y potenciales de apoyo. Para poder hacer los *trade-offs* necesarios, lo primero que deben lograr es la claridad financiera. Esto implica entender todos los costos de los programas actuales y el modo en que cada uno afecta el bienestar financiero global de la organización. ¿Cubre el programa sus propios costos? ¿Requiere un subsidio? ¿Genera un superávit? Aunque al parecer esa información debía ser fácilmente obtenible, el ambiente en el que operan las organizaciones sin fines de lucro suele opacarla.

La claridad financiera permite a los tomadores de decisiones evaluar el impacto de sus programas sobre la misión de la organización y sobre sus márgenes. El objetivo no es eliminar aquellos programas que no generan suficiente para sustentarse: muchos programas esenciales no pueden cubrir plenamente sus propios costos. Más bien, es determinar si se está usando el dinero discrecional para apoyar aquellas actividades con el máximo potencial para ayudar a la organización a lograr su impacto proyectado.

En el sector sin fines de lucro existen fuerzas de mercado débiles; por ejemplo, los donantes sí deciden a quién apoyar. Como consecuencia, las organizaciones sin fines de lucro pueden ser financieramente muy frágiles.

¿Cómo pueden las organizaciones sin fines de lucro líderes desarrollar una base confiable de financiamiento? No hay una respuesta simple, pero pueden empezar por alinear mejor su financiamiento y sus estrategias. Hemos visto a líderes hacerlo en varias formas.

Primero, enuncian claramente para qué necesita la organización apoyo financiero e identifican fuentes adecuadas para satisfacer esas necesidades. Los líderes de las organizaciones sin fines de lucro también deben examinar detenidamente los verdaderos costos –tangibles e intangibles– relacionados con los ingresos potenciales. ¿Se verá la organización obligada a ejecutar la estrategia del donante en lugar de la propia si acepta los fondos ofrecidos? ¿Se reducirá el valor del financiamiento debido a los requisitos excesivos de reporte de los donantes, los procesos de toma de decisiones excesivamente largos e impredecibles o la aversión a cubrir los gastos generales adecuados? Quizás lo más importante sea que tanto los líderes de las organizaciones sin fines de lucro como los donantes dejen de engañarse a ellos mismos y enfrenten la realidad de lo que costará producir resultados.



¿Cómo creamos la organización que necesitamos para producir resultados?

Cuando el objetivo es generar y mantener resultados, tener a las personas correctas en los puestos correctos es mejor que tener la estrategia correcta o incluso una fuente confiable de capital. En lo que a esto se refiere, muchas organizaciones sin fines de lucro son afortunadas. Cuentan con líderes apasionados, emprendedores y esforzados. Sus empleados son personas dedicadas, motivadas más por la oportunidad de ayudar a otros que por incentivos económicos personales.

Sin embargo, aunque las organizaciones sin fines de lucro suelen tener líderes fuertes, también suelen ser mal gestionadas. Como resultado, a menudo se ven abrumadas por una confusión persistente sobre los roles y las responsabilidades, y por procesos poco transparentes de toma de decisiones.

Esas confusiones conducen a la reinención repetida de prácticamente todos los procesos, especialmente en las organizaciones llenas de voluntarios cuya memoria institucional suele ser muy corta. Los costos se manifiestan en una capacidad reducida de lograr resultados para los beneficiarios y en el agotamiento de los voluntarios y los miembros del personal.

Diseñar mejores procesos. La ausencia de procesos para fijar las metas de los empleados y obtener *feedback*, por ejemplo, desconecta a las personas y su desempeño de la estrategia de la organización. En una organización sin fines de lucro cuyo objetivo era unir a mentores con jóvenes desaventajados, a los miembros del personal se les decía repetidamente que las prioridades de la organización se extendían más allá del número de uniones creadas, para incluir otras dimensiones tales como su calidad y presencia en comunidades marginadas. Pero cuando se hacían las evaluaciones de desempeño, a los miembros del personal se les evaluaba y recompensaba solo según el primer indicador, es decir, el más fácil de cuantificar. Reconociendo este problema, los altos líderes rediseñaron el proceso e incluyeron datos y *feedback* cualitativo respecto de otras dimensiones y empezaron a recompensar a las personas con un buen desempeño en todas las áreas prioritarias. Sin embargo, esta historia es una excepción. Pocos directores de organizaciones sin fines de lucro dedican tanta energía a mejorar los procesos.

Construir la capacidad de los líderes. Aunque muchas organizaciones necesitan ejecutivos con destrezas especializadas (tales como directores de operaciones y directores de finanzas) para implementar sus nuevas estrategias, los niveles comparativamente bajos de compensación en el sector sin fines de lucro pueden constituir una significativa barrera para llenar

esos puestos y, a nivel más general, para retener a personas talentosas. Es por esta razón que estar dispuesto a brindar un buen salario a cambio de un gran desempeño ejecutivo será un diferenciador clave entre las organizaciones sin fines de lucro capaces de producir excelentes resultados en forma consistente y las que no.

Distinguir entre gastos generales buenos y malos. El fenómeno principalmente responsable por las ineficiencias en las organizaciones sin fines de lucro es algo que señalamos antes: la resistencia de casi todos, incluyendo al público en general, a pagar por los gastos generales. Sin embargo, hay una diferencia entre gastos generales buenos y malos. Invertir en un sistema de tecnología de la información que pueda rastrear resultados de los programas es bueno; pagar un precio excesivo por arrendar un espacio opulento para oficinas es malo. Los intentos por limitar todos los gastos generales opacan esta distinción y socavan fuertemente la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro para invertir en la gente y los procesos de recursos humanos necesarios para brindar resultados excelentes año tras año.



No hay duda de que el recorrido de una organización sin fines de lucro desde las aspiraciones al impacto no es nada fácil. Además, esta búsqueda es en gran medida autoimpuesta, ya que estas organizaciones por lo general no se ven obligadas a enfrentar las deserciones de los clientes, las batallas por participación de mercado y los reportes trimestrales de ganancias que moldean la conducta de los ejecutivos en las organizaciones con fines de lucro. Todavía hay mucho voluntarismo en estas organizaciones: los miembros del consejo de administración donan tiempo y dinero. Los ejecutivos sirven a una causa en vez de maximizar su propia compensación. Los filántropos donan la riqueza que tanto les ha costado ganar. Legiones de miembros de la comunidad aportan su tiempo. En consecuencia, el director ejecutivo de una organización sin fines de lucro no puede simplemente imponer su perspectiva sobre este diverso grupo de *stakeholders* motivados a nivel personal.

La realidad es que la disciplina del liderazgo debe reemplazar a la disciplina de los mercados. El director ejecutivo soporta la pesada carga de comprometer a los *stakeholders* clave en un riguroso proceso de creación de consenso en el que todas las partes enfrentan las preguntas fundamentales en este artículo y aceptan plenamente las respuestas subsiguientes.

Cuando ese liderazgo es complementado por donantes, miembros del consejo de administración y miembros del personal igualmente comprometidos con la excelencia, los resultados –medidos en cielos más limpios, menos familias sin hogar o más graduados universitarios– pueden ser sobresalientes.

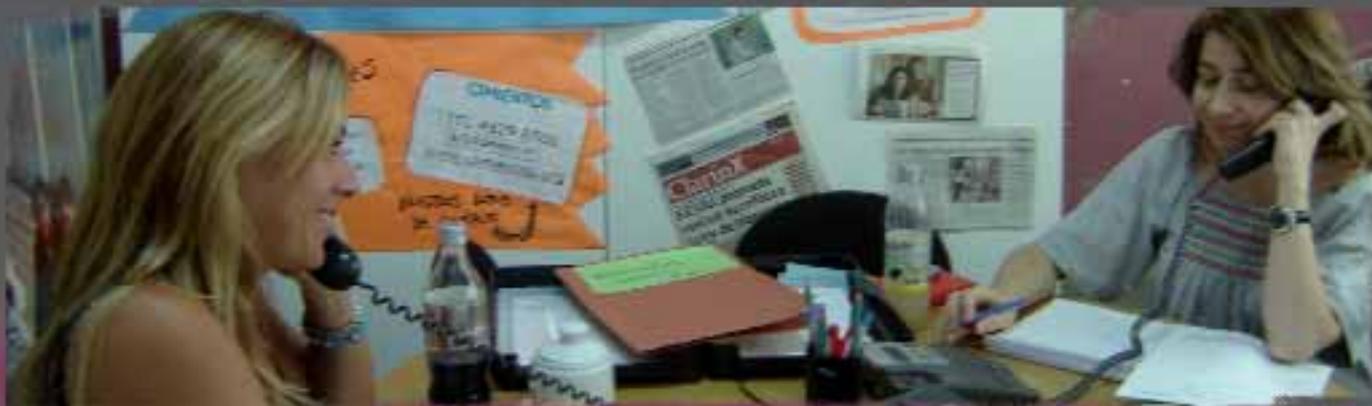


Jeffrey L. Bradach (jeff.bradach@bridgespan.org) es el socio de gestión y cofundador de Bridgespan Group, una organización sin fines de lucro que brinda servicios de consultoría de estrategia y búsqueda de ejecutivos a organizaciones sin fines de lucro y a organizaciones filantrópicas. **Thomas J. Tierney** (thomas.tierney@bridgespan.org) es el presidente del consejo y cofundador de Bridgespan y exdirector de gestión mundial de Bain & Company. **Nan Stone** (nan.stone@bridgespan.org) es socia de conocimiento de Bridgespan y exeditora de Harvard Business Review. Los tres autores residen en Boston. Si desea ver con más detalle los casos e investigaciones en que se basa este artículo, visite www.bridgespan.org.

Más información sobre Bridgespan:

natacha.perrotta@bridgespan.org

Agradecemos a Natacha Perrotta y a Katie Smith Milway por su apoyo en la publicación de esta nota.



Cómo pueden los donantes ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a lograr resultados

El desequilibrio básico entre los filántropos y las organizaciones sin fines de lucro –un grupo tiene el dinero y el otro lo necesita desesperadamente– otorga a los donantes un poder enorme. La capacidad que tendría su dinero para ayudar realmente a los receptores a brindar mejores resultados depende de cómo lo den, no solo de cuánto den. Para ese fin, he aquí cuatro pautas para donantes individuales y fundaciones.

Entienda que los resultados no son “nuestros”. Los donantes pueden influir en la conducta de las organizaciones sin fines de lucro que financian, pero cuando imponen sus propias prioridades se arriesgan a comprometer la capacidad de éstas para brindar resultados. En consecuencia, lograr impacto mediante las organizaciones sin fines de lucro necesita una comprensión compartida de las prioridades entre donantes y receptores. Crear este tipo de consenso requiere tiempo y una colaboración eficaz. Las opiniones deben ceder ante los datos y las motivaciones personales deben ser secundarias respecto a las metas comunes.

Entienda que todo toma más tiempo y cuesta más. Al igual que las organizaciones sin fines de lucro, los filántropos tienen una alarmante tendencia a subestimar el costo de producir resultados. En vez de asignar montos apropiados a estrategias bien definidas, los donantes a menudo diseminan muy poco dinero entre demasiados

receptores. Los donantes sofisticados reconocen cuando las organizaciones sin fines de lucro están listas para inversiones más profundas, es decir, más dinero durante períodos más largos.

Invierta en los gastos generales buenos. Los equipos con líderes de nivel B no darán resultados de nivel A. Sin embargo, los donantes se inclinan por financiar programas mientras minimizan los gastos generales, incluyendo gastos esenciales como la infraestructura básica y el desarrollo de líderes. Los donantes deben estar dispuestos a invertir en la creación de capacidad para las organizaciones que apoyan y responsabilizarlas claramente por generar resultados.

Recuerde que la excelencia se autoimpone. La filantropía existe en un mundo sin presiones de mercado. Los donantes no tienen que hacer mucho bien para sentirse bien. Por su parte, las fundaciones no quiebran cuando no alcanzan sus metas en trimestres consecutivos. Todo lo contrario: gracias al constante *feedback* positivo que reciben los donantes, la mediocridad se perpetúa fácilmente. Los que toman en serio producir un verdadero impacto deben primero establecer por cuáles resultados se responsabilizarán y luego deben alinear sus donaciones adecuadamente.

La Educación es la Solución

Una afirmación que refleja nuestra visión y guía el trabajo del Área de Desarrollo Institucional y de todo Cimientos

2009. Un año en el que trabajamos fuertemente para lanzar nuestra primera campaña masiva en el país, darnos a conocer en el ámbito internacional y seguir profundizando el vínculo con nuestros socios.

¿Qué nuevas acciones realizamos?

Campaña “¡Vos sos parte de la solución!”

Todo se inició con la producción de tres *spots* televisivos que alertan sobre la gran cantidad de chicos que se encuentran fuera de la escuela y que nos involucran a todos en esta problemática. Gracias a la generosa participación de alumnos becados, de Florencia Ortiz (actriz), Nanny Corletto (deportista), Pioneer Productions y muchas otras voluntades, los *spots* fueron proyectados por primera vez en la **IX Cena Anual**, realizada en La Rural de Palermo.

El potencial de comunicación de los *spots* nos animó a organizar esta campaña, con el objetivo de concientizar sobre la problemática educativa y sumar amigos a Cimientos, que acompañen y apoyen nuestros programas y acciones. Así, de la mano de personas muy cercanas y generosas con su tiempo y de nuestro estudio de diseño, la comisión de Desarrollo Institucional y un incansable equipo, construimos la campaña, cuya base, un



micrositio de Internet (www.cimientos.org/sosparte), invita a conocer Cimientos, a compartir la campaña y a participar.

Los tres *spots* fueron difundidos a partir de septiembre en 13 canales de aire y de cable, más de 10 radios, 10 sitios web y en gráfica, bonificados en su totalidad gracias al tenaz trabajo del equipo de Mindshare y la generosidad de los medios de comunicación, que también se sumaron a este desafío. En diciembre, gracias al apoyo de Spinazzola, Coca-Cola de Argentina y Panedile, la campaña llegó a la vía pública. La intensa difusión profundizó el vínculo con periodistas y medios de comunicación que comparten la visión de Cimientos y que nos brindaron su invaluable apoyo.



Enrique Shaw junto a Ariel, egresado, en el evento de reconocimiento a socios

Cimientos, en el ámbito internacional

Otro gran desafío del año, que se inició con dos viajes de la dirección ejecutiva. El primero, con paradas en Madrid y Barcelona, rumbo a Bonn, Alemania, para participar de la UNESCO World Conference on Education for Sustainable Development. El segundo, a Washington D.C., EE.UU., para participar del Global Philanthropy Forum (GPF) y a New York. Ambos viajes nos permitieron conocer cómo trabajan otras organizaciones, difundir nuestro accionar, encontrarnos personalmente con algunos padrinos y comenzar a tejer una red de nuevos contactos.

En noviembre decidimos dar un nuevo paso en la difusión de la problemática educativa del país. Realizamos nuestro primer evento internacional en el Consulado Argentino en New York, con el apoyo del Centro de Estudiantes y Graduados Argentinos de New York (CEGA NY) y de Help Argentina. El evento contó con la presencia de más de 40 personas que pudieron conocer nuestro trabajo.

En la Argentina, nos incorporamos a la RACI (Red Argentina para la Cooperación Internacional); en los Estados Unidos, a Global Giving, que nos permite difundir proyectos en la búsqueda de recursos.

A lo largo del año también nos presentamos a varios premios y convocatorias de cooperación internacional, lo cual ha repercutido en un gran crecimiento y aprendizaje en esta línea de trabajo. Para acompañar todas estas acciones, relanzamos nuestro sitio web en inglés.

¿Qué acciones continuamos fortaleciendo?

Como en años anteriores, realizamos la Campaña Anual de Padrinazgos, participamos de la Campaña “Digamos Presente” de la Fundación Noble – Clarín, llevamos adelante nuestra Cena Anual, el evento de Reconocimiento a Socios, las jornadas de Puertas Abiertas, elaboramos seis ediciones del boletín “Construyendo”, seguimos incursionando en las redes sociales, mantuvimos la alianza con el Free Shop y Shop Gallery para invitar a los pasajeros a donar por la educación, intercambiamos experiencias con otras organizaciones sociales... y tantas otras actividades que disfrutamos y compartimos con quienes nos acompañan en este camino.

Ha sido un año de crecimiento y aprendizaje del trabajo que realizamos desde el área, de fortalecimiento y consolidación del equipo que la conforma y, por sobre todo, de descubrir y redescubrir que todos, cada uno, desde sus posibilidades y conocimientos, somos parte de la solución.

MERCEDES FONSECA

Directora, Desarrollo Institucional



Evento en el Consulado Argentino en New York

Un gran equipo comprometido con

Acompañar a tantas escuelas, alumnos y padres en todo el país sólo es posible gracias a todos aquellos que trabajan en Cimientos

2009. Durante todo el año, desde el área de Recursos Humanos hemos centralizado nuestros esfuerzos en la consolidación del equipo. Trabajar con un grupo tan grande, donde la mayoría desempeña sus tareas a distancia, es una de las empresas más desafiantes.

Es por eso que decidimos intensificar nuestro trabajo en una dimensión clave como es la comunicación interna. Queríamos acortar las distancias geográficas, estar más cerca, fortalecer el sentido de pertenencia, acompañar a cada profesional personalmente, y lo logramos mediante distintas acciones:

Tu Cartelera

Nuestro *newsletter* mensual, coordinado por el área de Recursos Humanos y renovado gracias al apoyo de Kergroup. Sus secciones -Editorial, Ping-Pong, Cocina, Sociales, Recomendados y Decilo en voz alta- son redactadas por los distintos integrantes del equipo. Allí cuentan sus historias, sus comienzos en Cimientos y comparten sus fotos, sus intereses, sus gustos. Algunas repercusiones entre sus lectores:

- *TU cartelera es EL mail que realmente estoy esperando para leer, disfruto de cada renglón.* Lourdes Dorronsoro, Supervisora PRR.
- *¡Muy buena la edición de este mes! Cuántos recuerdos se me vinieron a la mente con la entrevista a María. Felicitaciones a todo el equipo.* Laura Giauque, encargada de acompañamiento de Zárate.
- *Desde Ramallo les cuento que ¡me encantan las carteleras mensuales!* Soledad González, encargada de acompañamiento de Ramallo.
- *Muy buena la edición de Tu Cartelera, muy humana. Felicitaciones a los hacedores.* Carlos D. Tramutola, fundador y ex presidente de Cimientos.

Tu espacio Cimientos

El micrositio, diseñado junto a Íntegro, es actualizado permanentemente con información sobre recursos humanos, novedades personales -casamientos, cumpleaños, nacimientos, aniversarios- y laborales -nuevos ingresos, cambios de funciones-, además de cientos de beneficios en todo el país.

Nuestro equipo hoy:

321 profesionales trabajan en Cimientos, en todo el país, unidos por un alto grado de compromiso social y una fuerte identificación con la misión que llevamos a cabo;

166 son rentados y **155** voluntarios;

115 son quienes acompañan de manera personalizada la implementación de nuestros programas en las distintas provincias;

25% de los voluntarios participaron en más de un proyecto.

la educación

Plataforma Google

Un conjunto de herramientas novedosas que nos ayuda a optimizar nuestro trabajo: cuentas de *mail* con dominio Cimientos para todos, agenda pública, *chat* interno y la posibilidad de compartir documentos, entre otras.

Programa de Voluntariado

Un año más cumplimos con el objetivo de mantener abierto un canal para que las personas que se identifican con nuestra misión puedan desplegar su compromiso social.

A pesar de las distancias, nos unen el esfuerzo y la pasión por cambiar la realidad educativa de niños y jóvenes a lo largo de todo el territorio argentino. Sabemos que entre todos podemos abrir nuevas posibilidades para muchos de ellos.



MELINA GORDINE

Coordinadora, Recursos Humanos

Elegir ser voluntario

Ser voluntario es estar convencido de que las cosas pueden mejorar... Es decidir integrar un grupo de personas que, como parte de la sociedad, elige hacerse responsable y tomar parte en una causa que considera que hoy -ahora, ya- necesita de nuestra atención.

Ser voluntario requiere de PERSEVERANCIA, COMPROMISO y DEDICACIÓN pero, por sobre todas las cosas, de CONVICCIÓN. Esa convicción que mencioné antes, la de creer que cuando la gente se junta, junta sus ideas, sus proyectos y junta sus manos con una clara meta común, las cosas comienzan a cambiar. Ser voluntario "te moviliza".

Ser voluntario requiere estar atentos para "estar ahí"... ¿Dónde? Donde alguien nos necesite.

Gracias Cimientos por permitirme estar del lado de la Educación.

CRISTINA TOLOZA

Voluntaria de la Campaña "Digamos Presente" y del área de Administración y Finanzas

Pasión por ayudar

En mi vida, la búsqueda de algo más allá de mi profesión fue una constante; no me sentía totalmente satisfecha.

En determinado momento, movilizada por un anhelo que había en mí desde que era estudiante, decidí involucrarme intensamente en el voluntariado. Comencé realizando cursos y jornadas de capacitación, luego de las cuales tuve la fortuna de ingresar a Cimientos y cumplir el gran objetivo que me había propuesto: colaborar con una institución que trabaje por la educación, a mi entender, pilar principal que sostiene todo el andamiaje social.

Desde el programa de voluntariado, del cual soy asistente, estamos formando un equipo maravilloso de personas que comparten esta pasión. Las alegrías son constantes: cada nuevo egresado, cada nuevo padrino, cada nuevo voluntario. Uno siente que siempre está creciendo y recibiendo más de lo que da.

Sí, esta es la gran verdad del voluntariado, sólo el que lo vive puede sentirlo: es más lo que se recibe que lo que se da.

Hoy puedo decir que, aparte de mi familia, ser voluntaria es mi principal motivación. Por eso siento que la búsqueda terminó, el voluntariado no tiene límites. No importa cuánto ni qué, siempre se puede hacer algo más.

NILDA FARCÚ

Asistente voluntaria
Programa de Voluntariado



Consejo de Administración 2010



Presidente

Enrique Shaw

Vicepresidenta

Magdalena Estrugamou

Tesorero

Juan Carlos Peña

Secretaria

Mariana Fonseca

Vocales

Miguel Blaquier

Jorge Dell' Oro

Eduardo Franck

Guillermo Madariaga

Horacio Milberg

Luis Ponferrada

Carlos D. Tramutola

Ma. Julia Tramutola

Consejo Académico

Inés Dussel

Silvina Gvirtz

Juan José Llach

Mariano Narodowski

Paula Pogré

Alicia Z. de Savanti

Juan Carlos Tedesco *

Alfredo van Gelderen

* Actualmente ocupa función pública

Equipo 2010



Dirección Ejecutiva: Agustina Cavanagh

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Directora: Damasia de Tezanos Pinto

Equipo: Francisco Echevarne, Nora Estévez, Santiago García Bourg, Ignacio Mayoral

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Directora: Mercedes Fonseca

Equipo: Mariana Bléhaut, Sarah Fine, Lucila Prevett, Ana Sagripanti, Mercedes Tevere, Ana Troncoso

RECURSOS HUMANOS

Coordinadora: Melina Gordine

Equipo: Antonela Bordisso, Claudia Gómez Llanos, Milagros Oliva, Victoria Piñero Navarro

ALIANZAS Y ARTICULACIÓN

Directora: Magdalena Saieg

PROGRAMA DE ALIANZAS Y RED CIMIENTOS

Coordinadora: Jimena Chackevicius

Equipo: Teodelina Quesada

PROGRAMA DE ARTICULACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO

Coordinadora: Agustina Bugnard

Equipo: Belén Perkins

SISTEMAS

Coordinadora: Ma. Graciela Nogués

Equipo: Carlos Ma. Quetto, Diego Paulini

Programas

INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN

Directora: Graciela Krichesky

Equipo: Mariana Tealdi

EVALUACIÓN

Coordinadora: María Cortelezzi

Equipo: Aldana Morrone

BECAS ESCOLARES

Coordinadora: Valeria Salmain

Coordinadoras Responsables Regionales: Heidi Mendivelso y Ana Julia Rosales

Equipo: Mercedes Álvarez, Ma. Jesús Berro Madero, Eugenia Boccacci, Lucía Canale, Rosario Cané, Luz Casal, Lourdes Dorronsoro, Andrea Espíndola, Mercedes Falcón, Pedro García Bourg, Elia González Guerra, Magalí Lamfir, Romina Madrid González, Pilar Merediz, Mariano Nápoli, Aldana Neme, Analí Schultheis, Nancy Marilungo, Mercedes Perkins, Mariana Pesce, Lucas Solanet, Ma. Josefina Vecino Beauge

Encargados de Acompañamiento: Nadia Melina Agüero, Silvina Almirón, Ma. Victoria Alvarado, Mariana Claudia Amorós, Martha Amuchástegui, Javier Andrada, Silvia Andrés, Irina Araneo, Delfina Arce, Mariana Baldanza, Teresa Bauer, Andrea Borda Bossana, Mariana Casas, María José Cid, María Florencia Cincotta, María Victoria Colucci, María Vanesa Corrales, Andrea Correa, Cecilia Cortez, Mariana Cortiñas, Mónica Marcela Cuevas, Marcela Paz Díaz, Marta Díaz, Paola Vanesa Díaz, Ana Del Bosco, Romina Cecilia Donato, Carolina Escobar, Karina Espina, Silvia Eliana Farfán, Marianela Frattesi, Mariel Silvia Galvalisi, Agustina Garate, Fernanda García Nero, Sebastián Gavazzi, Laura Giauque, Ana Belén Giudici, Gisela Romina Godoy, Adriana Gómez, Sabrina Soledad González, Marina Hidalgo Robles, Ma. Laura Legarretta, Ma. Eugenia López Fosco, Beatriz Machaique, Verónica Maddío, Romina Madrid González, Nadia Mandel, Daniela Manzano, Milagros Marcaida, Nora Marinelli, Ma. Eugenia Martínez, Verónica Martini, Mariela Del Valle Mazzocca Fernández, Natalia Soledad Medina, Victoria Montero, Celina Moreno Cordeu, Pamela Andrea Morgani, Natalia Andrea Mujica, Ma. Emilia Navarro, Pamela Nuñez, Sonia Gabriela Olmedo, Héctor Raúl Oyarzún, Carolina Palma, Agustina Pellegrini, Lucas Perazo, Patricia Pérez, Solange Pérsico, Mariana Pesce, Mariana Príncipe, Mariana Quaini, Marcela Ramos, Graciela Rodas, Silvia Rodríguez de Gil, Ma. Adela Rolando, Gabriela Romero, Natalia Rosón, Viviana Rossatto, Paula Rouco Oliva, Ma. de la Paz Saieg, Fernanda Salguero Labat, Yésica Sánchez, Ivana Mariel Siri, Valeria Tschoban, Vanina Ulrich, Mabel Valdez, Victoria Vallejos, Elena Lucía Villalobo, Gimena Zeniquel, Marcela Zalazar

Correctora: Marina Gorostiaga

BECAS UNIVERSITARIAS Y RED DE EGRESADOS

Coordinadora: María Hilaire

Responsable Red de Egresados: Diana Sverdlick

Encargados de acompañamiento universitario: Tamara Gamín, Verónica Gliwa, Érica Grünberg, Mabel Valdez

APOYO A ESCUELAS

Coordinador: Juan M. Ojea Quintana

Equipo: Mariana Dartiguelongue, Carolina Emetz, Nancy Marilungo, Analí Schultheis

Encargados de Acompañamiento: Daniela Barbero, Anabel Coombes, Marta Díaz, Karina Espina, Yanina Fantasía, Gabriela Ferrada, Laura Fraga, Daniela Gatti, Belén Morales, Ana María Nicora, Marta Silvia Poggiese, Claudia Robledo, Ma. Laura Salaberry, Susana Velásquez, Alejandra Viota

Agradecemos a quienes nos brindaron su tiempo, colaboración y conocimiento acompañando al equipo en el desarrollo de sus planes y actividades: Julio Bestani, José Cafferata, Graciela Martini y Daniel Serra

TAMBIÉN NOS ACOMPAÑARON EN EL AÑO 2009

Cecilia Abrecht Gregorini, Laura Álvarez, Nerina Barbosa, Agustina Baroni, Claudia Barrozo, Vanina Barontini, Victoria Butty, Julia Inés Cabrejas, Ma. Lorena Inés Calderón, Cecilia Calós, Antonia Inés Cañete, Betiana Cichitti, Guadalupe Corbi, Daniela Cura, Samanta Curti, Romina Dalmazzone, Mariana De Cara, Ana de Santiago, Juan Elizalde, Carolina Escobar, Ana Federico, Diamante Fernández Bendezú, Emilse Fernández, María Cecilia Fernández, Mariana Fonseca, Eugenia Fuentes, Luciana Garate, Natalia Genijovich, Ma. Eugenia Giglio, Tamara Ginesin Manzo, Carla Hruszczak, Fabiana Invernizzi, Dolores Irigoin, Alfredo Jaramillo, Anabel Makinistián, Paula Marini, Daniela Mayoral, Silvia Mercadé, Silvia Monguillo, Belén Morales, Carla Morrone, Mariana Navarro, Isabel Nicastro, Paula Osuna Nuñez, Ángeles Pedemonte, Ma. Elena Pereira, Adriana Pérez, Sebastián Perkins, Martín Ponce de León, Natalia Primo, Stella Rojas, Carolina Romera, Celeste Roschini, Andrés Rotstein, Clarisa Rotger, Verónica Saffores, Santiago Sarachian, Mercedes Saubidet, Iván Sayús Becu, Eduardo Serantes, Rosario Schulte, Ximena Vázquez y Elva Zarzur

English Version

Vision

Quality education for everyone.

Mission

Promote equal educational opportunities for children and youth from low income families in Argentina through the implementation of a variety of programs that encourage school inclusion, permanence, and improving the quality of academic institutions.

For thirteen years we have been implementing different programs so that all young people receive better education and none is excluded from knowledge.

Four fundamental principals guide our work:

1. Improving education.
2. Professionalism and high-quality program implementation.
3. Personalized participant mentoring.
4. Transparency and results communication.

Cimientos in numbers 2009

23,918 children, **1,343** teachers, **235** schools, **22** provinces of Argentina and one city from Brazil

3,190 students participated in the **School Scholarship Program**

2,791 scholarships implemented directly

399 scholarships carried out by allied organizations

12,760 family members impacted

130 schools

36 Student Days

536 program graduates

1,700 youth make up the Graduate Network

83 educative projects on the **School Support Program**

44 rural schools

57 urban schools

18,379 students

1323 principals and teachers

28 Regional Teachers Meetings

1 National Teachers Meeting: 96 teachers and principals

4 schools participated in the **School Drop-out Prevention and Re-Entry Program**

89 students held scholarships

20 teachers and principals

5 social organizations in the **Alliance Program**

1 Network Meeting: 8 organizations

47 students participated in the **University Scholarship Program**

2 Universities

2 joint **projects** with the public sector

1,049 children and youth

1 publication: "Middle school crisis: Tutors to the rescue?"

4 documents regarding the current educational situation

22 provinces

1 city from San Pablo, Brazil

707 individual partners

73 organizations and foundations

155 volunteers

90 % of the annual budget utilized for programs

10 % of the annual budget utilized for overhead

Argentine Educational Information

10,280,289 students attend standard education establishments including: **5,267,398** at the elementary school level and **4,282,164** in high schools. (DiNIECE 2009, Ministry of Education).

8,114,142 (77%) students attend **public schools** whereas **2,945,863** (23%) attend **private schools**; (DiNIECE 2009, Ministry of Education).

There are a total of **56,784** educational establishments in Argentina, of which **22,207** are elementary schools, and **15,524** are high schools. (DiNIECE 2009, Ministry of Education).

The **rate of being overage for your grade in elementary school** is **22.43%**, with considerable differences depending on jurisdiction; (DiNIECE 2010, Ministry of Education). (DiNIECE 2009, Ministry of Education).

The **rate of being overage for your grade in secondary school** is **35.04%**, also with significant differences depending on jurisdiction. The most extreme examples include **Salta**, whose overage grade rate at the secondary level is **57.8%**, **José C. Paz** (Urban Buenos Aires province) with **51.58%**, **Jujuy**, with **43.77%** and **Santiago del Estero**, with **42.23%**. The jurisdictions with the lowest average grade rates are **Tucumán -27.84%**- and the City of **Buenos Aires**, with a rate of **28.92%**. (DiNIECE 2010, Ministry of Education).

At the primary level, the **grade promotion rate** is **93%**; the **grade retention rate**, is **5.77%**; and the **dropout rate** is **1.18%**; (DiNIECE 2010, Ministry of Education).

At the secondary level, the **grade promotion rate** is **78.42%**; the **grade retention rate** is **10%**; and the **dropout rate** is **11.51%**; (DiNIECE 2010, Ministry of Education).

In the last three years of secondary school, the **dropout rate** reached **18%**. (DiNIECE 2010, Ministry of Education).

426,564 students **dropped-out of high school** each year: 40% – 174,051 – in Buenos Aires. This is expressed based on total enrollment rates in each jurisdiction. Santiago del Estero is ranked the highest, where school dropout rates reach 17% of the student population, followed by San Juan and Misiones, where dropout rates almost reach 15%, and Santa Fe, where the rate is 14%.

The **average number of years of education** received of the population is **10.6** years; according to income, the quintil 1 (that of the lowest income) has an average of 7.8 years of education, while the quintil 5 (the highest income) has an average of 13.7 years. (Cedlas, 2006).

The results from the last quality evaluation have not been very encouraging (ONE 2007), and are lower than those from the previous evaluation. The results analysis demonstrates that schools throughout the country significantly differ with respect to their achieved educational quality (understood as average learning level). By the same token, the international quality evaluation -PISA (2006)-, **ranked Argentina as the country with the greatest inequality in regards to its educational results** out of the 60 that were evaluated. (DiNIECE, 2009) and (CIPPEC, 2009).

From 1996 to 2009 the average teacher's salary **increased 48.5% in real terms**. In September **2009**, a teacher's gross salary at the primary school level (those that worked part-time as teachers) was **\$2,400** Argentine pesos. Nevertheless, the implemented salary increase varied depending on each jurisdiction. The extreme cases were **Formosa**, with a salary of **\$1,770** (including taxes); and **Santa Cruz**, with a salary of **\$4,400**. (CIPPEC, 2010)

Tutors: Yes or No?

Discovering what happens in secondary schools is of the utmost importance. In order to develop new strategies that will generate more inclusive education. The role of tutors- the constant attention they pay to students and their needs- was analyzed in this research study in relation to their potential to achieve greater school permanence and enhance the education received.

"...If I were to stand trial, I'd be sentenced to 100 years in prison, for I would be found guilty of the unlicensed practice of Medicine, Psychology and Safety, because we have to take care of everything that the outside world neglects. We can't be licensed in all these areas, Psychology, Medicine, Safety ..."

(Secondary school tutor)

In Latin America, even in those countries with the highest levels of secondary school insertion, one third of youth haven't finished secondary school, and in some countries, only one fifth of them graduate. The circumstances of underprivileged youth or those living in rural areas are much worse: the majority of them never get to finish secondary school.

In Argentina, in the last few years, although the number of students entering secondary school has increased, the amount of students dropping out is also significant as well. According to the most recent information released by the Ministry of Education, there are 400,000 adolescents currently not in school, and only 50 % of students in schools will finish high school. The goal of secondary school for all, even when mandated by law, is extremely difficult to achieve.

School tutoring plays an important role among the strategies many countries have implemented with the purpose of amplifying educational inclusion. In Argentina, articles issued by the Ministry of Education dealing with middle school reform refer to tutoring as a key instrument for student permanence. For this reason, and to add to the debate on secondary school transformation, Cimientos has studied tutoring programs currently carried out in the country, to identify those practices that promote the development of a more inclusive middle school.

The result of the analysis showed that, even though in each program the tutor's role differs significantly, *all actors agree on one aspect: the characteristics of the interaction of students with their teachers, their tutors and their principals is what ultimately influences the effectiveness of school careers.*

The main findings are:

a) Pedagogical Dimension.

- When tutors perform subject support tasks, (as in the national program “Aprender Enseñando” _PNAE), [which means “learning by teaching”], the percentage of students who fail their December and March exams is reduced, so repetition and drop-out rates also go down.
- When they receive mentoring, youths improve their academic performance, so they “take their schooling more seriously” (PBE Cimientos).
- Tutoring gets youths to carry out strategies aimed at completing their schooling and thinking about their future (PBE Cimientos).

b) Mediation Dimension.

- Tutoring transform youths’ relationship with their schools, as well as tutors’ bonds with students. When a teacher is also a tutor, he/she gets to know his/her students better, and this enhances his/her job as an educator (Tutoring of the city of Buenos Aires).

“It helps me understand them and notice who gets anxious because he or she has only memorized the material, who is having trouble with the subject because of personal problems which prevent them from studying... I know them in a different way and I can better understand them.”

(Tutors- City).

c) Emotional Support Dimension.

- Youths begin to undertake their schooling in a different way, becoming more confident and self-assured. This self-confidence, in turn, influences their bond with their school.

(PBE Cimientos).

The role of tutors is essential in low-income urban schools, which are not capable of generating favorable circumstances for the most vulnerable youths to increase their chances of getting an education. Tutoring is established in schools as an attempt to compensate for teachers’ work and families’ mentoring. In different frameworks, tutors provide emotional support, serve as mediators, and they “see” for others, in order to achieve the objective of keeping students in school.

At Cimientos, the role of the mentor is a lesson learned. We all agree it is a necessary one. However, we also believe that secondary school must undergo other structural changes to allow for a real teaching and learning environment, one that is conducive to the needs and characteristics of its current students.

The study was carried out from 2007 to 2008. To communicate with school officials, 11 low-income secondary schools were used as a sample. In these schools, the following programs were being carried out: the Cimientos’ School Scholarship Program (“Programa de Becas Escolares” or PBE by its Spanish acronym), the already mentioned PNAE (Spanish acronym for Learning by Teaching National Program), tutoring of the city of Buenos Aires and provincial tutoring (Mendoza and Tucuman). 175 surveys were conducted, and 40 interviews were completed with principals, teachers, tutors, students and parents.

Three years of action, research and learning

A new challenge was presented to Cimientos at the end of 2006: to initiate a program that would work with youths wanting to reenter high school. 2009 was the last year of the School Drop-out Prevention and Reentry Program (PRR in its Spanish acronym). It was an intense experience which still enriches our work.

From the beginning, we at Cimientos worked to achieve the permanence of the students that were already in the school system and committed to their education. However, the situation of education in Argentina indicates a need to go further: in some schools that participate in our programs as well as in other ones around the country, high school drop out rates are an increasing problem – the last statistics show that **426,564 students drop out of high school per year**- this is particularly severe for schools that receive low-income students.

The certainty that it is possible to modify this scenario, and the opportunity to do so, allowed us to launch the School Drop-out Prevention and Reentry Pilot Program in the beginning of 2007. The experience gained during the development of other programs was applied to five schools from the same area, with 200 youths. The project, which would be extended to three years, was overflowing with questions, but solidly based on the conviction that it was necessary that each of the youths that participated had to have the opportunity **to be in school in a different way.**

In the schools where the program was carried out, many youths had already dropped out and many others spent more days out of school than in school: they had 80 or 90 absences in the same school year, even though they showed up as “regular students” on the roll call. We noticed that these were two sides of the same coin: **“disengagement”, a progressive course of absences, repetitions and drop-outs.**

The academic situation of these youths, repeated itself every year, as if time had not gone by: 16-year-old youths that started the 7th grade again. So was the condition of many others, since **the percentage of grade overage in Argentina is more than 35 points at the high school level.** The bond they had with their schooling was hard to define or delimit. After all, what was schooling to them?

These youths’ vulnerable situation was extreme. The educational institutions they had the option to attend were no guarantee of quality education. They had very few resources, the order of the classes was interrupted by frequent students’ and teachers’ absences, and it was very hard to build community ties that would improve school attendance. They were inserted into an educational system whose “regulations” accept as ‘regular’ a student who is absent, making no sense. A students’ bond with his/her school was mainly surface-level lacking future projection. They were only supported by their own persistence and their desire to keep trying to find something, “to be someone”, as the youths say in their own words.

Gradually, we understood the need to articulate actions with the youths, their families, the school, the community networks and the educational officials, to bring about these students' inclusion at their schools. First of all, we had to improve conditions at these schools so that they could receive, contain and see their students. Simultaneously, youth mentoring focused on re-thinking regular-student-status requirements. The path was not linear. The manner in which each school and each student was mentored was different and customized, but the starting point was always based on their abilities and their assets.

Certain routine situations were accepted without thinking, so their incidence in the inclusion or exclusion of students was not detected. We began pointing them out: neither bell nor doorknob at the entrance door, a huge, unused back yard, while break time and recess took place only in the hallway, a pile of neglected attendance rolls and books. Little by little, small- but very numerous- changes started taking place which were essential for further transformation. "Noticing the students' presence" as an acknowledgement of their existence and individuality was an important step. This also encouraged students' participation in improving the school buildings' conditions. Together with their teachers, students decorated and painted walls, remodeled libraries and reassigned areas. What's more, to ensure students stayed in school or came back to it, the principal even visited their homes, sent social workers or held meetings with their parents, among other strategies.

Consequently, many students, in their own way, started to express a desire to go to school. Veronica, for example, drew a smiley face in her calendar each day she had achieved going to school. Brian spoke about his monthly achievement with his mentor, and said: "I never missed school". There were others who felt that being present at school was still only a wish. The mentoring was a new and attractive element, though difficult to sustain. Day by day, schools and their students showed us that reentry, in some cases, is a titanic job, full of challenges and determining factors. And, although they are just people- not titans-, they confront these challenges on a daily basis.

However, inclusion is not just about coming back; the quality of students' learning is a non- negotiable. Thus, within the program, we engaged a team of specialists to participate in assisting teachers in Language and Mathematics in the schools in both regions. They trained them and worked with them. These actions, together with school supervision, showed us that there was a path to follow and reinforce.

Today, the results of the program show that 72 of the 200 youths that started the program are still in school. Many others didn't make it and today are excluded from the learning world, especially those who had already dropped out before starting the program. Perhaps it was because the program came too late, or was not sufficient or appropriate for them. The four schools still in the program are not the same as they were in 2007. Now, their outlook on their job and their students has been modified, but to improve their results we must keep on working.

There is no doubt that going back to school is possible, but, for many youths, it is a process full of obstacles and, sometimes, insurmountable barriers. We still need improvements in infrastructure and available resources, especially with low income schools. There is also room for improvement in school organization: 180 school days per year, teachers and principals staying at school for longer periods of time, changes in the curriculum and the teaching methodology need to stop being a Utopia and start becoming a reality.

For our whole team, this program was the opportunity to go beyond the incredible complexity of the school drop-out problem. Here we will share

with you some of the things we learned and the thoughts we picked up along the way:

* The problem of school reentry is very difficult to deal with, and it entails the combined efforts of the school and its community (hospitals, health care centers, local organizations, town councils).

* It is essential to make a preliminary diagnosis, which must take into account the needs and resources of schools, their teachers, principals and their students. It will also describe their internal codes, social image constructs and representations, so as to adjust language in order for it to have the same meaning.

* Work must start with the school. Certain ingrained school practices need to be evaluated and revised (for example, the importance of taking attendance, or the idea of enjoyable classes, among many others). Only then does it become advisable to initiate actions aimed at students' school reentry.

* To accomplish a strong effective mentoring, it is necessary:

- To identify the goals of the project and the actors to work with. Working with the whole school at the same time is not viable;

- To be flexible enough to adjust the planning of each intervention strategy;

- To maintain an educational focus during every interaction;

- To have a social worker involved in the project.

* School supervisors and principals in each school have a key role in triggering changes.

* Fostering the production of school recitals, exhibitions or presentations at the end of the school year is essential, in order to keep students and teachers motivated. Showing accomplished school-work to the community enables the community to participate in school activities, making the school a point of reference.

* Mentoring must be sustained, since these youths value the stability of this relationship more than the scholarship money.

* The critical months for school drop-out prevention are March and July, when students start classes again. During these times, mentoring must be strengthened using a variety of strategies.

* Presenting an original scheme especially designed for parents is essential. Parents respond when specifically summoned.

Agradecimientos

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de:

Redactora: Lic. Natalia Zacarías

Correctora: Lic. Marina Gorostiaga

Asesoramiento: Ma. Julia Tramutola y Dell' Oro Trigo Comunicación Institucional

Fotografías: Gentileza de Coca-Cola de Argentina, Carlos Monti, Daniela Ponzi, Pablo García Bourg y del archivo de Cimientos

Diseño y diagramación: Ibris CGQ

Impresión: Casano Gráfica S.A.

© 2010 Fundación Cimientos. Ciudad de Buenos Aires, tel./fax: (+5411) 4829-8600, info@cimientos.org, www.cimientos.org
Personería jurídica: Resolución IGJ N° 1006

Esta publicación se terminó de imprimir en la Ciudad de Buenos Aires en el mes de mayo de 2010.



Fuentes Mixtas

Grupo de producto de bosques bien
manejados y otras fuentes controladas.
www.fsc.org Cert. no. SGS-COC-005905
© 1996 Forest Stewardship Council