

Gabriel Berger  
*Profesor de la Universidad de San Andrés,  
Argentina*  
gberger@udesa.edu.ar

Mario M. Roitter  
*Investigador principal del Centro de  
Estudios de Estado y Sociedad, CEDES,  
Argentina*  
mmroit@yahoo.com

Cecilia Rena  
*Profesora de Recursos Humanos de la  
Universidad del Salvador, Argentina*  
crena@udesa.edu.ar

***El diario La Nación  
y la Red Solidaria\****  
***La Nación Newspaper and  
the Red Solidaria***

**RESUMEN**

La Nación es uno de los diarios de mayor prestigio en Argentina, con más de 130 años de trayectoria. La Red Solidaria es una organización voluntaria nacida en 1995, que ha logrado utilizar los medios de comunicación masiva para realizar colectas en beneficio de distintas entidades y de personas que requirieron tratamientos médicos de alto costo en el exterior del país. El caso de la alianza entre el diario *La Nación* y la Red Solidaria, ilustra la relación construida por una empresa periodística con una tradición de acciones de bien público y al servicio de sus lectores, y un emprendimiento

---

\* Este caso fue escrito por el doctor Gabriel Berger con la colaboración del licenciado Mario Roitter y la asistencia de la licenciada Cecilia Rena, del Programa Desarrollo Social y Sociedad Civil (Universidad de San Andrés - Universidad Torcuato Di Tella - CEDES), como parte de la colección de casos SEKN. Los casos SEKN son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2003 Programa Desarrollo Social y Sociedad Civil. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a Harvard Business School Publishing, ya sea por correo (Boston, MA 02163, EE.UU.), por teléfono (llamando dentro de EEUU al 1-800-545-7685 ó 617-783-7500 desde el extranjero) o través de su página de internet (<http://www.hbsp.harvard.edu>). Ninguna parte de este documento puede reproducirse, almacenarse en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitirse en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

A la fecha de publicación de este caso, la SEKN estaba formada por AVINA, EGADE, Harvard Business School, INCAE, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de los Andes, Universidad de San Andrés - Universidad Torcuato Di Tella - CEDES, y la Universidade do Sao Paulo.

voluntario. La Red Solidaria le dio una nueva vigencia en Argentina al término solidaridad, al desarrollar mecanismos de movilización de la comunidad alrededor de necesidades de resolución inmediata o urgente de personas o familias.

El fundador de la Red Solidaria desarrolló relaciones en distintos sectores de La Nación, que permitió generar varios “productos” periodísticos, hasta llegar a un emprendimiento conjunto: los *clasificados solidarios*, publicados diariamente en la contratapa del suplemento de avisos clasificados del diario, en el que las ONG difunden sus pedidos de donaciones, e individuos publican sus ofertas de colaboración de trabajo voluntario.

El caso permite analizar la función del liderazgo organizacional en la construcción de alianzas, la utilización de recursos corporativos específicos en acciones de responsabilidad social empresarial, y los beneficios que generan emprendimientos conjuntos entre una empresa y una ONG para los socios.

*Palabras clave:* Empresariado social o *social entrepreneurship*, compromiso social de la empresa, alianzas estratégicas, solidaridad, desarrollo conjunto de nuevos productos.

## ABSTRACT

La Nación, one of the most influential newspapers in Argentina having the second largest circulation, has started to include articles about the social sector and to cover innovations from community-based organizations in dealing with pressing social needs. In this process *La Nación* journalists and management have worked with the Solidarity Network (Red Solidaria, hence RS) a grassroots group that emerged in 1995 aimed at spreading the culture of solidarity in Argentinian society by connecting those who experience a need with those who can help. Through this relationship, they have identified cases and examples to be reported in the newspaper, have developed sections for the newspaper and the weekly magazine, and since September 2000 have launched a section (which uses at least half a page per day) in its classified advertising insert called “Solidarity Classifieds”. Nonprofits publish free ads in this section communicating their needs for goods, equipment, and volunteers; volunteers can publish their offers of services to nonprofit organizations. This joint project has proven to be a very powerful tool in connecting donors and social sector organizations.

*Key words:* Social Entrepreneurship, Firms’s Social Commitment, Strategic Alliances, Solidarity, Jointdevelopment of new products.

## INTRODUCCIÓN

Era un viernes junio de 2001 y el invierno ya se había instalado sobre Buenos Aires. Apenas eran las seis de la tarde y, sin embargo, la noche parecía haber caído sobre la ciudad. Desde la ventana de su oficina, Javier Comesaña, director de Desarrollo Organizacional del diario *La Nación*, miraba la caravana incesante de automóviles que provocaba la congestión en el tránsito habitual cuando la gente terminaba su horario de trabajo en las oficinas de Puerto Madero. Mientras contemplaba la hermosa vista de los edificios reciclados del nuevo barrio porteño, Comesaña trataba de asimilar la noticia recibida hacía unos instantes.

Comesaña acababa de hablar telefónicamente con el responsable del área comercial del diario a cargo de la sección de avisos clasificados. Según le informó, estaban terminando la diagramación de la edición del sábado, cuando en la última media hora recibieron una cantidad *inusual* de avisos clasificados para publicar. Al finalizar la diagramación de esta sección, se dieron cuenta de que el pliego de cuatro páginas se había terminado y que no habría sitio disponible para los clasificados solidarios del día siguiente. El proceso de impresión estaba comenzando y quería darle la noticia en forma inmediata. La gente de Clasificados estaba muy apenada porque era la primera vez, desde que comenzó la iniciativa en septiembre del 2000, que los clasificados solidarios no iban a ser publicados. Los clasificados solidarios eran un proyecto compartido por varios sectores del diario, pero debido a la crisis económica que estaba viviendo el país desde 1998, la situación no permitía rechazar avisos pagados para mantener el espacio de aquellos que se publicaban de manera gratuita.

Mientras asimilaba la noticia recibida y reflexionaba acerca de las implicaciones futuras de esta situación, Comesaña decidió llamar rápidamente a Julio Saguier, presidente del Directorio de Sociedad Anónima La Nación y promotor de la iniciativa de los clasificados solidarios. Con Saguier habían comenzado a pensar en este programa singular hacía ya un par de años. Una vez creada la Fundación Diario La Nación en 1999, empezaron a trabajar en la implantación de la idea con la estrecha colaboración de la Red Solidaria, una organización voluntaria nacida en 1995, que le había dado una nueva vigencia en la Argentina al término solidaridad. Ambos se sentían muy orgullosos de haber podido poner en marcha este proyecto y estaban satisfechos con los resultados obtenidos hasta ese momento. Esta nueva situación requería revisar la estrategia en relación con los clasificados solidarios y definir una política para seguir.

Por suerte, Comesaña pudo localizar a Saguier en su teléfono celular. Quería estar seguro de informarlo sobre esta situación y evitar que se enterara al abrir el diario del día siguiente. Frente a este hecho inesperado, Saguier se mostró tan sorprendido como se había sentido Comesaña cuando recibió el llamado del área comercial. Decidieron convocar a una reunión con carácter *urgente* para el lunes por la tarde, con la presencia del equipo de la Fundación, la Dirección Comercial, la responsable de Telemarketing, y la gente de la Red Solidaria, para discutir qué política se debía adoptar.

## I. EL DIARIO LA NACIÓN

El 4 de enero de 1870 salieron a la calle los primeros 1.000 ejemplares de uno de los diarios más antiguos de la Argentina. Bartolomé Mitre, quien en ese entonces ya había sido gobernador de la provincia de Buenos Aires, presidente de la República y comandante en jefe de las tropas argentinas en la guerra contra el Paraguay, decidió retomar su vocación juvenil de periodista y poner en marcha el diario La Nación como su director-gerente. En su primer editorial, Bartolomé Mitre estableció cuál sería el ideario del diario: este medio iba a constituir *una tribuna de doctrina* por la libertad, el sufragio universal, la tolerancia de las ideas y la moral pública. *La Nación* se convirtió así, desde sus orígenes, en un diario de opinión con una fuerte vocación republicana, de respeto a los valores democráticos, con un enfoque pluralista y un compromiso por la independencia en la cobertura periodística y en su línea editorial. Por la adhesión a estos principios, relataba Comesaña, a lo largo de su historia *La Nación* fue cerrada catorce veces.

Estos valores y principios permearon al diario a lo largo de sus 131 años. Así expresó esta idea el presidente del directorio de la empresa editora de La Nación, Saguier:

“Últimamente hemos realizado sustanciales esfuerzos para robustecer aún más nuestra credibilidad, nuestra independencia editorial y la voluntad irreductible de defender los intereses de la comunidad”.

Desde sus inicios, el directorio de la empresa propietaria (la Sociedad Anónima La Nación fue creada en 1909 por uno de los hijos del fundador) fue presidido por integrantes de la familia Mitre, quienes también ejercieron la dirección periodística. Saguier estaba al frente del directorio de la Sociedad Anónima La Nación desde que tenía 36 años, cuando en 1996 se produjo un cambio en el control accionario entre las distintas ramas descendientes del general Mitre. En ese año, la familia Saguier (encabezada por la madre de Julio, Matilde Noble Mitre de Saguier) asumió el control de la empresa con el 51% del paquete sindicado, y llegó a manejar en el 2001 el 66% de las acciones, producto de la compra de otros accionistas menores. Además de Julio Saguier, quien encabezaba el directorio, varios de sus hermanos estaban involucrados en funciones directivas y ejecutivas: Alejandro Saguier era vicepresidente del directorio, Luis Saguier ocupaba el cargo de vicepresidente ejecutivo del grupo, y Fernán Saguier se desempeñaba como jefe de redacción y asesor del vicepresidente ejecutivo en temas de redacción. Unos años antes había comenzado el proceso de cambio en el *management* de la empresa, históricamente en manos de integrantes de la familia Mitre, pero según señaló Julio Saguier, el proceso de profesionalización de la empresa aún no había concluido. La meta estaba sintetizada en estos términos: “Apuntamos a que no haya ningún Saguier en la línea del diario”.

Desde el comienzo de su gestión al frente de la empresa, el nuevo grupo controlante tuvo que implementar un esfuerzo notable de reingeniería interna, continuando con el

proceso iniciado un par de años antes de asumir la presidencia del grupo. Saguier la describió en estos términos:

“La situación comenzó a tomar características de gravedad en los años 1994 y 1995, cuando nuestra empresa pasó por una difícil situación financiera que obligó a redimensionar drásticamente su estructura de costos”.

De algo más de 1.300 empleados en 1995, la empresa efectuó una reestructuración de su planta que llevó a la desvinculación de 652 personas en un lapso de dos años.

En el 2001, la Sociedad Anónima La Nación era un grupo de medios que editaba el matutino *La Nación* (con dieciocho suplementos semanales), la revista dominical *La Nación* y *La Nación Line* (el sitio del diario en internet), publicaba varias revistas (*Lugares*, *Rolling Stones*, *Ahora Mamá*, *Animus*, *El Jardín de la Argentina* y *Living*), participaba en exposiciones de turismo activo (Expoaventura y Expopatagonia a través de Exposiciones Activas S.A.) y de decoración y paisajismo (Estilo Pilar), y en otros diarios provinciales a través de la empresa Cimeco. También era accionista del grupo HSM, dedicado a la capacitación empresarial y organización de eventos de *management*, Papel Prensa (de producción de papel), Portfolio Personal (transacciones online financieras), la agencia de noticias DyN, y del Grupo Diarios América (intercambio de textos y gráficos, venta conjunta de publicidad, y publicación de un suplemento tabloide) (véanse anexo 1 y anexo 2).

La misión del grupo había sido enunciada de la siguiente manera:

“Queremos ser un grupo de medios cuya finalidad es ser útil, informando y formando a nuestros clientes internos y externos. Ser sus aliados, otorgándoles soluciones y servicios en forma continua, desarrollando los negocios de nuestros anunciantes, socios y accionistas, mejorando la calidad de vida de nuestros lectores, empleados y de la comunidad en la que se insertan. Nuestro ámbito es el país y el mundo, operando todos los medios que estén en línea con nuestra finalidad de informar y formar. Nuestros empleados, clientes y accionistas serán el soporte de nuestro crecimiento. Personas con espíritu agresivo en su desarrollo, que se insertan en el país y en el mundo.

Queremos ser descentralizados y flexibles, concentrándonos en el cliente, escuchándolo y respondiendo a sus necesidades de manera activa. Siendo dinámicos y amigables; serios, agudos e intransigentes con los valores”.

Como resultado del contexto macroeconómico negativo que experimentaba el país desde 1998, la venta de avisos del grupo había caído 0,4% en el 2000 con \$112.714 millones de facturación (véase anexo 3). Durante ese año, la venta de los avisos clasificados cayó 7,8% (comparado con la caída general del mercado de clasificados, que fue de 8,2%), mientras que el diario y la revista *La Nación* mostraron un incremento de facturación en los avisos notables (avisos de publicidad tradicionales) con una mejora total de 2,5% en comparación con 1999. En contraste, el diario perdió participación en el mercado de avisos notables en 1,9%, en relación en el año anterior (su participación fue

## *EL DIARIO LA NACIÓN Y LA RED SOLIDARIA*

de 40,1% en el 2000) mientras que el participación en el mercado de avisos clasificados se mantuvo casi estable (en 33,3% en el mismo período). Su participación en el mercado de venta de diarios nacionales (*La Nación* y *Clarín*) se incrementó de 23,7%, en 1998, a 24,4% en 1999, a 25,1% en el 2000. En el 2001, la circulación diaria del diario alcanzaba los 180.000 ejemplares (véase anexo 4).

Los resultados financieros obtenidos por Sociedad Anónima La Nación en el ejercicio del 2000 fueron menos favorables a lo esperado, debido, básicamente, a los menores niveles de ventas de avisos y ejemplares registrados, a una mayor inversión en publicidad y promoción por la compañía y a los cambios impositivos en lo referente al crédito fiscal de IVA proveniente de las compras de papel. El resultado final alcanzó la suma de \$ 673.848, afectada por los resultados negativos de compañías vinculadas y por amortizaciones de bienes de uso e intangibles y cargos financieros mayores a los del año anterior (véase anexo 5).

El grupo La Nación continuó realizando inversiones significativas en medio de la crisis económica que vivía la economía argentina. A finales del 2000, *La Nación* inauguró una nueva planta de impresión (con tecnología de vanguardia), con una inversión de US\$100 millones. A partir de la mudanza de la planta de impresión y de la liberación del espacio ocupado por las viejas rotativas, el grupo emprendió a principios del 2001 la construcción de 25.000 metros cuadrados, convirtiendo el edificio del diario en la base de un moderno complejo de oficinas. Esta inversión fue financiada mediante un Fideicomiso Financiero de US\$40 millones, en el que participaban varias administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones, el Banco Santander y el *holding* Techint. *La Nación* transfirió la propiedad del inmueble al Fideicomiso, y quedó como acreedora del mismo, con una participación del 35,5% del valor de venta de la torre de oficinas.

## **II. LA NACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Javier Comesaña, director ejecutivo de la Fundación Diario La Nación y director de desarrollo organizacional de la empresa, consideraba que *La Nación* contaba con una notable trayectoria de compromiso social tanto con su personal como con la comunidad.

Una de las primeras crisis que enfrentó *La Nación* vinculada a lo social ocurrió a comienzos del siglo pasado como resultado del desarrollo tecnológico que trajeron las revolucionarias máquinas de linotipia, las que dejaron sin trabajo a centenares de tipógrafos en el país. El diario no fue ajeno a este proceso y debió despedir a más de 300 tipógrafos. Para ocupar al personal desplazado, la dirección del diario decidió crear una editorial de libros producidos tipográficamente. La editorial debía perdurar hasta que finalizara la prestación de trabajo del último tipógrafo del grupo y funcionó hasta 1928, editando los ochocientos tomos de la colección de la biblioteca de *La Nación*.

El diario desarrolló diversos servicios destinados a los lectores, brindando asesoramiento gratuito y directo al público, primero en relación con asuntos jurídicos vinculados con la Ley de Propiedad Horizontal, luego a la Ley de Alquileres y por

último a temas de jubilación. Mediante estos servicios, la empresa ponía a disposición un apoyo abierto a la comunidad. Estos servicios evolucionaron y se convirtieron en la columna Correo Previsional en la que un especialista respondía semanalmente a una consulta referida a trámites de jubilación seleccionada entre todas las recibidas por la sección.

Otra forma de relación con la comunidad fue la publicación de noticias de actividades de bien público y la colaboración en su difusión. El diario tuvo estrecha relación con el Patronato de la Infancia –cuyas actividades eran publicadas con una periodicidad de dos o tres veces por semana–, con instituciones de salud (como la Cruz Roja Argentina), hospitales y comisiones de apoyo a hospitales, y con algunas otras entidades (Ejército de Salvación o la Sociedad de Beneficencia).

Esta tradición de servicio a la comunidad fue una constante en la historia del diario. Sin embargo, la preocupación tomó nuevo impulso a partir del cambio en la conducción de la empresa producida a mediados de la década del noventa. Con este cambio comenzaron a sistematizarse las acciones solidarias en la empresa y en el diario. Saguier señaló: “Apuntamos a un diario dónde todos los días salgan ese tipo de noticias”. Comesaña relató ese cambio:

“A partir de 1996, empieza a haber un cambio en todos los temas y el social es uno. Particularmente motorizado por una vocación personal del presidente de la compañía respecto al tema social, con un sentido de responsabilidad y compromiso muy alto de ser un medio de comunicación de las demandas sociales”.

Los valores de la nueva conducción eran articulados por Saguier:

“Creemos que la solidaridad, además de ser un imperativo social es un fuerte aglutinante de los nuevos valores superadores del individualismo y una vía eficaz de recambio de viejas prácticas paternalistas de las empresas y de conductas pasivas por parte de los empleados, por otras prácticas más sanas, participativas y eficaces, que hoy creemos que la sociedad nos está demandando con urgencia”.

### III. EL LANZAMIENTO DE LA FUNDACIÓN DIARIO LA NACIÓN

La idea de lanzar la Fundación Diario La Nación se gestó durante 1998, con el objetivo inicial de ordenar y darles cauce a nuevas preocupaciones sociales. El nacimiento de la Fundación se produjo en enero de 1999. Saguier recordaba que un disparador para la creación de la Fundación fueron los resultados de una encuesta que el Foro del Sector Social le encargó a Gallup Argentina (presentados en el auditorio del diario):

Los resultados de la encuesta mostraban que un porcentaje muy alto de gente dijo tener ganas de brindar su tiempo, dinero, etc., y un porcentaje muy alto de este número dijo no tener canales para volcarlo. Esto fue un empujón para la Fundación y pensamos encarnar esto que en el diario se habla y se vive mucho.

Según Saguier, la creación de la Fundación resultaba una consecuencia natural del compromiso social que le correspondía a un medio de comunicación como el diario *La Nación*. En aquellos días de gestación, Saguier anunciaba:

“En estos días se concretará una idea que hemos estado estudiando, ajustando e incluso llevando a la práctica desde hace mucho tiempo atrás: la creación de la Fundación Diario La Nación. Su objetivo prioritario será la promoción del voluntariado y su instalación como fenómeno cultural en nuestro medio, donde tiene un grado de desarrollo que consideramos todavía embrionario. Nos proponemos intentar hacer realidad un lema que nos hemos autoimpuesto, que dice: ‘Ayudar a quienes quieren ayudar’. Pondremos nuestra capacidad de comunicación, de información y de docencia para lograr este objetivo, que si bien es de aplicación para cualquier acción del campo de lo social, dará una mayor cabida a las propuestas relacionadas con la educación y la prevención de adicciones”.

El Consejo de Administración de la Fundación se formó con cuatro miembros encabezados por Saguier como presidente, y Comesaña como secretario, quien lideró como director ejecutivo el *staff*, compuesto por Mariana Battaglini, como coordinadora, y tres asistentes: Cecilia Zolezzi, Micaela Urdínez y Florencia Saguier (hermana menor de Julio Saguier).

Una de las primeras tareas encaradas en la organización de la Fundación fue analizar toda la publicidad gratuita que *La Nación* venía donando por pedidos al directorio (cerca de 8.000 centímetros por año)<sup>1</sup>. El análisis permitió ordenar estas donaciones y establecer prioridades en cuanto al tipo de asociaciones que recibirían publicidad gratuita. Luego de esa revisión unas 128 entidades de bien público recibieron una cantidad de espacio para publicar gratuitamente avisos *notables*.

Otra línea de trabajo que comenzó a desarrollar la Fundación fue la publicación de suplementos solidarios, incluidos en la edición dominical del diario. El primer suplemento dedicado al tema se publicó en diciembre de 1998, en conjunto con el Foro del Sector Social (federación argentina de asociaciones civiles y fundaciones). En el 2001, empezaron a publicarse con regularidad el tercer domingo de cada mes. Cada suplemento desarrollaba un tema central diferente (voluntariado, escuela y comunidad, familia y valores, testimonios solidarios, etcétera.) vinculado con las prioridades de la fundación (véase anexo 6).

Saguier explicaba por qué surgieron los suplementos:

“Creemos que como medio de comunicación social tenemos que cumplir un fin social. Esto me da responsabilidad para ser objetivo y pluralista. Lo más importante es mostrarle a la gente que se puede cambiar. Por esto, tengo mi corazoncito en el suplemento de testimonios solidarios”.

---

<sup>1</sup> La cantidad de centímetros de publicidad donada se estimaba con base en el 4,5 por mil de los centímetros vendidos como publicidad el año anterior. La cifra que resulta surge de multiplicar la longitud en centímetros por la cantidad de columnas ocupadas por dichos avisos.



El equipo de producción de los suplementos estaba coordinado por Teresa Morresi, junto a varios periodistas del diario que se ofrecieron a colaborar gratuitamente. Además de Morresi participaron cuatro periodistas voluntarios, dos editores voluntarios, un diseñador, un editor fotográfico y otro periodista rentado.

Otro producto de la Fundación eran los seminarios abiertos al público organizados directamente por la Fundación en su auditorio, y el auspicio de seminarios organizados por otras entidades. Uno de los temas que se trabajó en esos seminarios era “Responsabilidad social de las empresas”. Comesaña reconoció: “Esto es algo que pasó de costado en el diagrama de los contenidos de la Fundación. Nos pareció una cosa más independiente”. Pero la experiencia recogida en estos seminarios le permitió al diario organizar otras actividades abiertas sobre temas de interés directo de la Fundación, como el de los menores en situación de riesgo o la problemática de las adicciones. Estos eventos fueron organizados en conjunto con diversas ONG. La Fundación disponía también de un presupuesto de publicidad gratuita de cerca de 4.000 centímetros para eventos propios o de terceros que tuvieran que ver con su foco temático.

Los clasificados solidarios fueron lanzados en septiembre del 2000 junto a la Red Solidaria de Juan Carr, convirtiéndose en el cuarto producto principal de la Fundación Diario La Nación. La idea la trajo inicialmente Saguier, quien había visto una iniciativa del diario *El País* de Montevideo que le pareció imitable: la publicación de una cartelera solidaria junto con el Ministerio de Trabajo del país vecino. El diario donaba una página gratuita que se publicaba en el suplemento de Clasificados los días domingos. La primera edición de la Cartelera Solidaria se publicó el 25 de octubre de 1998. El proyecto del diario uruguayo se interrumpió luego de algunos meses, pero Julio pensó que se podía pensar algo similar para *La Nación* (véase anexo 7).

#### IV. LA RED SOLIDARIA

En una noche de insomnio de febrero de 1994, Carr sabía que había dado con una idea que revolucionaría la vida de muchas otras personas.

“Cuando empezamos éramos cinco (mi mujer y yo, Juan Hayd, una señora mayor a la que yo le atendía los perros y un arquitecto amigo). Con \$3.000 compramos una computadora y un teléfono y dijimos: ‘Si esta inversión sirve para salvar una sola vida, ese es el éxito’. Y mantenemos este mismo criterio. En aquel momento queríamos poner computadoras en todo el país. Después nos dimos cuenta de que la gente humilde está lejos de la informática y también estaba lejos del teléfono... Entonces, avanzamos con el teléfono y nos planteamos: ‘Que la realidad nos diga qué hacer’”.

Desde la canchita de fútbol en la zona de Vicente López donde Carr se reunía con sus amigos a jugar todas las semanas, comenzó a funcionar lo que en principio se llamó Red Informática Solidaria. Los objetivos en aquel momento eran reunir a las instituciones que prestaban asistencia en una red, brindar un servicio de información a

la comunidad y dar respuestas concretas a necesidades puntuales. Hasta finales de 1996, todavía utilizaban el nombre de Red Informática Solidaria, pero finalmente dejaron caer el término informática.

No tardaron en darse cuenta de que la mayoría de los necesitados estaba lejos de las computadoras y de internet y decidieron utilizar el teléfono, organizando un sistema de recepción permanente de necesidades y de búsqueda de soluciones. A través de llamados telefónicos, la Red recibía pedidos de distintos tipos de necesidad y también de ofrecimientos. Los voluntarios de la Red actuaban de nexo, buscando soluciones para cada situación. Tomaban contacto con diferentes instituciones amigas y cuando no podían resolver la necesidad de esta manera recurrían a los medios de comunicación para solicitar la ayuda buscada. “Lo que hacemos es relacionar, coordinar y ordenar lo que ya existe”, explicaban en la Red. El sistema de trabajo se basaba en un concepto que generaba credibilidad: conectar al que necesita algo con quien pueda darlo sin “tocar” dinero ni los objetos donados.

Los pedidos eran ordenados según 24 categorías (desnutrición infantil, comedores comunitarios, oncología infantil, VIH-sida, villas de emergencia, grupos indígenas, empleo, chicos perdidos, trasplantes, etcétera), pero esta clasificación era flexible y se actualizaba en función de la realidad.

A los objetivos iniciales se sumó desarrollar la cultura de la solidaridad a través de la educación y la comunicación. En línea con este objetivo, se fundó en el Instituto Pedro Poveda (una institución educativa de nivel superior no universitaria) la Cátedra de la solidaridad, donde se dictaban el curso de Posgrado de solidaridad con una duración de un cuatrimestre y posteriormente, el Programa de orientadores para la comunidad con el propósito de formar personas que pudieran brindar asesoramiento a sus comunidades en los temas de trabajo de la Red.

En casi seis años, la Red Solidaria había logrado ayudar a 350 pacientes con VIH, 80 comedores y hogares de niños, 16.000 pacientes oncológicos, 120 escuelas rurales, 35 personas con necesidades de trasplantes, 28 instituciones de discapacitados, 1.072 niños desnutridos, 39 menores desaparecidos, 220.000 personas afectadas por las inundaciones y a comunidades indígenas.

Veterinario de profesión, Carr había decidido hacía algunos años cerrar su consultorio para dedicarse principalmente a la Red y a desarrollar un programa de desnutrición infantil (Programa Nutrir), al que consideraba su verdadera vocación. Su actividad dentro de Red Solidaria era totalmente voluntaria. Sus ingresos provenían de su trabajo en el Programa Nutrir y de su desempeño como docente en un colegio de secundaria. La otra persona dedicada a la Red casi de tiempo completo como voluntaria era Belén Quellec. Belén llegó a la Red después de trabajar tres años como voluntaria en la India (con la Madre Teresa) y en Filipinas. Al regresar a la Argentina, en octubre de 1998, le escribió una carta a Carr y a partir de allí se convirtió en su mano derecha. Quellec trabajaba de manera rentada como secretaria académica de la Cátedra de la solidaridad.

En el 2001, la Red contaba 28 voluntarios fijos que atendían las líneas desde sus casas en turnos de tres horas de lunes a domingo de nueve a 22 horas. Los voluntarios clasificaban los pedidos y se ocupaban de brindar orientación y de resolver cada caso. Se recibían entre 100 y 120 llamadas diarias y aproximadamente 50 mensajes por e-mail, de los cuales el 60% eran para ofrecer y el 40% para pedir ayuda. Los fines de semana la cifra de llamados disminuía en 50%. En un comienzo, todos los llamados eran para pedir algo, pero en el 2001 los ofrecimientos de ayuda eran la mayoría.

La Red Solidaria no contaba con personería jurídica ni con personal rentado. Carr era el líder indiscutido y el contacto principal con los medios de comunicación. La coordinación de las tareas de los 28 orientadores voluntarios fue realizada en los primeros años por Inés Cáceres, y desde 1999 por Quelloec, con la ayuda de otras tres voluntarias. Los orientadores voluntarios tenían una reunión plenaria una vez por mes, y el equipo de coordinación se reunía una vez por semana. La rotación de orientadores voluntarios era muy baja e ingresaba un promedio de un voluntario cada dos meses. Cuando se daban situaciones excepcionales como fueron las inundaciones en el litoral de la Argentina (en 1998), la red movilizaba a una gran cantidad de voluntarios.

Con base en el ejemplo de la Red Solidaria de Carr se desarrollaron otras redes solidarias en distintos puntos del país que funcionaban con el mismo modelo. La Red Solidaria les brindaba su reconocimiento incluyéndolas en sus folletos y en su sitio en internet, pero cada una funcionaba con independencia respecto a las demás.

Carr sintetizó su estrategia en términos que subrayan la idea de darle visibilidad a los marginados y excluidos:

“Los marginados y los chicos desnutridos, antes que un problema de comida, tienen un problema cultural. Están tan lejos de nuestra vista cotidiana, y por eso no se los ve. La gente al no verlos, no los tiene culturalmente incorporados. Por esto lo primero que hay que hacer, es darles visibilidad, y después, el compromiso de la gente surge solo”.

Para implementar esta estrategia Carr desarrolló una relación fluida con muchos medios de comunicación, tanto con diarios y revistas de actualidad, como con canales de televisión. Sin embargo, la relación con *La Nación* tenía un valor especial para la Red Solidaria:

“*La Nación* es un marco creíble para mostrar historias verdaderas. Es un lugar de gente de una calidad humana y con un compromiso, sin los cuales no hay revolución humana posible. Para nosotros es fundamental esta mirada que tienen en *La Nación*: un periodista es mezcla de periodista y de tipo con sensibilidad; un directivo de la compañía es una mezcla de directivo, comunicador y ser humano. Creo que Saguier, de los presidentes de compañías en general, es el más involucrado que conocemos”.

## V. JUAN CARR Y SU RELACIÓN CON LA REDACCIÓN DEL DIARIO

“La primera vez que llamó, lo atendí yo. Esto fue en el 1995”, relató Marta García Terans, periodista de información general en el diario. García Terans recordaba que Carr llamaba al diario para contar lo que hacían con su grupo:

“Al principio llamaba para contar lo que hacían y fue muy difícil publicar estas notas. No sabíamos el impacto que iban a tener y nosotros no estábamos acostumbrados a hacer este tipo de notas”.

La primera nota importante que recordaba García Terans se inició con una llamada de Carr para que le dieran una mano con una familia de personas sordas que vivían en una carpa. García Terans relató que hizo la nota y nunca la publicaron, hasta que un día, cuando estaba en Mar del Plata cubriendo la temporada de verano, recibió un llamado de su jefe pidiéndole aquella nota, ya vieja, porque contaban con espacio para publicarla. Afortunadamente había quedado en *parilla* (el archivo de notas en borrador). El desenlace fue inesperado:

“A los dos días, me llamaron para avisarme que los sordos tenían un lugar donde vivir. Esta nota quedó en la redacción como un hito de lo que se puede hacer. Con esto, se dieron cuenta de algo que Juan Carr tenía muy claro. La clave de Juan era confiar en lo que la gente podía ayudar. Además, se dieron cuenta de que este tipo de notas se leen”.

Para García Terans ese episodio fue fundamental como aprendizaje:

“Juan y todos aprendimos con esta nota que no es lo mismo publicar cuestiones genéricas que dar a conocer el caso de esta persona con este problema. Creo que los medios tampoco sabían la respuesta que iba a tener esto. Juan entendió que mientras las grandes organizaciones piden mucho al que tiene mucho, el que tiene poco también puede y quiere dar, y por eso Juan le pide poco a muchos que tienen poco”.

Claudio Jacquelin, que era el jefe de García Terans en ese momento, también recordó que las notas solidarias comenzaron gracias a la tenacidad de Carr. Según su entender, aquel momento era propicio para apoyar el enfoque que traía Carr. El diario había comenzado una etapa de transformación en su estilo periodístico para estar más cerca y al servicio del lector. La idea de renovación en el enfoque de la redacción del diario empezó en el 1994. Al año siguiente, el proceso de transformación alcanzó al sector que en ese entonces se denominaba Locales (y que luego se integró a Información general), apuntando a convertir al diario en *más amigable*, orientado a reportar mejor los temas de la vida cotidiana y generar un vínculo más cercano con el lector.

Las notas con casos que invitaban a la solidaridad en un principio aparecieron sueltas, según recordaba la periodista Cynthia Palacios:

“Juan llamaba para contar algunas historias. Él fue afinando la puntería. Fue aprendiendo. Primero llamaba y contaba la historia, al poco tiempo empezó a redactar

gacetillas, después aprendió a contextualizar. Fue perfeccionándose en cómo comunicarse con nosotros. Empezó a pensar en términos periodísticos, por ejemplo a no llamar en la hora de cierre del diario –a las 7 de la tarde–, a darnos datos, etcétera. Juan tiene sentido de la oportunidad y esto lo fue perfeccionándolo con el tiempo”.

García Terans coincidió: “Juan aprendió cómo hacer una nota para que sea periodísticamente interesante”.

Según recordaba Jacquelin, Juan propuso la idea de una página regular solidaria y de esa forma surgió la página que se publica los días lunes con historias, pedidos y respuestas a estas necesidades. Esta página empezó a publicarse a mediados de 1997, como una sección fija de Información general. Para todos los periodistas involucrados fue un motivo de orgullo que al mes de comenzar esta sección, *Clarín* –el diario nacional de mayor tiraje– haya imitado la idea.

La sensación general en relación con los resultados obtenidos por la página solidaria fue sintetizada por Palacios:

“La respuesta a esta sección es muy buena. No hay una medición sistemática, porque es muy difícil medir la respuesta. Nuestras notas las levantan otros medios, y además la ayuda a veces se da durante mucho tiempo después de que se haya publicado la nota”.

Esto fue reafirmado por su jefe quien señaló: “Dentro de lo fijo de Información general, las historias solidarias están entre lo que más se lee” (véase anexo 8).

En forma paralela al desarrollo de la página solidaria en el diario, la *Revista La Nación* comenzó a incluir regularmente una página sobre solidaridad, con la colaboración de la Red Solidaria. La estructura de la redacción del diario estaba dividida entre el área *caliente*, a cargo del diario propiamente dicho, y el área *fría*, que producía los suplementos semanales (campo, arquitectura, mujer, educación, *countries*, informática, etcétera) y la revista dominical. El equipo de producción periodística de cada área estaba separado y cada equipo tenía sus propios procesos de trabajo. En 1996, la revista empezó a publicar una sección llamada Zapping de dieciséis páginas (de las 100 páginas totales) dedicada a notas breves sobre temas de interés general. Al poco tiempo del lanzamiento de Zapping, comenzó a publicarse en esa sección una nota principal sobre alguna ONG o grupo comunitario y una columna de *pastillas* con pedidos concretos (véase anexo 9). Con la retracción del mercado de avisos, la revista que antes tenía una base de 100 páginas, pasó a 86, por lo cual muchas veces la sección Zapping no llegaba a las cuatro páginas, y, por tanto, las notas solidarias comenzaron a salir esporádicamente. Laura Linares, editora de la sección en ese entonces, recordaba:

“Me pareció que al lector de la revista le interesaba saber dónde podía colaborar, porque llamaban cuando publicábamos determinadas notas. Paralelamente, en el suplemento de informática del diario habían publicado una nota de una red que usaba internet para vincular acciones solidarias. Lo llamé a Juan para proponerle difundir lo que hacían en este espacio de la revista. Esto tuvo mucho éxito con respuestas muy concretas”.

Para todos los periodistas que participaron en el vínculo con la Red Solidaria, la relación evolucionó y se perfeccionó. Lo que empezó como un favor hacia una persona persistente y carismática, se consolidó a partir de reconocer que Carr es un gran *proveedor* de historias valiosas y confiables. Los periodistas valoraban también que Carr se haya ganado un espacio a través del vínculo con ellos. A pesar de tener un contacto directo con las autoridades del diario, le reconocieron que “él arrancó con los periodistas, y esto hizo que nos comprometiéramos con la causa. A diferencia de otra gente que recurre a la dirección del diario o a las autoridades de la empresa, Juan entendió que a los periodistas no les gusta sentirse presionados y que les tiren una nota desde *arriba*”.

La personalidad de Carr resultó también un factor importante en el vínculo establecido con la redacción. El consenso era unánime:

“Juan Carr es un tipo simple y sencillo, que confía en la capacidad de la gente para dar. Confío en él porque siempre fue el mismo, porque no toca un mango (dinero), porque todos sus delirios siempre se cumplen. Es tan soñador que las cosas termina haciéndolas”.

Morresi comentaba:

“Juan es un referente en cuanto a la gente. Lo consulto por determinadas personas. Es confiable. Indica a la gente correcta. Para mí es una base de sustentación. A través de él me contacté con mucha gente para hacer notas”.

La estructura organizativa de la Red Solidaria también generaba respeto: “Desde lo personal, me pareció maravilloso el compromiso con tan poca estructura”, comentaba Jacquelin. El hecho que la tarea realizada por los integrantes de la Red Solidaria haya sido totalmente voluntaria y que no hayan manejado fondos ni intermediado donaciones generaba mucha confianza a los periodistas involucrados. La gente de la revista coincidía con los periodistas del área *caliente* en su apreciación por Carr. Linares reconoció también que “la relación es útil también para la Red ya que, si bien Juan aportó su red de contactos y personajes, la revista le permitió obtener una *boca de salida* para dar a conocer las necesidades en la comunidad”.

## VI. JUAN CARR Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La relación personal entre Saguier y Carr precedió al trabajo directo con la dirección de la empresa, el que tomó forma al lanzarse la Fundación Diario La Nación. En realidad, ninguno de los dos recordaba cuándo ni cómo se conocieron pero ambos reconocieron que el vínculo se dio con naturalidad. Para Saguier la relación “fue absolutamente natural. No me acuerdo cómo pero hubo *química*. Fue bastante previo a la Fundación”. Carr por otro lado relató: “No me acuerdo cuándo conocí a Julito. Él y Comesaña aparecieron a los seis meses o al año después que empezamos a trabajar con el diario. No me acuerdo cómo”.

**130** *ACADEMIA, REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN, 31, CLADEA, BOGOTÁ: 2003*

Aunque la relación entre la redacción y Carr se inició en 1995, la conducción de la empresa fue prestando atención a la Red de manera gradual a partir de las notas publicadas. Al respecto Comesaña recordaba:

“El primer contacto que tuvimos desde la dirección de la empresa con la Red tiene que ver con la necesidad de recaudar fondos para mandar a un joven a Estados Unidos para ser operado. Esto despertó una conciencia acerca del poder de potenciar que tiene un medio de comunicación respecto a una asociación que se propone hacer cosas y en realidad no dispone de recursos para llevarlos adelante. Esto fue un impacto grande en el diario y en las cabezas de todos los que estábamos en el diario”.

Con base en el acompañamiento del crecimiento de la Red y sus logros en la organización de distintas campañas de las que el diario había hecho eco, la relación entre Carr y la dirección de la empresa fue construyéndose basada en el respeto, la simpatía mutua y hasta el afecto personal. Saguier identificó algunos de los aspectos que consideraba meritorios en Carr: “El liderazgo de Juan. Su capacidad de poner en marcha una idea como esa. El espíritu. La idea y la puesta en práctica de temas tan complejos”. El reconocimiento llegó a tal punto que Saguier lo propuso como candidato a premio Nobel de la paz. En los fundamentos Julio escribió:

“La contribución de Juan Carr a la creación de una cultura de la solidaridad en su país de origen, con un claro proyecto de extensión al mundo globalizado, merece destacarse. En pocos años, apenas cinco, ha instalado desde la Red Solidaria una pacífica revolución en sus distintos ámbitos de acción... Su permanente entusiasmo sirve de aliento para la superación de la indiferencia y la convicción de que hay una realidad que muchos han aprendido ya a ver y que señala un nuevo camino”.

## VII. EL LANZAMIENTO DE LOS CLASIFICADOS SOLIDARIOS

Cuando Saguier trajo la idea de los clasificados solidarios, desde el primer momento generó interés en el equipo de la Fundación. El primer paso fue explorar si algún otro diario había hecho algo similar. Las primeras reuniones exploratorias planteaban como objetivo de los clasificados solidarios “ser un nexo entre la oferta y demanda del trabajo voluntario y las donaciones”. En cuanto a su ubicación se consideró tanto la opción de incluirlos en el cuerpo principal como en la sección de Clasificados, aunque prevaleció la segunda opción. También se pensó que la página podría ser auspiciada por empresas, instituciones u otras fundaciones, con la intención de que se autofinanciara.

El paso siguiente requirió involucrar, en el análisis de la idea, a la sección Clasificados del diario, que dependía de la Dirección Comercial. Comesaña entendía que era muy difícil innovar en el sistema informático de Clasificados y por tanto se necesitaba la total colaboración de los integrantes de esa sección para poder implementar la idea de los clasificados solidarios. El sistema de carga de avisos

clasificados contaba con un árbol de opciones donde figuraban los rubros y sub-rubros de los avisos, el cual debía ser adaptado para este nuevo tipo de *producto*. Por tanto, fue necesario crear un árbol separado en el sistema, con una modalidad de cobro cero, permitiendo la carga de los clasificados solidarios como cualquier otro aviso clasificado.

Comesaña relató que la respuesta inicial en otros sectores del diario fue también positiva:

“Intentamos entusiasmar a la gente de Clasificados para que hiciera un desarrollo posible, partiendo de una premisa muy primaria: podemos saber quiénes piden cosas, pero si alguien se ofrece sus datos no deben ser públicos”.

El proceso de análisis y planificación de la idea requirió realizar varias reuniones exploratorias (a las que denominaron *talleres*) tanto internas con distintas áreas del diario como con otras entidades del Tercer sector. En los talleres internos de planificación con otras áreas del diario, se definió que el espacio máximo de los clasificados solidarios sería de una página y que no saldrían en el único caso de generar un salto de página, ya que eso implicaba un incremento en los costos del diario. En las reuniones con entidades participó la gente de la Red Solidaria, quienes sugirieron organizar los rubros de los avisos siguiendo las categorías que ellos venían utilizando en su línea telefónica. La Fundación, decidió que la Red Solidaria fuera un socio del proyecto aportando su experiencia y voluntarios para atender los llamados o para capacitar a los operadores internos. Mariana Battaglini, coordinadora de la Fundación recordaba cómo fue el vínculo inicial del equipo de trabajo de la Fundación con la Red:

“La Red era un referente de lo que es el Tercer sector. La relación con nosotras comenzó con los clasificados solidarios y se dio naturalmente que quedaran como socios. Al principio, les consultamos qué les parecía la idea... La Red definió originalmente los rubros que se incluirían y también definimos con ellos qué información pediríamos a las instituciones”.

Quellec, por su parte, recordó la participación inicial de la Red:

“*La Nación* nos preguntó qué nos parecía la idea de los clasificados solidarios. Empezamos a trabajar cinco meses antes de que salieran. Nos pidieron que hiciéramos un ensayo con algunas ONG que ellos propusieron. Se hicieron tres o cuatro reuniones con diez ONG en cada una. En este período, definimos cómo iba a ser, qué cosas podían publicarse y cuáles no”.

Desde un comienzo quedó claro que se publicarían avisos con ofertas y demandas de instituciones, y avisos con ofertas de trabajo voluntario y donaciones varias de los lectores. También se resolvió excluir cierto tipo de pedidos y que no podrían figurar nombres de empresas que ofrecieran donaciones (para evitar que hicieran publicidad encubierta) o nombres de profesionales que ofrecieran sus servicios de manera voluntaria. Comesaña explicaba otra contribución realizada por la Red:



“La experiencia de la Red fue muy importante para definir cómo iba a ser esto, qué se podía pedir y qué no (sangre, órganos, dinero y prótesis) y la gente de Clasificados se puso a trabajar en el diseño de este nuevo rubro de la sección”.

Después de varios meses de planificación, el 1 de septiembre del 2000 se publicaron por primera vez los clasificados solidarios. En una primera etapa la recepción de avisos y la carga de datos en el sistema eran realizadas por el equipo de la Fundación y por Quellec de la Red Solidaria. Al poco tiempo, Quellec quedó a cargo de la recepción telefónica de avisos y para eso la Fundación puso a su disposición un teléfono celular al cual se derivaban las llamadas recibidas en el número telefónico de los clasificados solidarios (4319-4555), mientras que la carga de datos quedó en manos del equipo de la Fundación. Los pedidos también podían ser recibidos por fax o por e-mail y por último se facilitó el envío de pedidos por internet.

En un comienzo, la Red Solidaria, por intermedio de Quellec, era la encargada de realizar el análisis preliminar de los pedidos. La relación con la Red fue evolucionando a medida que el equipo de la Fundación fue desarrollándose internamente y aprendió a manejar las situaciones que se presentaban habitualmente, según comentó Battaglini:

“La Red, en un principio, desempeñó un papel de asesoramiento muy fuerte. Ahora nosotros estamos más seguros que antes. Después nos fueron brindando asesoramiento para asuntos más puntuales (por ejemplo si incluir o no en los clasificados solidarios a instituciones religiosas o estatales). Actualmente, les consultamos para atender casos a los que la Fundación no puede dar respuesta y los derivamos a Belén. Crecimos de la mano de la Red”.

La relación con la Red también permitía a la Fundación Diario La Nación complementar su accionar cuando se presentaban pedidos urgentes o con necesidades que no podían ser publicadas dentro de los clasificados solidarios (por ejemplo, un pedido de una prótesis). En esos casos, el pedido era derivado a la Red. En el mismo sentido, cuando la línea telefónica de la Red recibía un pedido que se adecuaba a los criterios de los clasificados solidarios (por ejemplo cuando una institución solicitaba ayuda para obtener alimentos o equipamiento) éste era derivado a la Fundación.

Uno de los primeros desafíos que debieron enfrentar fue asegurar una cantidad suficiente de avisos para cubrir el espacio disponible. Para eso realizaron una tarea de difusión, primero en una exposición de organizaciones del Tercer sector donde la Fundación Diario La Nación tuvo un *stand* y el equipo de la Fundación recorrió todos los *stands* de las otras ONG participantes, para presentarles la idea. También se contactaron unas 30 entidades *cercanas*, y recurrieron a la Red Solidaria para que los ayudara a generar avisos. En el primer mes se publicaron 1.353 avisos, el 88% de los cuales fueron repeticiones, ya que cada uno se repite entre seis y ocho veces. A los seis meses de su lanzamiento, se habían publicado 5.903 avisos, con un porcentaje de repetición similar. Cuando no se podía cubrir el espacio disponible con avisos, éste era aprovechado para publicar una auto-publicidad de los clasificados solidarios (*véase* anexo 10).

También fue necesario establecer procesos y definir procedimientos de trabajo para los clasificados solidarios (véase anexo 11). Con la experiencia adquirida, se desarrolló un mecanismo de respuesta: una vez que se recibía un pedido se enviaba una respuesta automática con información sobre la operatividad de los clasificados solidarios. Si se trataba de una entidad, se le solicitaba que enviara datos sobre la personería jurídica y el estatuto fundacional. De esta manera, la Fundación verificaba que fuera una entidad sin fines de lucro. Desde ese momento, la entidad se ingresaba en un registro interno y se le enviaba un formulario para que redactaran el aviso. Una vez que se recibían los avisos se efectuaba la revisión del aviso y se lo cargaba. Respecto a los tiempos que requería este proceso, nunca se demoraba más de una semana entre el momento en que se recibía el primer llamado de una entidad y la fecha de publicación. A medida que fueron recibiendo más pedidos de escuelas públicas, hospitales y de entidades religiosas, la Fundación resolvió incorporar a estas entidades en los clasificados solidarios y se desarrollaron formularios específicos para este tipo de organizaciones.

Desde un comienzo, la Fundación se propuso realizar un seguimiento de las respuestas que producían los clasificados solidarios. Efectuaron una medición de la satisfacción de los pedidos en septiembre del 2000 (cuando salieron) a través de una encuesta telefónica realizada a 62 organizaciones; otro seguimiento se hizo en febrero del 2001 y otro a principios de junio de ese mismo año. Javier Comesaña relataba con satisfacción que en la primera medición el índice de satisfacción de los que pedían cosas fue del 62% y el índice de contacto de los que ofrecían trabajo voluntario o donaciones varias fue del 100%. En febrero había aumentado un poco el índice de satisfacción y habían aparecido algunos casos que decían “Yo me ofrecí y nadie me llamó”. En la tercera consulta, la Fundación convocó al grupo que más avisos había publicado y asistieron más de la mitad de las instituciones. El 80% de las entidades había recibido las cosas que habían solicitado. Un aspecto que sorprendió fue la relativamente menor cantidad de avisos de ofrecimientos de trabajo voluntario o de donaciones varias, en comparación con las expectativas iniciales de la Fundación. Dado que uno de los objetivos de la Fundación estaba centrado en “impulsar el desarrollo del voluntariado como potenciador de la cultura solidaria”, la expectativa era contar con una cantidad mayor de avisos de *gente solidaria*. La explicación parecía residir –de acuerdo con el equipo de la Fundación– en que los lectores se contactaban directamente con las entidades que publicaban avisos con pedidos, en lugar de publicar ofrecimientos de colaboración.

La evolución de los clasificados solidarios generó satisfacción a quienes estuvieron involucrados desde sus comienzos. Andrea Espejo, responsable de Telemarketing, comentaba:

“Cuando surgió la idea de clasificados solidarios, me gustó muchísimo. Creo que accedemos a muchas personas y que, a través de este medio, llegamos de manera fácil a la gente y a aquel que quiere ayudar. Me resulta admirable la devolución que tiene esto. ¡Cuántas cosas se pueden hacer con el trabajo en conjunto!”.

Según su promotor, Saguier:

“El índice de respuestas es la mejor señal que indica que cumplimos con el fin que nos propusimos. Respecto al futuro, mis expectativas son obtener un mayor índice de respuesta, más espacio y más rotación de avisos, que nos permitan publicar más necesidades”.

Carr también se mostraba satisfecho con los resultados obtenidos:

“Los avisos son una forma de canalizar la cultura solidaria de mucha gente. Así, muchas personas leen los clasificados, dan una mano, ayudan al prójimo y le mejoran la vida, aunque sea un poquito”.

## VIII. LA SITUACIÓN INESPERADA

El lunes por la tarde todos los convocados llegaron puntualmente a la reunión de trabajo. El grupo de ocho personas incluía a gente de Telemarketing, Finanzas, la Red Solidaria, la Fundación y Saguier.

Comesaña abrió la reunión comentando:

“Hasta ahora no hemos tenido límite de espacio. Estábamos ocupando la mitad de la contratapa de Clasificados y siempre tratamos de no bajar el espacio (15 centímetros de avisos solidarios). Cuando no cubrimos ese espacio, hemos puesto autopublicidad. Al comienzo, la idea era costo cero. Los clasificados solidarios ocuparían el espacio en blanco que siempre queda disponible. Inicialmente se planteó que cuando este espacio no estuviera libre, los clasificados solidarios no aparecerían, pero por suerte esta situación nunca se había dado hasta ahora. Pero finalmente sucedió y debemos revisar nuestra política al respecto”.

Frente a esta oportunidad de reflexión, Comesaña decidió traer a la discusión un aspecto del proyecto que también requería revisión. El equipo de la Fundación venía utilizando el 60% de su tiempo disponible en la verificación de las entidades que solicitaban publicar avisos y en la carga de datos en el sistema, y esto generaba múltiples dificultades. En un comienzo se había pensado tercerizar la carga de datos pero, por distintos motivos, en la primera etapa se desistió de la idea. También se había pensado que Telemarketing pondría a una persona para cargar datos en el puesto de trabajo que se había destinado a los clasificados solidarios; pero esto tampoco se puso en marcha, entre otros motivos porque Telemarketing trabaja con Recepción y carga de avisos *online*, y en los clasificados solidarios se requería un proceso previo (la verificación de la organización). La Fundación necesitaba que su equipo pudiera desarrollar otras actividades y también debía generar mayor cantidad de avisos, y esto requería dedicarse a las tareas de difusión y vinculación con las organizaciones del Tercer sector. En la medida que la difusión produjera un mayor volumen de pedidos de avisos, el personal de la Fundación terminaría destinando una mayor cantidad de su tiempo a la verificación y carga de datos.

El representante de Finanzas alertó a los presentes sobre el impacto económico de la decisión que estaba considerándose: “Una cosa es utilizar espacio libre, otra cosa es asignar un espacio disponible y otra es renunciar a la rentabilidad rechazando avisos pagados para resguardar el espacio de los clasificados solidarios”. Un cálculo conservador indicaba que el lucro cesante para el diario de asignar un mínimo de 15 centímetros a los clasificados solidarios era de \$589.000 anuales<sup>2</sup>.

Comesaña, a su vez reflexionó: “Quizá deberíamos estar dispuestos a incurrir ese costo porque ésta es una actividad que forma parte de nuestra filosofía empresarial. Pero me pregunto si no habrá llegado el momento de dimensionar mejor el beneficio que nos depara”. Hasta ese momento, la Fundación efectuaba un seguimiento de la respuesta obtenida por las entidades que publicaban avisos, pero el diario no medía la satisfacción que los clasificados solidarios brindaban a sus anunciantes y a sus lectores, ni el valor intangible que le representaba frente a sus empleados y frente a la comunidad.

La reunión apenas comenzaba.

*Gabriel Berger es profesor de la Universidad de San Andrés donde dirige el Seminario de Responsabilidad Social, el proyecto SEKN-Argentina y el Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro dictado en conjunto por la Universidad de San Andrés, la Universidad Torcuato Di Tella y el CEDES. Es Ph.D. en Política Social y Master en Administración de Servicios Humanos de la Seller School of Social Policy and Management (Brandeis University). Sus áreas de especialización están centradas actualmente en la conducción estratégica de las organizaciones sociales y sus mecanismos de gobierno, y en el estudio de la filantropía y la responsabilidad social empresaria. Ha publicado el Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro (con María Poli, 2000, Foro del Sector Social) y dirigió el Estudio de Filantropía Empresaria (1998, Universidad de San Andrés y Instituto Gallup de la Argentina).*

*Mario M. Roitter es investigador principal del Centro de Estudios de Estado y Sociedad, CEDES y se desempeña como director de Programas en el Área Sociedad Civil del CEDES. Es profesor del Postgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro, en CEDES, Universidad de San Andrés y Universidad Torcuato Di Tella. Es Economista y Máster en Administración de IESA, Venezuela. Participa como investigador del proyecto Social Enterprise Knowledge Network, SEKN, Argentina de*

---

<sup>2</sup> Esta estimación estaba basada en la cantidad mínima de centímetros que ocupaban los clasificados solidarios (15) por la cantidad de columnas (6) y el precio promedio de los nueve rubros publicados en la sección Clasificados del diario (\$3,6 por línea, con cinco líneas por centímetro) y la cantidad de días por año de publicación. Si se tomara el tamaño promedio de los avisos (25 centímetros) la estimación sería significativamente superior.

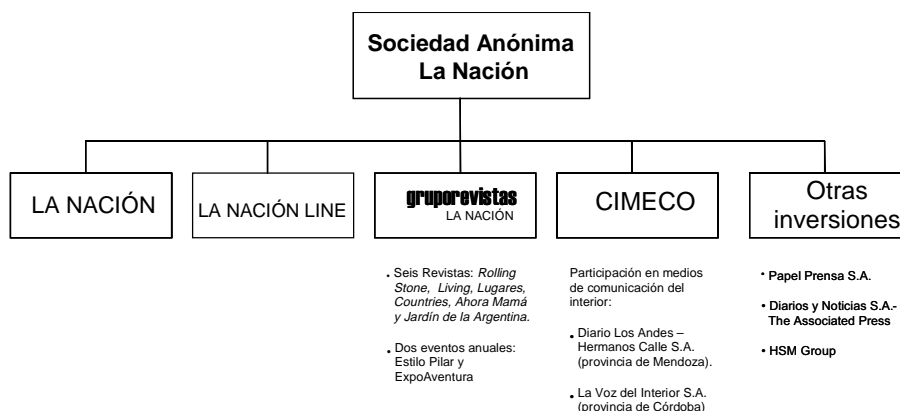
GABRIEL BERGER, MARIO M. ROITTER, CECILIA RENA

la Universidad de San Andrés. Es asociado local del Programa Comparativo Internacional sobre el Tercer Sector que es coordinado por el Center for Civil Society Studies - Johns Hopkins University. Ha publicado diversos trabajos sobre organizaciones no lucrativas y sobre los vínculos entre empresa y sociedad.

Cecilia Rena es Licenciada en Recursos Humanos de la Universidad del Salvador y es profesora de Recursos Humanos en la misma institución. Hizo el Postgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro de la Universidad San Andrés. Actualmente coordina las acciones del proyecto SEKN-Argentina.

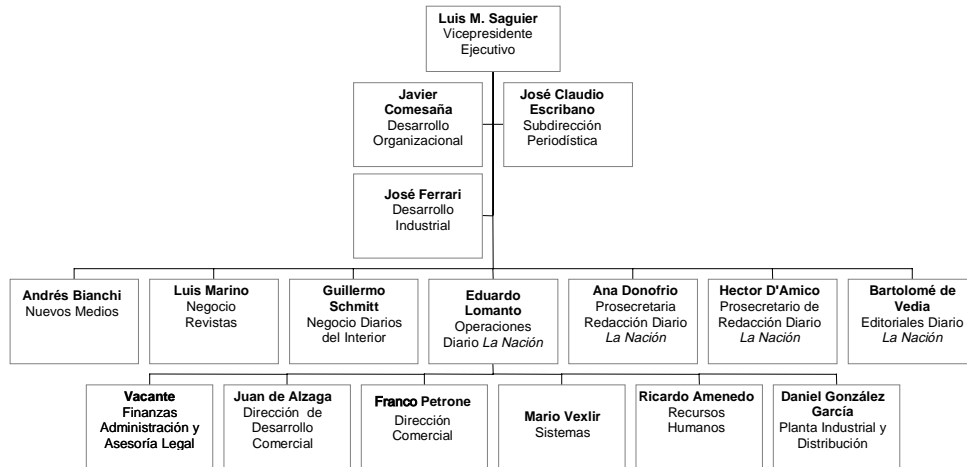
### Anexo 1

Unidades de negocio de Sociedad Anónima La Nación.



Fuente: La Nación S.A. (2001). Bienvenida institucional. Capacitación y desarrollo.

**Anexo 2**  
*Organigrama.*



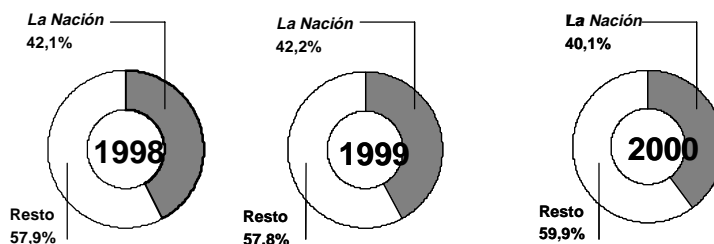
Fuente: La Nación S.A. (2001). Bienvenida institucional. Capacitación y desarrollo.

### Anexo 3

#### Participación de avisos y evolución de la circulación<sup>3</sup>.

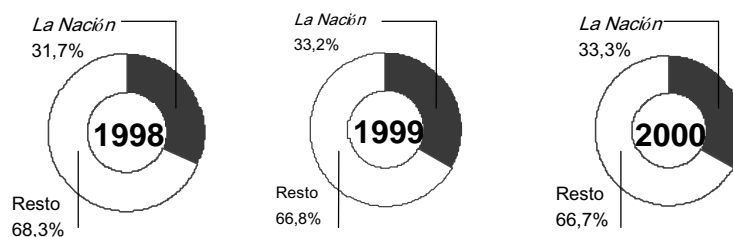
#### Participación de avisos en notables

% participación	1998	1999	2000
<b>La Nación</b>	42,1%	42,2%	40,1%
<b>Resto *</b>	57,9%	57,8%	59,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%



#### Participación de avisos en clasificados

% participación	1998	1999	2000
<b>La Nación</b>	31,7%	33,2%	33,3%
<b>Resto *</b>	68,3%	66,8%	66,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

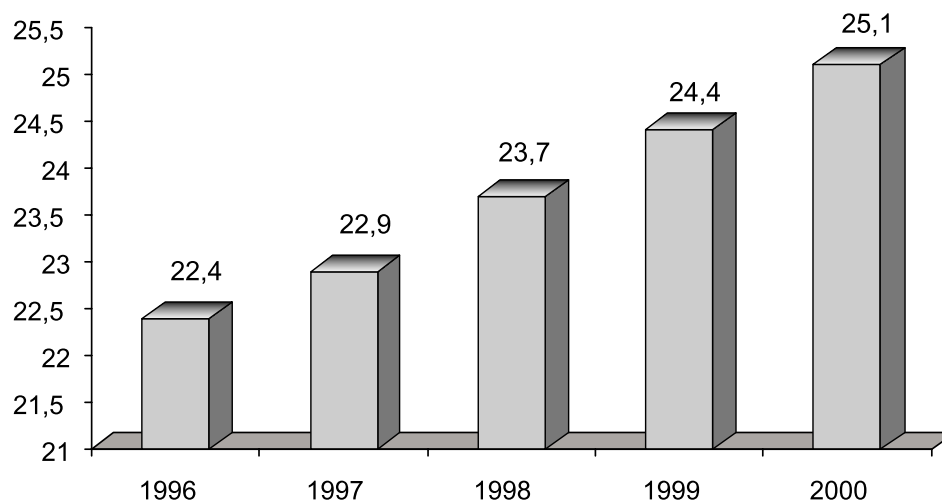


Fuente: Centro de Información estadística del Diario La Nación (2000). La Nación. Reporte anual.

<sup>3</sup> El mercado total tomado como base incluye *La Nación*, *Clarín* y *Ámbito Financiero*.

**Anexo 4**

*Evolución de la circulación. Puntos de participación en el mercado de diarios<sup>4</sup>.*



Fuente: La Nación S.A. (2001). *Bienvenida institucional. Capacitación y desarrollo*. Centro de Información estadística del Diario La Nación (2000). *La Nación. Reporte anual 2000*.

<sup>4</sup> Mercado de diarios nacionales (*La Nación* y *Clarín*).



**Anexo 5**  
*Estados contables.*

**Balance General**

**S.A. La Nación. Número de Registro en la inspección General de Justicia: 870/485.505**

**Al 31 de diciembre de 2000 y 1999. Expresado en pesos. (notas 1 y 2)**

<b>31 de diciembre de</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y bancos (anexo VI)	2.755.671	970.866
Inversiones (anexo VI)	5.001.430	30.059
Créditos por ventas (notas 3 y 16 y anexo VI)	39.195.176	40.382.419
Otros créditos (notas 4 y 16 y anexo VI)	6.569.007	6.349.599
Bienes de cambio (nota 5)	7.981.358	3.874.325
<b>Total del activo corriente</b>	<b>61.502.642</b>	<b>51.607.268</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Créditos por ventas (notas 3 y 16)	346.456	-
Otros créditos (notas 4 y 16)	2.610.827	1.201.884
Bienes de uso (anexo I)	136.986.271	131.073.900
Activos intangibles (anexo II)	31.710.579	31.405.584
Inversiones (anexo III y VI)	113.990.230	107.566.401
<b>Total del activo no corriente</b>	<b>285.644.363</b>	<b>271.247.769</b>
<b>Total del activo</b>	<b>347.147.005</b>	<b>322.855.037</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Deudas comerciales (notas 6 y 16 y anexo VI)	41.225.816	30.223.234
Deudas bancarias y financieras (notas 7 y 16 y anexo VI)	43.878.491	29.095.898
Remuneraciones y cargas sociales (notas 8 y 16 y anexo VI)	4.552.072	4.360.954
Cargas fiscales (notas 9 y 16 y anexo VI)	3.533.243	1.893.020
Otras deudas (notas 10 y 16 y anexo VI)	3.550.754	2.925.407
Previsiones (notas 11 y anexo IV)	1.278.028	900.361
<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>98.018.404</b>	<b>69.398.874</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas comerciales (notas 6 y anexo VI)	-	531.577
Deudas bancarias y financieras (notas 7 y 16 y anexo VI)	88.886.681	91.464.693
Cargas fiscales (notas 9 y 16)	2.218.409	-
Otras deudas (notas 10 y 16)	8.855.647	-
<b>Total del pasivo no corriente</b>	<b>99.960.737</b>	<b>91.996.270</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>197.979.141</b>	<b>161.395.144</b>
<b>PATRIMONIO NETO (según estado correspondiente)</b>	<b>149.167.864</b>	<b>161.459.893</b>
<b>Total del pasivo más patrimonio neto</b>	<b>347.147.005</b>	<b>322.855.037</b>

Las notas y anexos que se acompañan son parte integrante de los estados contables.

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES

S.A. LA NACIÓN. Correspondientes a los ejercicios económicos  
iniciados el 1º de enero de 2000 y 1999 y finalizados el 31 de diciembre de 2000 y 1999.

**Nota 13. Resultados de inversiones permanentes**

El detalle de los resultados por participación en Sociedades controladas y vinculadas y otras al 31 de diciembre de 2000 y 1999 es el siguiente:

Expresado en pesos.

31 de diciembre de	2000	1999
PAPEL PRENSA S.A.	2.448.478	1.638.990
EL JARDÍN EN LA ARGENTINA S.A.	(8.209)	(69.500)
LUGARES S.A.	(246.336)	(131.434)
EDICIONES LA NACIÓN S.A.	(2.362.367)	(1.426.714)
EXPOSICIONES ACTIVAS S.A.	55.328	(5.030)
CIMECO S.A.	(2.977.951)	163.582
FRATAY S.A.	(1.763)	(11.197)
NUEVOS MEDIOS LA NACIÓN S.A.	(4.999)	-
EXPOMANAGEMENT S.A.	-	274.684
VISENDUS S.A.	-	(5.161)
H.S.M. S.A.	-	7.300
B.A.R. S.A.	-	(152.741)
LN INVERSIONES S.A.	(1.991.387)	-
Otras:		
Resultado transferencia acciones y dividendos cobrados Grupo HSM	1.450.558	-
Desvalorización acciones GDA	(597.500)	-
Pérdida opción de compra Icorten	-	(762.310)
Pérdida opción de compra Tres Puntos	-	(483.200)
<b>Total</b>	<b>(4.236.148)</b>	<b>(962.731)</b>

**Nota 17. Operaciones con sociedades artículo 33, Ley 19550.**

El siguiente es un resumen de las transacciones con partes relacionadas:

Expresado en pesos

Sociedades art. 33	Ingresos	Gastos
CIMECO S.A.	207.059	-
PAPEL PRENSA S.A.	93.797	8.764.423
LUGARES S.A.	117.732	487.267
EL JARDIN EN LA ARGENTINA S.A.	37.651	255.237
EXPOSICIONES ACTIVAS S.A.	24.991	37.000
PUBLIREVISTAS S.A.	577.128	2.085.817
PORTAFOLIO PERSONAL S.A.	2.050	-
FRATAY S.A.	-	-
DIARIOS Y NOTICIAS S.A.	-	459.703
<b>Total</b>	<b>1.060.408</b>	<b>12.089.447</b>

Fuente: Sociedad Anónima. (2000). La Nación. Reporte anual 2000.

Anexo 6  
Suplementos solidarios.

Este suplemento integra la edición de LA NACIÓN Buenos Aires, diciembre de 1998

# LA NACIÓN

## Solidaridad

Una iniciativa conjunta del diario La Nación y el Foro del Sector Social



**Kathy España** Voluntaria  
**Ara Mendiola de Horro** Empresaria  
**Marcela Carreras** Voluntaria  
**Guillermina Siskind** Voluntaria  
**Alud Albino** Médico  
**Flora Virella** Músico  
**Julián Walsh** Artista  
**Gregorio Peralta Campos** Empresario  
**Juan Carr** Veterinario  
**Roberto Serna** Empresario  
**Pablo Portal** Artista  
**Marcelo Palencia** Profesional  
**María Elena** Voluntaria  
**Gerardo Puffiner** Abogado  
**Rosario Andrade** Líder comunitaria  
**Regina Sáenz** Voluntaria  
**Norma Alvarado** Líder comunitaria  
**Milán Mandulihal** Voluntario  
**María Herrera Vegas** Ejecutiva  
**Verónica Campos de Rubin** Voluntaria  
**Lilía Pignatelli** Empresaria

### Las caras de la generosidad

*Estos son sólo algunos de los rostros más visibles de la solidaridad en nuestro país. Entre ellos hay quienes aportan su tiempo y otros su dinero para los que menos tienen. En estos tiempos de creciente desigualdad resulta indispensable reconocer su tarea. Pero no son los únicos, otros tres millones y medio de argentinos trabajan diariamente de manera silenciosa y desinteresada en forma individual o en alguna de las decenas de miles de entidades de bien público que conforman el sector social*

Fuente: diario La Nación, 22 diciembre de 1998.

Anexo 7
Los clasificados solidarios.

Clasificados Solidarios

RED SOLIDARIA
FUNDACION
DIARIO LA NACION

Para publicar en estas páginas comuníquese al 4 319 4555 de 10 a 17, o por e-mail a: fundacion@lanacion.org.ar

instituciones

salud

Pedidos

Empleados y Jubilados
Los 600 trabajadores que hay por año en el Hospital de Chivilcoy...

Faltantes de actividades escolares
Carla del grupo Misionero
Fundación Misionera...

Ofrecidos

Programa de Intervenciones
Al inicio de la temporada de verano...

prevención de adicciones

Pedidos

Escuelas y Alumnos
La Fundación Virginia
Sperandino cuenta de esta...

alimentos

Pedidos

Alimentos no perecederos
La Fundación Virginia
Sperandino cuenta de esta...

Dependientes para Todos
El Comité de Emergencia Social
de la Unión de Empleados...

chicos de la calle

Pedidos

Ofertas y patrocinadores
La Fundación La Caixa ofrece...

hogar de chicos

Pedidos

Escuelas y Trabajadores
El hogar La Casa de los Niños...

vacunas rurales

Pedidos

Desarrollo tecnológico personal
Para alumnos que desean avanzar...

Refuerzo gas y Conexión
El AGIP (Asociación de Padres
de Maestros de Escuelas)...

chicos de la calle

Pedidos

Ofertas y patrocinadores
La Fundación La Caixa ofrece...

Materiales Educativos

Ofrecidos

Libros y materiales escolares
La Sociedad de Estudios...

Pedidos

medio ambiente

Ofrecidos

Programa de Asistencia
La Fundación Amigos, está...

trabajo voluntario

Pedidos

Voluntarios

Materiales de Construcción
Para el barrio Guaraní...

actividades culturales

Ofrecidos

Problema vivienda
La Sociedad de Estudios...

discapacidad

Pedidos

Muestrario, bañadores, pintura
El Club de Fútbol...

Repa. Cables y Pallets
Marta Muñoz y una asociación...

trabajo voluntario

Pedidos

Voluntarios

Materiales de Construcción
Para el barrio Guaraní...

Materiales de Construcción

Ofrecidos

Medio de Transporte
El Grupo de Preparación...

discapacidad

Pedidos

Muestrario, bañadores, pintura
El Club de Fútbol...

Repa. Cables y Pallets
Marta Muñoz y una asociación...

trabajo voluntario

Pedidos

Voluntarios

Materiales de Construcción
Para el barrio Guaraní...

Fuente: diario La Nación, martes 18 de diciembre de 2001. Sección 6 (Clasificados). p. 8.

Anexo 8  
La página solidaria de los lunes.



Fuente: diario La Nación, lunes 23 de marzo de 1998. P. 11.

Anexo 9

Revista La Nación. Sección Zapping, página de sociedad.

**Redsolidaria**

## Cruzando puentes

**“N**uestra misión es simple: somos un puente entre quienes sufren un problema y quienes tienen la posibilidad de resolverlo”, Juan Caracitine de esta manera a la Red Informática Solidaria, un proyecto nacido hace poco más de un año en Vicente López destinado a promover la solidaridad. La idea surgió de un grupo de amigos que, luego de haber vivido algunas experiencias de solidaridad, decidió comprometer parte de su tiempo en el proyecto. Hoy la Red cuenta con un número de teléfono abierto de 9 a 22 hs., más de 50 voluntarios y una valiosa base de datos que los saca de apuros.

Los voluntarios atienden un promedio de 50 llamadas diarias en buses de lo más diversos: desde una prótesis para un niño para una escuela de frontera, pasando por ayuda para enfrentar otros problemas sociales como la falta de trabajo, la violencia familiar o la drogadicción. Raúl Flores, uno de los responsables, agrega que “por suerte también encontramos gente para siempre como voluntaria, gente que ofrece un poco de su tiempo o su auto... Actualmente somos 15 responsables y 50 voluntarios, y esto felizmente crece día a día. De cualquier manera, estamos muy atentos para no perder ni la sencillez ni el sentido de solidaridad que nos entusiasma al principio. Más que ser eficientes, nos importa que cada persona que nos llama, se sienta escuchada”.

Desde su nacimiento, la Red Informática Solidaria atendió más de 900 casos. En la mayoría de ellos ha funcionado como nexo entre quien llama y quien puede ofrecerle ayuda: principalmente, particulares y fundaciones. Los voluntarios de la Red se comprometen al pensar que “en algunas instancias, muchas veces lo que logramos es salvar vidas, y eso para nosotros es el mejor premio. Evitar el dolor necesario para un trasplante, evitar un suicidio o trasladar a alguien a tiempo a un hospital, son cosas pequeñas pero concretas. Es nuestra manera de asumir la solidaridad”. Hoy la Red Informática Solidaria tiene modo de red (presencia en casi todas las provincias argentinas), de solicitan (tenemos de voluntarios hombres al mes desafiados a múltiples respuestas) y algo de informática (una computadora equipada para conectarse con el mundo que genera la información base de datos).

“Una de las experiencias más agradables que trabajar en la Red nos ha regalado es ver tanta gente motivada por la solidaridad”, cuenta Juan Caracitine. Aunque parece ingenuo, yo realmente creo que vale la pena apostar a una revolución solidaria, porque hay muchas vidas que salvar”. ♦ C.J.G.

*Red Informática Solidaria. Dirección postal: Laprida 1549 (1602) Buenos Aires. 796-5628.*



Fuente: revista La Nación, 15 de septiembre de 1996. P. 100.

**Anexo 10**  
*Autopublicidad. Testimonial.*

*"Por medio de la Fundación queremos agradecer a todas las personas que de diferentes maneras han respondido a cada pedido que fue publicado en Clasificados Solidarios. Hemos recibido la donación de ropa, impresoras, cubiertas para el camión, además de mucha gente que se interesó en nuestro trabajo y se comunicó para conocernos más."*

Marita Salguero de Fundación Mueche, dedicada a la educación agropecuaria de adolescentes mapuches en Neuquén. Testimonio recibido por la Fundación Diario La Nación el 16 de julio de 2001.



Estamos en el medio para ayudar

RED SOLIDARIA  FUNDACION  
DIARIO LA NACION

**COMUNICATE  
CON LOS CLASIFICADOS  
SOLIDARIOS.**

UN ESPACIO GRATUITO PARA QUE  
LAS ORGANIZACIONES SIN FINES  
DE LUCRO QUE SE DEDICAN  
A AYUDAR, SE ENCUENTREN  
CON GENTE SOLIDARIA QUE PUEDA  
DARLES UNA MANO.

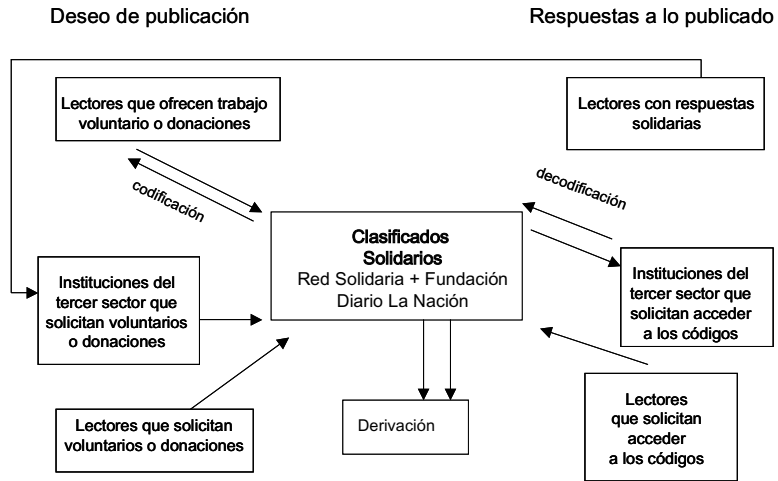


FUNDACION@LANACION.ORG.AR  
TEL: 4319-4555 (LUNES-VIERNES DE 10 A 17)  
FAX: 4313-1210 (TODOS LOS DIAS)

Fuente: Fundación Diario La Nación.

**Anexo 11**  
*Proceso de trabajo.*

**Cuadro de Interacción**



Fuente: Fundación Diario La Nación. Documento interno.