

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**Sustentabilidad para algunos:**  
la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial  
en la construcción de la escuela de Jaureguiberry

**Pablo Martín Rodríguez**  
Tutor: Alfredo Falero

**2019**

# Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción .....   | 3  |
| 2. Antecedentes .....   | 5  |
| 3. Justificación y relevancia .....   | 7  |
| 4. Objetivos de la investigación .....                                      | 7  |
| 5. Aproximaciones teóricas.....   | 8  |
| 5.1. Responsabilidad social empresarial .....                               | 9  |
| 5.2. Puntualizaciones sobre las Organizaciones no gubernamentales .....     | 12 |
| 5.3. El Estado .....  | 13 |
| 5.4. La subjetividad social en Jaureguiberry .....                          | 18 |
| 6. Metodología .....  | 20 |
| 6.1. Estrategia metodológica y técnicas de recolección de información ..... | 20 |
| 6.2. Técnicas de investigación utilizadas y trabajo de campo .....          | 22 |
| 7. Dimensiones.....   | 23 |
| 8. Análisis .....   | 24 |
| 8.1. La participación de Tagma .....  | 25 |
| 8.2. Evolución del proyecto y Posicionamiento del CEIP.....                 | 27 |
| 8.2.1. Reseña histórica de la comunidad y escuela N°294 .....               | 27 |
| 8.2.2. Planificación del proyecto .....                                     | 28 |
| 8.2.3. Realización .....  | 32 |
| 8.2.4. Principales consecuencias.....                                       | 33 |
| 8.2.5. Posicionamiento del CEIP.....  | 34 |
| 8.3. Posicionamiento de la Liga de Fomento de Jaureguiberry .....           | 36 |
| 8.4.1. Breve introducción de Nevex Unilever .....                           | 39 |
| 8.4.2. Análisis del procedimiento de la empresa Nevex- Unilever.....        | 40 |
| 8.4.3. Marco de ideas de la empresa Unilever.....                           | 40 |
| 8.4.4. Otra lectura de la Responsabilidad Social Empresarial .....          | 44 |
| 8.4.5. Tagma como facilitador de la participación de la empresa.....        | 46 |
| 9. Conclusiones .....   | 48 |
| Internet.....   | 56 |
| 10. Anexos .....  | 59 |
| Anexo1: Imágenes.....   | 59 |
| Anexo 2: Cronología de antecedentes y orígenes de la RSE.....               | 60 |
| Anexo 3: Extracto del proceso de evaluación realizado por la marca.....     | 61 |
| Anexo 4. Cronología de hechos relevantes .....                              | 62 |

# 1. Introducción

El presente trabajo de investigación surge a partir de la construcción de la primera escuela sustentable de Latinoamérica, en el balneario de Jaureguiberry. Dicho suceso se llevó a cabo en tan sólo 40 días, en el verano del 2016. Un edificio de 300 m<sup>2</sup> en el cual se incluyeron 24 toneladas de material reciclado en su estructura, que es independiente de las redes de servicio y que no registró, en tres años de construido, ningún gasto de monetario en energía, agua o calefacción.

Esta fue la conclusión de un proyecto que empezó seis años atrás a partir de la inquietud de una organización (Tagma) compuesta de un grupo de amigos e impulsados por las ideas del arquitecto estadounidense Michael Reynolds. Esta organización articuló actores locales del balneario, con actores públicos-estatales que generaron los permisos necesarios para la habilitación y la construcción requeridos. También se trabajó con actores privados que intervinieron en el proyecto generando la estructura económica necesaria para el mismo. Su principal financiador fue la empresa mundialmente reconocida: Unilever, mediante su marca de jabón en polvo Nevex. La financiación fue comprendida a través de la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Para contextualizar el análisis de los factores que llevaron a la construcción de “una escuela sustentable” en el marco de la RSE, se vuelve necesario entender las particularidades de la localidad en la cual fue construida. El parque balneario de Jaureguiberry está situado en el extremo Este del departamento de Canelones. Nace en como impulso de Miguel Jaureguiberry, quien consigue el 28 de Octubre de 1937 aprobar formalmente el fraccionamiento de los terrenos por la intendencia de Canelones. Si bien actualmente depende gubernamentalmente del municipio de La Floresta, existe desde 1951 la liga de fomento de Jaureguiberry que gestiona y promueve varias iniciativas del balneario en general. Mediante esta liga de fomento, los vecinos solicitaron a las autoridades, la construcción de una escuela. En el año 2010, un grupo de padres coordinó la obtención una casa para que 34 niños puedan tener clase cerca de sus casas. De esa manera nació la escuela N° 294<sup>1</sup>.

Un tiempo después, en el 2013, la escuela tiene la oportunidad de mudarse de la casa alquilada al ex cuartelillo de bomberos<sup>2</sup> (anexo 1). Se tramita con ANEP una refacción de ese mismo edificio que se va dilatando por razones de costo, hasta realizarse en la mismo lapso de tiempo que se construye la escuela sustentable<sup>3</sup>. En el mes de Octubre del año 2013, la liga de fomento toma conocimiento del

---

1 Fuente: Semanario Búsqueda 30/3/2016, Diario El Observador 17/3/2016

2 “...El viernes 5 de abril se realizó en la escuela una reunión con el presidente del CEIP Maestro Héctor Florit, Inspectora Departamental, Arquitecto del CODICEN, Directora, Maestra y padres de la escuela. A esta reunión fueron invitados representantes de la Liga de Fomento. En esta reunión se trató el tema del traslado de la escuela de su actual local alquilado, hacia el ex- cuartelillo de Bomberos. Una vez estando de acuerdo todos los padres en dicho traslado, se avanzó en cuanto a los trámites necesarios para hacerlo efectivo...”Fuente: boletín N°53 de la liga de fomento de Jaureguiberry

3 “...Por razones burocráticas, fue necesario un nuevo llamado a licitación para la reforma del ex- Cuartelillo de bomberos. Hasta el momento han venido 7 empresas a ver el local para elevar un presupuesto. Por lo tanto, el prometido inicio de la reforma en enero del

proyecto de “una escuela sustentable”. A partir de ese momento prestan toda la ayuda necesaria, para que el proyecto progrese hasta la construcción de la escuela.

Paralelamente a lo anterior, nace el proyecto de “una escuela sustentable” a partir de la iniciativa de una organización llamada Tagma<sup>4</sup>. El primer impulso de Tagma, surge al mirar el documental estrenado en el 2007 llamado: “Garbage Warrior”, donde se muestra el trabajo de Michael Reynolds. La innovación de este arquitecto consiste en viviendas autosustentables bajo una concepción de una convivencia armoniosa de la persona con el entorno, pero sin renunciar al confort e incluso mejorando la calidad de vida. El método de construcción que ideó para estas casas se basa en reutilizar desechos no orgánicos. Con base en este conocimiento, Tagma se encarga de la gestión del proyecto en todos sus aspectos, desde la realización del primer contacto con Earthship Bioteecture (la empresa-academia de Michael Reynolds), hasta la recolección los desechos para la construcción de la escuela, pasando por la búsqueda de fondos monetarios y de voluntarios.

Otro actor fundamental en este proceso fue el Estado. Gracias a los diferentes organismos estatales que otorgaron los permisos y facilitaron determinadas ayudas, se pudieron resolver algunos aspectos logísticos, como también legales para la construcción de la escuela. Al incluir varios organismos estatales, desde la Intendencia de Canelones hasta el Ministerio de Turismo, se evidencia la complejidad y lo abarcativo del proyecto. Sin embargo, el organismo estatal que lleva la mayor atención es ANEP y específicamente el CEIP (Consejo de Educación Primaria), el cual es el organismo que indica el lugar donde se va a construir la escuela y el adjudicatario de la donación de la escuela. A diferencia con los emprendimientos como el del liceo privado y gratuito “Jubilar” y el centro educativo “Los Pinos”, la gestión de la escuela es netamente realizada por el Estado, pero los medios por los cuales se construyó, son completamente innovadores, en los que se destacan la sociedad civil (Tagma) y el mercado (Nevex - Unilever).

El tercer actor principal que se incluye en el proyecto, es el responsable de la financiación. Desde Tagma se buscó la cooperación financiera en al menos 60 empresas privadas hasta que se contactan, en octubre del 2014, con Nevex - Unilever quien se interesa y apoya el proyecto. El financiamiento constituyó el 90% de los costos totales, alrededor de un millón de pesos uruguayos en ese momento, incluyendo la financiación de la difusión. Desde la perspectiva de la empresa, se expresa que mediante esta ayuda, la marca reafirma la percepción de compromiso con el desarrollo de los niños y el

---

2015, se ha visto retrasado. Esta es la información oficial que la Liga ha obtenido...”Fuente: boletín N°68 de la liga de fomento de Jaureguiberry

4 Tagma se autodefine como una “...organización uruguaya sin fines de lucro, conformada por técnicos y profesionales que trabajan de forma voluntaria con la misión de construir y habitar el mundo de formas más sostenibles, en una lógica de intercambio con la naturaleza que se traduce en mejor calidad de vida...”Fuente: pagina web de Tagma  
“...Tras manejar varias opciones y ante la sugerencia del biólogo del grupo, se seleccionó el término Tagma, que hace referencia a las articulaciones que unen las partes del cuerpo de las hormigas. Esto fue, en parte, el rol que tuvieron que cumplir: encontrar a los actores que pudieran hacer realidad el proyecto y coordinar su participación...” (Menéndez, Morosoli y Ramponi, 2017:11).

medioambiente. Incluso, esta idea ya había sido trabajada anteriormente en otras campañas desde lo publicitario y a la interna de la empresa.

En el presente trabajo establece el foco de atención en el análisis e interpretación de las acciones de la empresa Nevex - Unilever en particular, esto responde a una perspectiva que entiende a la RSE como un instrumento de posicionamiento público cada vez más utilizado por las marcas y las empresas. Instrumento que posiciona a la publicidad como una de sus herramientas más eficaces y a la acumulación de mensajes, como un poderoso basamento donde se edifican idearios colectivos, que no sólo dan prestigio y valor al rol de las empresas en cualquier proyecto, sino que inhiben idearios alternos, representando así al mercado como fuente (a veces, única) de solidaridad.

## 2. Antecedentes

La primera aproximación a la práctica de la RSE desde la academia, se presenta a partir de la perspectiva de la teoría administrativa y la económica. Existen un vasto grupo de trabajos y tesis (nacional e internacional) que explican, desarrollan y estudian a la RSE como una herramienta cada vez más imprescindible para una empresa. Esta visión, que no es crítica, es imprescindible para la comprensión de los conceptos puntuales como: publicidad, propaganda, *stakeholders*. Y también para la comprensión de las ventajas que pueden tener una empresa para sí en la aplicación de una práctica RSE. Complementariamente, desde otro punto de estudio, se puede mencionar los documentos producidos por las instituciones más importantes relacionadas con la RSE, en el plano local: La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) y Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES).

El desarrollo del enfoque crítico de la práctica de la RSE no es muy extenso en el país, sin embargo hay trabajos que generan una aproximación al tema con los cuales se pueden señalar particularidades a nivel local de esta práctica.

En este sentido, el primer trabajo relevante es el de Bogiloff y Melgar (2010) el cual es un producto de la fusión entre la perspectiva económica y la crítica. Este trabajo hace un análisis y lectura de la Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en su segunda ocasión (ERSE\_II) realizada por el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales en el 2007. Las autoras hacen foco en el origen de los capitales de las empresas para la lectura de los resultados. La encuesta, al ser realizada desde una concepción económica, obliga a las autoras a incluir definiciones y conceptos propios de ese campo de estudio, pero se aborda de forma crítica en el posterior análisis.

Por otro lado, el trabajo de Alfredo Falero para “Uruguay desde la sociología” (2013) repasa las principales nociones de RSE, como evolucionó globalmente, algunas particularidades de la versión uruguaya y los actores más importantes a nivel nacional relacionados con las RSE, generando así un

estado del arte general de la practica en el país. El aporte crítico se focaliza en la incidencia de la RSE tanto en el territorio como en el tejido social. En la misma sintonía se encuentra el artículo de revisión científica de Silvana Piuma (2016), el cual puede ser tomado como una actualización de datos manejados por Falero, más allá del estudio propio que realiza la autora asociando la RSE a políticas neoliberales.

Siguiendo el enfoque de la crítica de la RSE en función a la influencia que ejerce territorialmente se encuentra el trabajo de Claudia Barboza (2016), el cual concibe a la RSE como un dispositivo de dominación cada vez más avanzado, tecnificado y real. Estudia las estrategias de un “plan” que coordina la llegada de las empresas hacia el entorno de Colonia Nicolich. Por lo tanto hay una perspectiva más macro con foco en ese fenómeno y no elementos particulares que estudian cada empresa para aplicar la RSE, es decir, la observación se centra en la combinación de las prácticas (Barboza, 2016).

Se debe hacer una breve mención al artículo de Ceroni y Pérez (2018) en el que evidencia los resultados de una investigación multidisciplinaria llamada "Territorio controlado: formas de intervención y dominación en la región noreste metropolitana de Montevideo" en el cual, el foco es estudiar la movilidad del capital en dicha región, su relación con el Estado en distintos niveles y la producción de subjetividades locales. La perspectiva crítica de la RSE se basa en el entendimiento que es un mecanismo que utiliza el capital para relacionarse con otros actores como el Estado y las comunidades. Ello conlleva, entre muchas cosas, las llamadas “subjetividades agradecidas” que genera una invisibilización de conflictos territoriales latentes. El objeto de estudio posee significativas variantes en cuanto la escala y no posee una perspectiva estrictamente sociológica, pero lo valorable de este trabajo, es la conceptualización de cada uno de los actores. A la vez, sienta un precedente en la caracterización de la relación entre ellos a partir de la RSE.

Desde la perspectiva directa al problema de investigación, existe un trabajo que presenta un inmejorable punto de partida y es más próximo en el tiempo: “Una escuela sustentable, incidencia y planificación del cambio” de Menéndez, Morosoli y Ramponi (2017). En él, se estudia la manera en que Tagma planificó y llevo a cabo la difusión del proyecto en la población de Jaureguiberry. El punto de vista esta puesto desde lo estrictamente comunicacional, aunque tiene aportes desde lo organizacional. Mediante entrevistas semi-estructuradas a integrantes de todos los actores involucrados, deja un claro panorama de: la gestación de Tagma, el desarrollo del proyecto, las dinámicas y pormenores que se dieron en el desarrollo de la escuela. Pero tal vez, los dos aspectos más importe en lo que arroja luz son: una configuración fina del mapa de actores y un rico primer acercamiento a la perspectiva cada actor. Las limitaciones se hacen evidentes en el punto de vista del análisis que parte de un marco teórico propio de esa disciplina.

Todos los autores referidos anteriormente, brindaron un marco conceptual necesario para el presente trabajo. Mientras que éstos vinculan a la RSE con la incidencia de la práctica en el tejido social a partir de factores como la territorialidad o la inhibición de proyectos alternativos, esta investigación tiene como propósito vincularla con los aspectos que hicieron posible que una empresa privada se involucrara en la concreción del proyecto. Por lo tanto, esta perspectiva se sitúa en un paso previo al planteado por los diferentes investigadores en cuanto a una aplicación de una práctica RSE.

### **3. Justificación y relevancia**

La pertinencia académica tiene dos partes importantes. La primera es aportar a una visión crítica y alternativa a la que ofrece la academia sobre la RSE, especialmente a los estudios de la Facultad de Ciencias Económicas. Y la segunda responde a tener una lectura analítica que complemente los análisis desde las ciencias sociales de Barboza y Falero que se señalaran más adelante.

Desde el punto de vista de la relevancia sociológica, se apunta a analizar cómo a partir de la práctica de la RSE, se posicionan las empresas (y el mercado en general), generando una opción cada vez más legítima para proyectos colectivos. Y en particular, como se desarrollaron estos elementos en el caso de la escuela sustentable, entendiendo el valor de este caso como una excepción al procedimiento habitual que tienen las empresas para aplicar la RSE, exponiendo así los elementos estudiados de una forma particular.

### **4. Objetivos del la investigación.**

#### **4.1. Objetivo General**

El caso a estudiar implica el análisis del proceso y el posicionamiento de los actores que participaron en la construcción de “una escuela sustentable” en Jaureguiberry - Canelones en Febrero del 2016. Particularmente se desarrollará una aproximación analítica e interpretativa de los elementos considerados por parte de Nevex – Unilever para la concreción del apoyo hacia el proyecto. Y, por otro lado, se analizarán los medios, tanto simbólicos como materiales, utilizados para la aplicación de la llamada Responsabilidad Social Empresarial en el proyecto mismo.

#### **4.2. Objetivo Específicos**

- Describir el origen y la constitución de Tagma. Así como la participación en la diagramación y organización del proyecto de “una escuela sustentable”.
- Detallar grandes sucesos temporales para generar una continuidad temporal del proyecto, que evidencie otro relato que el discurso y narración dominante.

- Analizar el posicionamiento y el accionar del CEIP frente al proyecto. Incluyendo el relacionamiento con los actores, las etapas del proyecto y el apoyo otorgado al mismo.
- Analizar el posicionamiento ante proyecto en la Liga de fomento de Jaureguiberry, teniendo en cuenta los sucesos previos y relacionamiento con la comunidad del balneario.
- Desarrollar una descripción analítica de los elementos y mecanismos más representativos utilizados por la empresa Nevex-Unilever para la implementación de la práctica de RSE en el proyecto de “Una escuela sustentable”.

## 5. Aproximaciones teóricas

Se entiende que el punto de partida desde la teoría social, debe contener necesariamente herramientas que ayuden a la comprensión de relaciones sociales, porque sólo mediante estas se vehiculizó el proyecto de la “Una escuela sustentable”. Por otro lado, se considera que es innegable que el objeto de estudio está atravesado por distintas dimensiones históricas y económicas más generales, que condicionan las distintas relaciones mencionadas. Por lo tanto se entiende que el planteo teórico de Pierre Bourdieu sobre el habitus y el espacio social es el más adecuado para partir de un punto de vista de teoría general. Apoyado por teorías sustantivas que aportarán conceptos más próximos a cada perspectiva, se verá cómo estas posturas remiten directamente a estructuras más generales que condicionan subjetividades, formas de relacionarse, formas de dominación y demostraciones de poder que se sustenta en una estructura y un capital económico, simbólico y social.

Bourdieu resuelve la siempre problemática articulación en ciencias sociales de individuo y estructura, planteando dos conceptos que se retroalimentan y completan. El **habitus**<sup>5</sup> es presentado como el móvil por el cual se construye la estructura social, así esta estructura toma formas diferentes según el habitus que la integre. A su vez, esta estructura reproduce nuevas formas sociales. La **estructura** es presentada como espacio social, es un sistema de posiciones sociales que se definen una en relación con otra. Según la distancia de esa relación, se establecerá el valor de esa posición. De esta manera se genera un sistema de posición jerárquica en función de legitimidades socialmente establecidas. En tanto Bourdieu es señala que: “...*Un Campo, así sea el científico, se define entre otras cosas, definiendo objetos en juego e intereses específicos, que son irreductibles a los objetos en juego y a los intereses propios de otros campos (no se puede hacer correr a un filósofo tras los objetos en juego de los geógrafos), y que no son percibidos por nadie que no haya sido construido para entrar en el campo (cada categoría de interés implica la indiferencia a otros intereses, a otras inversiones,*

---

<sup>5</sup> El mismo Bourdieu define al habitus como: “sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente “reguladas” y “regulares” sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta.” (Bourdieu 2007:86)

*abocados así a ser percibidos como absurdos, insensatos, o sublime y desinteresados)...”<sup>6</sup> (Bourdieu 2011:113)*

## 5.1. Responsabilidad social empresarial

En consonancia con lo planteado anteriormente, Bourdieu señala que el interés por lo que ocurre en un campo social, conlleva aceptar el *juego* que implica estar en él. La *Illusio* es estar preocupado, tomado por ese juego. Dadas estas características, el interés está enmarcado en una construcción histórica, que sólo puede conocerse mediante el análisis histórico. (Bourdieu y Wacquant, 2008: 174,175).

Incluso, el autor señala que para el estudio de la ciencia en general y de las ciencias económicas como “campo” intelectual, hay que tener una predisposición específica a considerar el “dato” como dado, es decir ahistóricamente. Por lo tanto, el razonamiento aparece siempre sobre evidencia natural y universal, esta amnesia de la génesis propicia el acuerdo inmediato entre lo “subjetivo” y lo “objetivo”. Contra esto el autor sugiere justamente empezar por ese camino, reconstruyendo la historia no contada<sup>7</sup> (Bourdieu, 2001: 19). Se hace necesario rastrear los aspectos históricos que dan origen a un concepto como el de RSE, comprendida este como un elemento del *juego* del campo empresarial. Veamos, entonces, una reseña de la historia de la RSE.

Con base a un planteo del sociólogo Fernando Leal (2007:487), Falero (2013:219) separa a la historia de la RSE en tres grandes etapas. La primera etapa comprende las preocupaciones más próximas a la práctica empresarial; la competencia honesta entre empresas, el salario de los trabajadores, las condiciones de trabajo, etc. La segunda etapa la podemos encontrar a mediados de S. XX, se representa en unos ideales más modernos y extensivos a los de la primera fase en base a dos grandes dinámicas: grandes empresarios hacen prácticas filantrópicas y son conocidos mundialmente por ello (Soros, Rockefeller, Warren Buffett, Bill Gates) y se crean fundaciones que difunden valores propios. También, en esta etapa, se formará de a poco la idea base de la RSE desde la academia. La RSE como concepto y práctica regular recién se reconoce y es aceptada por un gran número de empresas en la tercera y última etapa.

Una visión complementaria a esta construcción histórica, es la del escritor Pedro Ramiro (ver anexo 2). En base a los mismos conceptos históricos planteados anteriormente, el autor señala que el impulso que tomó la idea de la RSE y la consecuente multiplicación de la práctica, en los últimos años,

---

6 Y agrega: “Para que un campo funcione, es preciso que haya algo objetos en juego y personas dispuesta a jugar el juego, dotadas con los *habitus* que implican el conocimiento y el reconocimiento de las leyes inmanentes del juego, de los objetos en juego, etcétera.” (Bourdieu 2007:86)

7 “Hay que reconstruir por un lado la génesis de las disposiciones económicas del agente económico, y muy en especial de sus gustos, sus necesidades, sus propensiones o sus aptitudes (para el cálculo, el ahorro o el trabajo mismo) y, por el otro, la génesis del propio campo económico; es decir, hacer la historia del proceso de diferenciación y automatización que conduce a la constitución de ese juego específico: el campo económico como cosmos que obedece a sus propias leyes y otorga por ello una validez (limitada) a la automatización radical que lleva a cabo la teoría pura al erigir la esfera económica en universo separado”. (Bourdieu 2001:19)

es consecuencia (en gran parte) de dos factores: la capacidad de las empresas para afrontar la crítica hacia su actividad y la globalización económica.

A partir de la década de los años setenta, crece una visión crítica hacia la actividad económica desregulada de las empresas transnacionales. Esta perspectiva encuentra su máxima expresión en la década de los noventa, donde las denuncias por explotación infantil, explotación laboral y contaminación ambiental involucraban a grandes empresas transnacionales<sup>8</sup>. Tras un proceso de desterritorialización (que consistió básicamente en que las empresas se alojaron progresivamente en lugares donde les fuera más rentable la producción o la extracción), los problemas causados por la actividad empresarial tomaron una escala global. Como respuesta a esto, la Organización de Naciones Unidas (ONU) con la participación de 44 empresas transnacionales, propone e impulsa el *Global Compact*. Fundamentalmente este pacto busca la legitimación de los negocios y del mercado pero desde el punto de vista social y no, como venía siendo, desde un marco de restricciones, trabas o prohibiciones estrictamente económicas que impedían el crecimiento y la inversión (Ramiro, 2009:47 al 50). De esta manera, y a través del nuevo “paradigma” de la RSE, se encuentra una solución que gira la visión de la obligatoriedad del cumplimiento de una norma (estrictamente vinculante), hacia una filosofía de la voluntariedad individual (de cada empresa) (Ramiro, 2009:55). Es a partir de este hecho que Ramiro concibe y edifica su concepto de RSE: *“Porque la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) es, entre otras cosas, el resultado de que las grandes corporaciones hayan aprendido cómo deben afrontar las críticas que se les hacen desde la sociedad civil por los efectos de sus actividades. Por eso, cuando las organizaciones y movimiento sociales de todo el planeta comenzaron a desarrollar estrategias y nuevas formas de acción colectiva frente al poder corporativo, que se fue plasmando en la realización de campañas para cuestionar a las grandes compañías y sirvieron para poner de manifiesto las consecuencias sociales, económicas y ambientales del modelo neoliberal, las multinacionales apostaron por cambiar de estrategia y contribuyeron a la generalización del debate sobre la RSC.”* (Ramiro 2009:55).

Si bien es una visión parcial y algo condicionada, el autor logra demostrar con una referencia histórica, cómo las empresas evolucionan a partir de afrontar la crítica y posteriormente, redireccionarla. De esta manera, las empresas pasan de ser parte del problema, a un elemento imprescindible para la solución. Complementariamente con este planteo, Maristella Svampa define también la RSE pero incluyéndola como parte de políticas neoliberales que tiene sus consecuencias en la micro política: *“otros de los ejes del discurso neoliberal es el concepto de Responsabilidad social empresarial, que fuera promovido por las grandes corporaciones transnacionales, y que alcanzó rango institucional a través del Pacto Global en el año 2000. Esta parte de un doble reconocimiento: el primero, que las corporaciones constituyen el actor por excelencia de las economías globalizadas; el*

---

8 Una investigación en este mismo periodo histórico que lista un sinnúmero de casos es el libro de Naomi Klein: “No logo”.

*segundo, que éstas deben enfrentar conflictos con las poblaciones locales, vinculados a los impactos y riesgos –sociales, económicos, ambientales- que generan dichas actividades económicas. La RSE viene acompañada por el concepto de gobernanza, como dispositivo micropolítico de resolución de conflictos, de carácter multiactoral, en el marco de una sociedad conscientemente compleja” (Svampa 2011; 6)*

A partir de la tercera fase histórica que plantea Leal y como resultado del origen de la práctica como la plantea Ramiro, la RSE en su propia evolución, tiende hacia una cierta estandarización actual de la práctica. Ésta incluye problemas a los que atiende, el público implicado, la práctica y sus formas, su difusión e institucionalización mediante organizaciones de empresarios y la comunicación de lo realizado. Un papel central es desarrollado por la publicidad, mediante la relevancia trascendental que toma es a través de la inmediatez y lo simbólico del mensaje. Las empresas lo toman como insumo a partir de mediciones de impacto en la población una vez terminada la campaña publicitaria, este aspecto se asocia directamente al mejoramiento de la imagen y legitimación de la marca (ver anexo 3). Pero también tiene una importancia que está más latente, ayuda a concebir a determinadas marcas como referentes éticos, en pos de la identificación de una determinada marca con una causa en particular. Por lo que la compra de un producto de esa marca será una ayuda directa hacia la causa. En este acto de compra se produce en el consumidor, lo que Žižek llama: una redención instantánea, es decir, la persona redime la eventual culpa que le puede generar comprar un producto, sabiendo que ese mismo producto (y/o la marca) realiza algo para solventar el daño generado, una especie de auto ayuda hecha objeto (Žižek 2011: 38)<sup>9</sup>.

Ahora bien, ¿qué es lo que impulsa a una empresa a tomar la decisión de emprender una RSE? Bajo el esquema planteado de Bourdieu, en una primera aproximación, puede decirse que es solo una respuesta, un *habitus* de la empresa al *campo* general en que pertenece: “*Cuando las personas* (en este caso la empresa) *no tienen más que dejar actuar a su habitus para obedecer a la necesidad inmanente del campo y satisfacer las exigencias inscritas en él (lo cual constituye en todo campo la definición misma de excelencia), no tienen, en absoluto, consciencia de sacrificarse a un deber y mucho menos de busca la maximización del beneficio (específico). Disfrutan así del beneficio suplementario de verse y ser vistos como perfectamente desinteresados”* (Bourdieu 2011:113). Para mayor especificidad, el *campo* empresarial, puede ser dividido en diferentes sub *campos*, uno de ellos, corresponde a la rama en la cual desarrollan las actividades (Bourdieu, 2001: 222). Pero he aquí una virtud de la práctica RSE: puede ser ejercida por cualquier empresa. Si bien hay prácticas que se limitan a empresas

---

<sup>9</sup> Para plantear esta idea el autor presenta el ejemplo de la compañía multinacional de cafeterías Starbucks “... el precio es más alto que el de otras marcas porque lo que realmente estás comprando es la «ética del café», que incluye el cuidado por el medio ambiente, la responsabilidad social hacia los productores, además de un lugar donde tú mismo puedes participar en la vida comunitaria (desde el mismo comienzo, Starbucks presentó sus tiendas de café como un sucedáneo de comunidad). Y si esto no es suficiente, si tus necesidades éticas todavía siguen insatisfechas y continúas preocupándote por la miseria del Tercer Mundo, entonces puedes comprar productos adicionales...” (Žižek 2011: 36)

específicas y particulares que tienen diferentes medios físicos y económicos, cualquier empresa puede acceder a realizar una práctica RSE, es un elemento del *juego* horizontal del campo empresarial.

Según el sociólogo mexicano Leal, el motivo por el cual las empresas eligen o se abocan a destinar sus recursos a determinadas prácticas de RSE, puede surgir simplemente por razones ideológicas de la propia empresa pero también puede ser instrumentado como parte complementaria del desarrollo de las actividades de la empresa. Esto puede generar un contra beneficio para los consumidores, la sociedad o el medio ambiente. Es a partir de estos contra beneficios que puede surgir una **demanda real** de algún actor o *stakeholder*<sup>10</sup>, pero que la empresa no pueden satisfacer porque son muy costosos o simplemente es imposible por la escala de la misma. En este contexto se entiende a la RSE como parte de una oferta simbólica que surge para una demanda real insatisfecha (Leal, 2007:503). La elaboración de un imaginario, desde lo publicitario, es parte sustantiva de esa oferta simbólica.

## 5.2. Puntualizaciones sobre las Organizaciones no gubernamentales

Para tener un acercamiento al rol que juega Tagma en el proyecto y a su vez considerar las características más importantes de esta organización a nivel teórico, se deben de tener en cuenta un conjunto de definiciones de varios puntos de vista. Si nos centramos en la configuración y en la autonomía de la organización en cuanto al desarrollo estructural de sí misma, pero teniendo en cuenta el poder de relacionamiento con actores para llegar a un fin determinado, se puede definir a Tagma en términos de Herrera y Sánchez (2009:47) como una asociación social.

Por otro lado, no es extraño comprenderla dentro de las definiciones de ONG (Organización no gubernamental). Existen un sin fin de organizaciones de este tipo y definir las a partir de sus tareas específicas o ámbitos de acción sería imposible, sin embargo, se pueden subrayar algunos elementos en común. Se puede comenzar mencionando que son organizaciones voluntarias de ciudadanos sin fines de lucro, nacionales o internacionales (Vallejo de la Pava, 2001; 66). O simplemente se puede señalar que son organizaciones que no dependen del Gobierno (Pinzón, 2005; 84).

A partir de la metodología de trabajo empleada, la cual está muy emparentada con la escala de la organización, se puede hacer una caracterización complementaria de estas organizaciones. De esta manera existen ONG's "de campaña" que buscan generar un cambio de conciencia sobre un determinado tema, esto implica generar múltiples actos para ejercer la suficiente presión pública para que el cambio se efectúe por la vía política. Por otra parte, las ONG's operativas, las cuales buscan un

---

10 En el año 1984 Freeman introduce a la teoría empresarial el concepto de stakeholder que es la denominación para "cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por la misma" (Bogiloff, Melgar 2010: 18). Es decir, son los grupos que pueden representar un peligro para un proyecto, o bien un aliado o un benefactor. Bajo la idea que las empresas solo servían para generar ganancia, este concepto se utilizaba (a grandes rasgos), para identificar a qué actor le correspondía esa ganancia: accionistas, gerentes, empleados, etc.

cambio puntual a partir de la realización de un proyecto, para esto movilizan y coordinan recursos financieros, materiales y voluntarios (Willetts, 2012).

Dentro de la RSE, estas organizaciones tienen la función de canalizar las demandas de la sociedad al sector empresarial y el Estado. Pero también existen ONG's que ejercen una vigilancia y velan por el cumplimiento de compromisos o códigos de conducta en las que se haya adherido. *“Con estas acciones buscan que el Estado y fundamentalmente la empresa, se acerquen a la sociedad a través de una relación que vaya más allá de la simple prestación, compra y venta de bienes y servicios (...) En esta medida, el papel de las ONG se orientará hacia la mediación, sirviendo de puente para la adecuada comunicación entre los actores inmersos en las políticas de RSE, es decir, entre la empresa, su grupo de interesados y el Estado, de manera que se genere un triángulo virtuoso en el cual las empresas logren la efectiva aplicación de políticas socialmente responsables, las cuales desborden el marco institucional creado por el Estado, beneficiando a la sociedad y a la misma empresa.”* (Pinzón, 2005;85). El financiamiento total o parcial por parte de privados de algunas asociaciones, organizaciones y ONG's en Uruguay no es nuevo, pueden citarse antecedentes como ejemplo: Techo, TELEFÓN, Alma o Los Pinos. Pero el caso de Tagma es distinto, el proyecto en sí genera una oportunidad óptima para la aplicación de una acción particular de RSE. Tal vez estamos frente a nueva concepción de estas asociaciones o ONG's creando desde su causa un marco ideal como estrategia para la financiación mediante una acción de RSE, e incluso, generando una obligación a la empresa apelando a sus ideales. Este punto se abordará con más profundidad en el siguiente punto (6.3. Estado), en el cual se podrá observar a la organización desde la inserción de nuevos actores (privados o no) en la educación que facilitan y promueven de alguna manera la privatización en la educación.

### **5.3. El Estado**

El principal rol que cumple el Estado en el proyecto es otorgamiento de permisos y, principalmente, hacer cumplir el convenio celebrado entre Tagma y el CEIP. Para lograr interpretar las políticas que dieron lugar a esta participación del Estado, se verán perspectivas generales que responden a una lógica global, que llevadas a nuestra realidad, tienen algunas particularidades en la aplicación y que básicamente se demuestran a través de las leyes aprobadas que se aplican al caso. Por último, se observará cómo se constituye y opera la relación entre el ámbito político y el ámbito económico.

Desde un nivel de análisis más abarcativo y crítico, puede entenderse que las facilidades que se le otorgaron en los últimos años a las prácticas RSE es una de las tantas características de una reinención por parte del Estado neoliberal: *“El “Estado social” posneoliberal<sup>11</sup>, al tiempo de*

---

<sup>11</sup>...Lo interesante es que el término “posneoliberalismo” fue siendo socializado en el seno de la “izquierda moderna” o “nueva izquierda”. Abonando a la confusión, en el último lustro, el término “posneoliberalismo” es utilizado para denominar los proyectos de los gobiernos de izquierda y centroizquierda, como un camino que apenas se estaría recorriendo. De manera reiterada he planteado la inconveniencia de utilizar el mismo término, acuñado por los dominantes, para denominar o caracterizar a proyectos opuestos y

“reformarse”, obtuvo el apoyo de los empresarios quienes altruistamente comprendieron que, además de su razón “moral”, el gasto social tiene una utilidad económica. El progresismo posneoliberal se convirtió así en un gran negocio capitalista. Los empresarios proveen los servicios sociales que el Estado ya no provee pero financia, con lo cual transfiere parte del fondo de consumo de los trabajadores y de los consumidores pobres - que no deducen impuestos - directamente a la acumulación de capital. En algunos rubros, el Estado incluso disminuye su gasto con el cofinanciamiento de los ahora llamados usuarios o clientes, bajo el criterio de la “corresponsabilidad”. El campo de lo social es el que materializa la “asociación Estado - Mercado - sociedad”. Con esa asociación, los pobres y las capas medias financian a los extremadamente pobres; el gran capital acumula legitimado por sus servicios para el “nuevo bienestar”; y los gobiernos ganan clientelas electorales. Se produce el milagro de que “todos ganan”, aunque el capital se concentra y aumenta la desigualdad”. (Stolowicz 2014:18,19). Particularmente en Uruguay, esta reinención del Estado neoliberal, tiene sus matices. Partiendo de que las reformas neoliberales de los gobiernos de los años noventa, no fueron tan profundas como en otros países, ya sea porque la influencia de este tipo de políticas no llegaron al Uruguay con tanta fuerza, o que existieron grupos de presión que se resistieron a esos cambios: por ejemplo, no se llegaron a privatizar empresas públicas. Existen diferencias sustanciales con otros países de Latinoamérica, que tuvieron gobiernos que aplicaron políticas neoliberales de forma más “ortodoxa” y en el presente se ven sus consecuencias y su reinención. El Estado en el Uruguay, se encuentra más presente y no se retira por completo de algunos ámbitos de acción, como en Colombia<sup>12</sup>, por ejemplo.

En cambio, Ceroni y Pérez (2018), concuerdan con la visión de aumento de privados y repliegue del Estado y fijan cierta modalidad a partir de la llegada del gobierno de base progresista (Frente Amplio). Los procesos económicos y políticos estatales, estarían más alineados con alianzas con el capital transnacional. Consideran que el modelo económico aplicado es neo desarrollista, pero que no se modificaron los mecanismos de acumulación de capital transnacional que se fijaron en el periodo neoliberal. Además, lleva a alianzas y negociaciones con el capital que se ven plasmadas en el accionar estatal (Ceroni, Pérez, 2018; 235)

---

supuestamente antagónicos. Con el correr de los años, es dable pensar que quizás no se ha tratado solamente de una escasa imaginación lingüística.

La posneoliberal es una concepción estratégica lúcida y compleja. Que no ve a las democracias como un peligro contra la continuación de la reestructuración capitalista, sino como una oportunidad para construir consensos moderados a favor de las llamadas reformas económicas, para lo cual la política y la democracia debían ser instrumentos de gobernabilidad, y desde luego desintegración institucionalizada de la izquierda que ya avanzaba electoralmente...” (Stolowicz 2014:10)

12 “...el modelo neoliberal, que fue introducido en Colombia en los años noventa enmarcado dentro del proceso de globalización del país, trajo como consecuencia que las organizaciones de carácter privado comenzaran a tener cada vez más poder, debido a su papel en el desarrollo económico y su gran injerencia en las decisiones políticas y sociales, haciendo aún más evidente la ausencia e incumplimiento de las funciones del Estado en muchas regiones del país. Esta lógica de reducción de la acción del Estado como efecto de la alta participación de las empresas privadas, se soporta bajo el argumento del uso de los recursos gubernamentales, privatizando las empresas del Estado y eludiendo muchas de las funciones sociales que le competían. Algunas de las responsabilidades que ofrecía el Estado, como la salud, la educación, la seguridad y la inversión social, pasan a ser asumidas, en parte, por el sector privado, en una especie de desresponsabilización del Estado que ha provocado que la sociedad exija a las empresas privadas un mayor grado de compromiso y responsabilidad con las comunidades, los trabajadores y el ambiente...” (Botero 2014:15)

Pero por más que el escenario tenga matices desde lo estatal, en lo que respecta a las prácticas empresariales, hay alguna similitud: una adaptación. Las empresas prestan ayuda en elementos claves de planes, políticas públicas o competencias estatales, pero lo hace ahí donde el Estado no puede hacerse cargo o se ve imposibilitado por medio materiales, lo hace ahí donde el Estado aparece débil. Un ejemplo notable es el proyecto de “Una escuela sustentable”, pero hay varios ejemplos dentro de la educación pública que van desde la entrega de kits escolares<sup>13</sup>, hasta apoyar financieramente a modelos de educación alternativa<sup>14</sup>.

No parece casualidad que uno de los temas que más controversia tuvo en estos últimos años, por varios aspectos (rendimiento escolar, huelga por el conflicto salarial de los profesores, etc.), sea uno de los ámbitos que las empresas más deciden apoyar<sup>15</sup>. Según Eduardo Shaw (director ejecutivo de DERES), las empresas se enfocan sus esfuerzos y recursos en políticas de RSE apuntadas a la educación porque es difícil conseguir un futuro exitoso en sociedades fracasadas. Por ello, es comprendido como un beneficio para todos y particularmente para las empresas, que ven en la educación, la futura mano de obra y los consumidores responsables que tienen noción de sus derechos y del funcionamiento de mercado (El Observador; 2016-b). Es que la ayuda se vuelve más redituable con respecto a la imagen y prestigio de la marca, ya que esta se ve asociada a una necesidad evidente, al mismo tiempo que el Estado parece inerte. No sólo se crea la idea de que las empresas son técnicamente superiores y más efectivas que el Estado (como señala en este tema puntual Falero 2011; 111y Bordoli et al: 2017, 4.), sino que lo demuestra presentando en un ámbito real como la gestión empresarial se mezcla con la burocracia estatal y la deja obsoleta. La imposición de los recursos, deja petrificados a aquellos que desde el Estado deben dar la solución que la empresa se adelanta a dar. Finalmente esto termina produciendo una construcción del sentido común en cuanto al relacionamiento de las empresas con el Estado y en el Estado.

Profundizando aún más en la educación, primero se debe entender cómo se legitima la participación de agentes privados en este ámbito, tenemos que entender de qué manera se da la implementación de políticas que facilitan, y en algunos casos promueven, la privatización de la educación. Dicha privatización no se desarrolla de igual forma que los otros servicios del Estado, sino

---

13 “...La Fundación Prosegur, entidad sin ánimo de lucro que canaliza la acción social y cultural de la Compañía, ha entregado kits con materiales escolares a los alumnos de las escuelas rurales de “Capón de la Yerba” de Tacuarembó, “San Francisco” de Paysandú, y “Alfred Nobel” de Canelones...”. Fuente: pagina web de DERES (2016), ver: “Fundación Prosegur apoya la educación en Uruguay con su programa Piecitos Colorados”.

14 El 36% del presupuesto del establecimiento “los Pinos” proviene de padrino y empresas, el 50% del financiamiento del liceo Jubilar viene de 40 empresas del sector privado y más del 95% del presupuesto de la “Fundación Impulso” (“Liceo Impulso”) proviene de empresas. Por otro lado el bachillerato tecnológico “Ánima” fue fundado y financiado por 13 socios. Fuente: web del Observador. Ver “Empresas y donaciones: un llamado a abandonar el bajo perfil”

15 Un estudio de la consultora Deloitte que realizó para Unicef en el 2012 señala que el 61% de las empresas que en 2011 apoyaron/participaron en programas destinados a la comunidad, se abocaron a la educación. Sólo lo superan el 69% en Infancia y el 70% en Medio ambiente. (Deloitte – Unicef 2012:11). En el 2013(sólo dos años después), la educación con un 57%, era el tipo de programas de apoyo a la comunidad que las empresas desarrollaron en cuanto a la infancia en general, seguido por programas específicos para la infancia 54% y de programas para el medio ambiente con un 45% (Deloitte – Unicef 2015:14).

que se presenta mediante la transferencia de actividades y responsabilidades que tradicionalmente son asumidas y desarrolladas por la esfera pública hacia actores privados que acaban reconfigurando los roles en materia de provisión, financiamiento y regulación (Belfield & Levin, 2002; Lubienski, 2006).

Para poder generar una clasificación de tipos de privatización, en el trabajo de Bordoli et al. (2017) toman la simple, pero efectiva, conceptualización de Ball y Youndell (2008) distinguiendo dos grandes modalidades: La llamada privatización de tipo exógena, es decir, la privatización “de” la educación en la cual se verifica que los gobiernos buscan abrir servicios de la educación pública a la participación activa de privados para que éstos diseñen, gestionen o provean cualquier aspecto de la misma. En tanto, la privatización endógena, o la privatización “en” la educación es “*la importación de ideas, técnicas y prácticas propias del sector privado a fin de tornar al sector público más similar al privado*” (Ball & Youdell, 2008, pp. 13), por ejemplo la aplicación de evaluaciones estandarizadas o rankings. De igual forma hay que señalar que no son “tipos puros” de privatización, sino que existen casos que tienen características de los dos tipos, donde por ejemplo se dan prácticas de formas exógena, pero que generan por su éxito un contagio de las ideas de la forma endógena (Bordoli et al: 2017, 6). Podemos agregar una tercera modalidad que también se combina con las anteriores la: Privatización “a través” de la educación política educativa, en esta tipología se encuentran los actores privados que “*se involucran crecientemente en el proceso de formulación e implementación de políticas educativas*” (Bordoli et al: 2017, 7). La presencia de este tipo de actores varía entre think-tanks, hasta intervenciones puntuales de empresas. Por un lado los think-tanks son grupos de pensamiento que promueven un conjunto cohesionado de ideas respaldadas muchas veces por técnicos (por ejemplo Eduy 21) y otras veces basadas sólo en razonamientos de tipo económico (por ejemplo CERES). Por otra parte la intervención puntual de empresas se basa en otorgar financiamiento a experiencias piloto privadas o públicas alternativas, que sirven de referencia y ejemplo para una próxima reforma educativa. De esta manera se crea una vía de legitimación para el involucramiento de los privados en la educación, dentro de un escenario de neutralidad y altruismo de la RSE (Bordoli et al: 2017, 8).

El marco legal que rige los privados en la educación es muy amplio, sin embargo se pueden destacar dos momentos trascendentales en los que se describe la relación. El primero fue impulsado a mediados del siglo XX por sectores privados, con una fuerte presencia de los sectores religiosos, que permitieron las exoneraciones fiscales a todo el sector privado educativo (Bordoli et al: 2017, 66). Este hecho explica y demuestra el poder, iglesia mediante, que tuvieron desde un principio los privados. El otro momento fue en el año 2007 el Ministerio de Economía y Finanzas generó el mecanismo de exoneraciones fiscales a empresas que bajo el régimen de “donaciones especiales” financiaran proyectos de enseñanzas, entre otros<sup>16</sup>. “*La empresa debe ser contribuyente del Impuesto a las Rentas*

---

16 Ley 18.083 reglamentada según el decreto 150/2007 sección VIII, artículo 78, plante que:

de las Actividades Económicas (IRAE) o del Impuesto al Patrimonio (IP), y puede descontar finalmente un 81,25% del monto donado. (...) El impacto en los costos de la empresa es, por tanto, de tan solo un 18,75%, puesto que el resto puede deducirlo de sus impuestos a pagar ante la DGI.”(Bordoli et al: 2017, 27). En el 2011 se introdujo una modificación a la ley incluyendo límites en las donaciones que puede recibir una institución. Sobre este tema se realiza un especial hincapié en el trabajo de Bordoli et al, señalando lo dificultoso que llega a ser conocer los criterios de otorgación de este beneficio y los topes individuales que se le otorgan a cada caso y a cada empresa señalando que no hay un marco legal que permita conocer los criterios<sup>17</sup>. Si lo observamos desde una lógica más amplia, es con esta herramienta que el Estado puede dar facilidades a privados, pero la regulación llega una vez que el fenómeno de la donación de privados es una práctica constante. Se genera una dinámica en la que no se detecta quien fue el precursor, pero es el Estado quien es el que “*echa a andar la maquinaria del capital, pero una vez instalado el proyecto, la tendencia general es que el capital transnacional vaya a ganando terreno y comandando el proceso, acumulando poder económico y condicionando al Estado para su reproducción*” (Ceroni, Pérez, 2018; 243)

Desde otra perspectiva, el Estado debe ser pensado teóricamente a partir de la relación que tiene con el *campo* económico. Al ser un actor muy diverso, esta característica también lo delimita, en consecuencia Bourdieu apunta que: “*El Estado es la culminación y el producto de un lento proceso de acumulación concentración de diferentes tipos de capital: capital de fuerza física, policial o militar (...); capital económico, necesario entre otras cosas para asegurar el financiamiento de la fuerza física (...). Del tal modo, el Estado está en condiciones de ejercer una influencia determinante sobre el funcionamiento del campo económico (como también en los demás, aunque en menor grado). En especial, porque la unificación del mercado de bienes económicos (...) acompañó la construcción del Estado. Esto equivale a decir que el campo económico está habitado más que cualquier otro por el Estado, que contribuye en todo momento a su existencia y persistencia, pero también a la estructura de las relaciones de fuerza que los caracteriza. Cosa que hace, especialmente por medio de las diferentes “políticas” más o menos circunstanciales que lleva a la práctica de manera coyuntural*”

---

- Las donaciones que las empresas contribuyentes del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas e Impuesto al Patrimonio realicen a las entidades que se indican en el artículo siguiente, gozarán del siguiente beneficio:

- El 75% del total de las sumas entregadas convertidas en UR (unidades reajustables) a la cotización de la entrega efectiva de las mismas, se imputará como pago a cuenta de los tributos mencionados. El organismo beneficiario expedirá recibos que serán canjeables por certificados de crédito de la Dirección General Impositiva, en las condiciones que establezca la reglamentación.

- El 25% restante podrá ser imputado a todos los efectos fiscales como gasto de la empresa. El Poder Ejecutivo establecerá los límites aplicables tanto en lo que respecta a los montos globales donados, como a las donaciones efectuadas individualmente.

17 “...Con respecto a las exoneraciones a empresas por donaciones a entidades educativas privadas aparecen algunos interrogantes como, por ejemplo, respecto al procedimiento de fijación de topes individuales a las instituciones beneficiarias, lo que reposa en el Poder Ejecutivo. Ese mecanismo resulta por lo menos poco claro y debería ser algo más transparente. A la vez, hay un punto muy interesante y es que esta ley define que las instituciones beneficiarias de estas donaciones deben ser instituciones educativas que atiendan población carenciada. En la legislación y en la propia práctica burocrático- administrativa no existen, o por lo menos no están explicitados, los criterios objetivos según los cuales una escuela atiende o no población carenciada ni se especifica cuál es esta población. Sería interesante revisar, explicitar y trabajar esto en términos de construcción de criterios para saber cuáles son estas instituciones porque esto puede generar cierta discrecionalidad inclusive involuntaria...”. Mauro Moschetti, integrante de la delegación de la Internacional de la educación, ante la comisión de Educación y Cultura de la Cámara de representantes. Versión taquigráfica de la reunión realizada el día 25 de octubre de 2017.

(Bourdieu 2001:25,26). Es decir que el Estado, juega un papel principal en el campo económico, pero también, un papel legitimador de las prácticas que se ejercen en ese campo, siendo entonces “juez y parte”. Este planteamiento no hace más que subrayar la naturaleza dominante del Estado frente a otros actores, es decir, puede exigir o esperar algo de la empresa con fundamentos válidos y esta posición no difiere en gran medida dentro del proyecto de “Una escuela sustentable”. Se entiende que este tipo de legitimidad radica en la predeterminación de un escenario por parte del Estado, este escenario se basa en parte en la contraprestación de generar beneficios fiscales a aquellos que realicen donaciones (como ocurre en este caso). Es decir, absolutamente nada obliga desde el Estado a que la empresa se haga cargo de los gastos de la escuela, pero gracias a este encuadre se ve incentivada a realizarlo. Por ende, la empresa detecta y reconoce como un actor legítimo al Estado. No sólo necesita de esa presencia en el proyecto para que sea legítimo, sino también para que la participación de la empresa misma sea legítima. Con respecto a esto, Bourdieu (apoyado en un autor llamado Gusfield), señala que más allá de la legitimidad más próxima y de “derecho” del Estado, hay un ejercicio de la legitimidad más continua y simbólica. Este tipo de legitimidad la realiza en un acto ya naturalizado: haciendo creer y haciéndose creer, que el punto de vista del Estado en el espacio social no está sujeto a posibles relativizaciones, es una perspectiva por encima de todas las posibles (Bourdieu 2001: 54-55)<sup>18</sup>.

#### **5.4. La subjetividad social en Jaureguiberry**

La comunidad de Jaureguiberry posee, en términos teóricos, una capacidad de construcción alternativa de derechos, una construcción subjetiva. Las subjetividades son formas alternativas de ser y de pensar particular, que pueden coincidir o discrepar con distintos proyectos de sociedad. El plano principal donde se ven estas disputas silenciosas entre subjetividades, es en los distintos espacios de la cotidianidad y de socialización. Es decir, hay que entender a la subjetividad como algo que trasciende una “conciencia ciudadana” (Falero, 2007: 128, 129).

El concepto de la subjetividad teóricamente, se encuentra más emparentado a los movimientos sociales en sentido más formal, como parte intrínseca y constitutiva de estos. Sin embargo, la lectura que le da Falero a este concepto, no es tan restrictiva y restringida a los movimientos sociales: *“En tren de búsqueda de alternativas que permitan superar abordajes de corte más atomista y estructuralista, el concepto de subjetividad social constituyente intenta dar cuenta de una pluralidad de sujetos que se comunican entre sí. Para la investigación confluyen hoy un conjunto de categorías importantes como experiencia, redes (con los cuidados -y limitaciones -anotadas), potencialidad y latencia entre otras.*

---

<sup>18</sup>...Él dice de este punto de vista que es el buen punto de vista, la perspectiva de las perspectivas, el «geometral de todas las perspectivas». Es un efecto de divinización. Y para ello, debe convencer de que él mismo no es un punto de vista. Por eso, es esencial que haga creer que es el punto de vista sin punto de vista.(...) Para obtener este efecto de des-particularización, este conjunto de instituciones que llamamos «el Estado» debe teatralizar lo oficial y lo universal, debe crear el espectáculo del respeto público por las verdades públicas, el respeto público por las verdades oficiales en las que se presume que la totalidad de la sociedad se reconoce. Debe crear el espectáculo de lo universal, eso sobre lo que todo el mundo, en última instancia, está de acuerdo, eso sobre lo que no puede haber desacuerdo porque se inscribió en el orden social en algún momento del tiempo...” (Bourdieu 2001: 54-55).

*Esto nos permitiría iluminar una parte subterránea de la constitución de las acciones colectivas, de sus mediaciones, en una coyuntura socio histórica específica” (Falero, 1999: 68).*

De esta manera se puede observar por una parte esta “conciencia ciudadana” en los vecinos de Jaureguiberry, mediante las actividades de la liga de fomento al atender asuntos concernientes al sustento del balneario. Pero también hay cierta reivindicación de hecho en esto; el balneario al ser un lugar con poca población, se ve continuamente postergado por las autoridades, lo que obligó a organizar y movilizar más a los vecinos, si lo comparamos con otros balnearios. Pero por otra parte, existe cierta conciencia compartida y común relacionada con la ecología, incluso mucho antes de que el proyecto de la escuela exista. Si bien, no se puede asegurar que existe una fuerte subjetividad de la población asociada con la ecología, tampoco se puede obviar iniciativas como la que buscan los pobladores de descasar a la zona como el primer balneario sustentable de forma oficial. Esto no es común en otros pueblos o balnearios y representan una cierta conciencia colectiva de autogestión. Y si la vez, consideramos la liga de fomento, generan algo que no es únicamente constitutivo de la subjetividad colectiva, pero si irremplazable para que exista el grupo y su acción colectiva correspondiente, que es el sentido de pertenecía y la identidad<sup>19</sup>. Con respecto a esto Melucci apunta: *“el grado de exposición de un individuo a ciertos recursos (cognoscitivos y relacionales) influye en la posibilidad o no de entrada de este individuo en el proceso interactivo de construcción de una identidad colectiva”*. El grado de exposición se puede observar en: *“a) la intensidad y calidad de la participación de un individuo y b) el punto de inicio y duración de un compromiso”* (Melucci 1994, p. 174).

En cuanto a la fricción que existe entre el planteo de esta subjetividad contra un proyecto de sociedad u otro a subjetividad, Falero planteo un continuo entre dos posturas que dan lugar a construcciones distintas de subjetividades colectivas. El autor piensa este esquema para aplicarlo a casos dados en una coyuntura latinoamericana donde los movimientos sociales están en una negociación constante con los gobiernos (generalmente de izquierda), que tienen o tuvieron una relación muy estrecha con el partido de gobierno, ya sea en ayudas concreta o reivindicaciones en común. La afinidad ideológica que pueden llegar a tener las partes, evita el choque y genera el mencionado continuo de relaciones que van desde un escenarios de adaptación o escenario de desajuste o desacoplamiento. *“En el medio de ambos, se ubica la tensión, la lucha, entre una subjetividad potencialmente estabilizadora de lo dado o potencialmente transformadora. Es decir, este es el espacio social de disputa entre proyectos sociales y en el que se ubica la proyección de estos dos escenarios”* (Falero, 2007: 133).

El primer escenario, Falero lo denomina como *“de adaptación”*. Esta caracterizado por una postura más individualista y conformista. Esto en el mundo privado se vuelve una opción mucho más

---

19 La identidad entendida como una característica y no como un concepto en sí mismo.

extendida y toma múltiples formas. En la práctica, se puede resumir puntualizando que: demandas son satisfechas de una forma tradicional por parte gobierno y logran acrecentar su capacidad de construir consensos, lo que cohibe o coopta la formación de un movimiento social o una acción colectiva que reivindique nuevas subjetividades (Falero, 2007: 133).

El segundo escenario es el desajuste o desacoplamiento. Contrariamente con el anterior, este escenario está caracterizado por una predisposición de la persona a actuar en colectivo, generando así nuevas o diferentes opciones de reivindicar derechos. En estos escenarios sucede que los grupos que están más cerca del poder empiezan a pensarse desde otra perspectiva para generar una autonomía o sucede también que ante el cambio de gobierno emergen unos nuevos colectivos o movimientos sociales que antes no tenían las oportunidades dadas para el reclamo. Por otra parte, las demandas pueden ser satisfechas a medias por canales no tradicionales.

Bajo estos conceptos se puede observar la postura que tuvieron como colectivos los vecinos de Jaureguiberry, y particularmente la Liga de fomento, una vez que se le presentó el proyecto. Por otro lado, la otra parte implicada no será únicamente el Estado, sino la fusión de este con Tagma (la Empresa fue convocada posteriormente).

## **6. Metodología**

Como punto de partida de un plateo metodológico, para el presente trabajo, se buscó mantener coherencia en cuanto a los autores que se contemplaron con el marco teórico. Con esto se busca mantener un hilo conductor que combine coherentemente la teoría y la metodología, es decir, cómo se entiende a la realidad y en función de esto, cómo se aborda la misma. De esta manera encontramos que Bourdieu entiende a esta dualidad como indisociable una de otra, generando una retroalimentación entre la teoría a través de la metodología y viceversa<sup>20</sup>.

### **6.1. Estrategia metodológica y técnicas de recolección de información**

Como pudimos observar en la presentación del tema y en parte, en el marco teórico, el problema de investigación no es un tipo de “proceso” que se genere comúnmente. Desde diferentes perspectivas se puede contemplar que la realización de la “escuela sustentable” es única: Desde el Estado, no es común que una institución privada done una escuela ya construida. Ni los pobladores, ni la Liga de fomento del balneario tienen experiencias de implicarse en un proyecto de tales dimensiones. La empresa puntualmente, no se había enfrentado a la controversia de decidir prestar ayuda o no. Y desde

---

<sup>20</sup> “En lugar de una continua separación entre dos polos, mitigada sólo por una interacción intensificada, Bourdieu aboga por la fusión de las operaciones de construcción teórica e investigación práctica. No busca conectar el trabajo teórico y el empírico de una manera más estrecha sino dar lugar que se entremezclen completamente. (...) Bourdieu sostiene que todo acto de investigación es simultáneamente empírico (se confronta con el mundo de los fenómenos observables) y teórico (necesariamente conlleva hipótesis sobre la estructura subyacente de las relaciones que las observaciones están destinadas a captar). Hasta la más mínima operación empírica implica opciones teóricas, conscientes o inconscientes, mientras que el más abstracto de los rompecabezas conceptuales no podría ser clarificado sin un compromiso con la realidad empírica” (Bourdieu y Wacquant, 2005: 6).

una perspectiva general, no hay antecedente de una escuela de estas características, ni del modo en que se generó y desarrolló el proyecto. Desde el punto de vista de la RSE, se pueden encontrar casos de cooperación de las empresas con ONG's y también casos de cooperación con instituciones estatales, pero pocas veces esto resulta en parte del erario público. Todas estas características hacen pensar que el caso, es un caso único. Por lo tanto, el punto de partida para la estrategia metodológica<sup>21</sup>, será considerarlo como un "estudio de caso". Este se entiende como: "*no un conjunto de procedimientos metodológicos seguidos sino una especificidad de un objeto de estudio lo que define un estudio de casos. En esta medida, el estudio de casos no es una elección metodológica de un estrategia de investigación, sino que la elección de un objeto por ser estudiado.*" (Gurdermann, H 2001, 256). El caso elegido, es entendido como una oportunidad de estudiar un fenómeno más general<sup>22</sup>, más allá de estudiar el caso en sí mismo (Gurderman, H. 2001, 268)

En consecuencia con lo anterior, el conjunto de técnicas de investigación deben de adecuarse tanto a la tipología de objeto de estudio, referente al estudio de caso, como también a las características del objeto de estudio de esta investigación. Hans Gurdermann indica que para la investigación de un estudio de caso, las dos técnicas de investigación que se usan normalmente son: la observación y entrevista en profundidad<sup>23</sup>. Sin ninguna duda la combinación de estas técnicas produce un conjunto denso de datos e información pertinente y estratégica del objeto a estudiar (Gurdermann, H. 2001, 277). Pero el objeto de estudio de esta investigación tiene la característica particular: se inscribe en un período de tiempo pasado. Es decir, todo lo que conllevó el proyecto de la escuela ya se realizó. Por lo que la técnica de observación no sería de mucha ayuda. Pero, por otro lado, hay que señalar que cada uno de los actores deja pruebas de sus actos en diferentes tipos de documentos, incluyendo lo respectivo al objeto de estudio. Teniendo en cuenta esto, la técnica más adecuada para extraer datos e información pertinente y estratégica sería el análisis documental.

Concretamente y a modo de agrupación de las técnicas de investigación, se usará la estrategia de triangulación, la cual Valles ubica dentro de una clasificación de estrategias metodológicas<sup>24</sup>. Como apunta el autor, es una estrategia que busca la combinación y el solapamiento de técnicas de

---

21 Para Valles la estrategia metodológica son patrones de procedimientos metodológicos "*la denominación se debe a que implican la utilización de más de una técnica (requieren por tanto decisiones de diseño de orden superior al presente en cada técnica individual); y a que ocupan una posición de puente entre las técnicas y las perspectivas y paradigmas*" (Valles 1999, 97)

22 Que en este caso sería la inserción de un proyecto apoyado por la RSE en un contexto y tejido social determinado.

23 "*La observación y la entrevista permiten en grados comparativamente más altos evitar la descontextualizaciones de situaciones y las alteraciones en la espontaneidad de la acción y en el intercambio lingüístico. Proveen mejores medios para disminuir las modificaciones que a acción del investigador genera en los detalles característicos del foco de interés, sus relaciones contractuales la particularidad de los condicionamientos allí existentes. Ello reviste un gran interés en la investigación de casos siguiendo orientaciones propiamente cualitativas para evitar la "construcción" de situaciones artificiales que de hecho no existen en la realidad.*" (Gurdermann Kröll 2001, 277).

24 "*En la práctica investigadora se da siempre un cierto solapamiento entre las estrategias (...) De hecho, las circunstancias de cada estudio empujan al investigador a practicar una mínima combinación de ellas (...) siempre se acabará recurriendo a todos o una parte de los ingredientes básicos: documentación, observación (incluida la auto-observación) y entrevistas. De la formula cualitativa que se emplee para su combinación resultará un producto con nuestro sello personal.*" (Valles 1999, 100)

investigación, para un mejor abordaje del problema de investigación. Entonces, como ya vimos, se buscará combinar dentro de esta triangulación el análisis documental, la entrevista en profundidad.

## **6.2. Técnicas de investigación utilizadas y trabajo de campo**

La entrevista semiestructurada fue la técnica más utilizada. Se planificó la entrevista en base al cuestionario preparado para cada actor. Dicho cuestionario no se siguió de forma estricta, tanto en el orden de las preguntas, como en forma de preguntar, se buscó amoldar la pregunta escrita al momento y el tipo de conversación. Sin embargo, el objetivo de cada una de las entrevistas fue pasar por cada pregunta para no dejar lado ningún tema planteado en la pauta.

Para la entrevista de la Liga de Fomento de Jaureguiberry, se optó por una entrevista grupal. Los motivos fueron varios: el Secretario de la Liga propuso una reunión con los principales referentes de la Liga, por otro lado se consideró que en el grupo surgirían dinámicas de afirmación o discusión de algunos temas que resuman e indiquen la importancia de ciertas perspectivas que arrojaría rápidamente una saturación de información varios temas.

Por otra parte, la primer entrevista fue de corte exploratoria, que se utilizó para un primer mapeo de los actores, se le realizó a un ex funcionario de IPG mediabrand, empresa que participó en la difusión del proyecto. Luego se le realizaron entrevistas a tres integrantes de Tagma, uno es Martin Espósito, que fue el principal impulsor y creador del proyecto.

También se entrevistó a informante calificado sobre RSE, la condición para la elección de este informante fue que esté al tanto del proyecto de “Una escuela sustentable” y su relación con Nevex, por lo que se pensó en algún referente de DERES, esta entrevista resultó en Eduardo Shaw. Y por último, se le realizó una entrevista a Lorena Muino, Jefa de Marketing de Unilever Uruguay y principal promotora dentro de la empresa del proyecto de “Una escuela sustentable”.

La otra técnica de investigación que se utilizó fue el análisis de documentos. Esta técnica fue pensada como complemento de la entrevista a Héctor Florit (consejero de primaria), en la primera dimensión, pero también se aplicó para complementar las otras dimensiones. Para esta finalidad se solicitó a la ANEP toda la documentación referente a la escuela, mediante un pedido del acceso a la información. Luego de que todos los plazos estipulados por la ley vencieran, ANEP hizo entrega de la documentación que constaba de unos 4 expedientes que sumaban de 589 hojas. Por la extensión y la información que contiene generó una línea de tiempo que ayudará a la comprensión. Por último se realizó una entrevista a la directora de la escuela

Para las otras dimensiones se fueron seleccionando varios documentos, como las actas de la Liga de Fomento o notas periodísticas sobre la escuela. Algunos documentos son realmente importantes en función de los que se quería analizar, por ejemplo el texto dirigido al proyecto de DERES llamado: *“Las mejores prácticas, Reconocimiento al impacto positivo de las prácticas de RSE”*.

## 7. Dimensiones

Para la elaboración de las dimensiones analíticas se tuvo en cuenta lo estudiado en el marco teórico, específicamente la perspectiva que tiene la empresa de los otros actores (perspectiva atravesada por un campo y habitus propio del ámbito empresarial), la relación de poder que existe entre los actores y la subjetividad de los habitantes de Jaureguiberry. Al mismo tiempo se trató de contemplar las dimensiones utilizadas en el trabajo de Claudia Barboza (2016) tomado como antecedente, siempre considerando las diferencias que existen entre los dos trabajos. Estas diferencias se pueden resumir en dos: una es la diferencia de escala (el objeto de estudio de Barboza son varios casos condensados en uno y en este trabajo es un caso sólo) y la otra diferencia apunta a las oportunidades de las empresas para la intervención y aplicación de los proyectos. Con respecto a esto, es notorio que el caso estudiado por Barboza es un proyecto que implicó una planificación previa más detallada que en el caso que se estudia en presente trabajo, esto se basa en que la idea de la escuela sustentable fue apoyada y no creada por la empresa.

**Análisis de la participación de Tagma:** Analizar los orígenes y bajo qué conceptos generales se enmarcó el accionar el grupo a partir de su auto percepción formal. Esto ayudará a entender las motivaciones que impulsan a generar el proyecto, si hubo cambios grandes en la planificación y qué formas de alianza o coparticipación encontró el grupo para la realización el proyecto. Esto ayudará a entender el posicionamiento y la actuación posterior de cada actor.

**Análisis de los sucesos temporales y del posicionamiento del CEIP:** Este punto de análisis conjuga dos objetivos específicos, primero: investigar, ordenar y analizar los sucesos más importantes del desarrollo del proyecto y la participación del CEIP mediante los permisos y facilidades al proyecto. Y segundo: observar y analizar dentro de estos sucesos cómo fue el relacionamiento entre los tres actores más destacados (Empresa, Tagma y Estado) poniendo el foco en cómo fue el comportamiento del CEIP en las distintas etapas en el otorgamiento de permisos. Y también cómo se desarrolló su papel como destinatario de la donación, viendo este punto desde la preparación del personal de la escuela en sí. El conjunto de estos enfoques proporcionarán a la investigación:

- Un claro panorama de una continuidad temporal del proyecto que evidencie otro relato que el discurso y narración dominante, el cual, en este caso, está representada por la empresa Nevex y Tagma que generaron las herramientas comunicativas (publicidad inclusive) hacia la población.
- Observar qué elementos sustanciales intervinieron, entendidos como acciones particulares, contratos y leyes, que reflejan una posición para la concreción del proyecto por parte de este actor. Así como elementos más conceptuales, como la concepción que se tiene de la RSE y las políticas que intervinientes.

**Análisis del posicionamiento de la Liga de fomento de Jaureguiberry:** La decisión de estudiar sólo este actor dentro del balneario se basó en dos motivos, uno fue la participación dentro del proyecto en alianza con la organización Tagma, siendo además la única organización formal representante de la comunidad. Y el otro motivo está basado en las intenciones anteriores que había demostrado la Liga para la mudanza de la escuela, demostrando un interés determinado y particular.

Para analizar esta dimensión, primero se observará como se suceden los hechos, que tipo de relacionamiento anterior había con los actores implicados, qué clase de intereses intervenían en estos, como fue el relacionamiento de la Liga con los otros habitantes del balneario y en qué medida contribuyó esta relación a la aceptación del proyecto. Mediante esta observación se analizará si existió algún tipo de resistencia o rechazo y si es así, cómo se puede caracterizar ese rechazo y de qué posiciones sociales de la comunidad se generó. Y como contraparte, en qué medida el proyecto se alinea con la subjetividad de los pobladores del balneario y de la Liga.

Por lo tanto esta dimensión aportará a la investigación una real noción de los elementos directamente relacionados con la RSE que contribuyeron para que existiese un escenario de *aceptación* o de *desajuste* para con el proyecto de los actores locales.

**Análisis del procedimiento de la empresa Nevex- Unilever:** Esta dimensión analítica hace referencia a cómo se utilizaron los elementos distintivos de la RSE por parte de la marca Nevex en el proyecto de “Una escuela sustentable” particularmente. Se observará si la empresa actuó a fin de una necesidad inmanente e inherente a su *campo*, es decir subrayar una conducta inscripta en el *habitus* de la propia empresa. Consecuentemente con esto, se observará cómo fue el trato con los otros actores implicados, resolviendo si la empresa se vio obligada a prestar la ayuda según su posición en este juego, respondiendo, entre otras cosas, a una *demanda real*.

Este punto ayudará a entender la actuación del la empresa privada y la financiadora principal del proyecto: qué posición en el juego de actores que tenía Nevex-Unilever antes de la construcción: su trayectoria y su relacionamiento anterior con algunos actores (principalmente Primaria), qué elementos fueron los decisivos para otorgar la ayuda y bajo qué relato y conceptualización simbólica la enmarcan dentro de la empresa (“plan de vida sustentable”) y fuera de ella (RSE). Veremos también, a partir del logro del objetivo: la construcción de la escuela, qué elementos fueron los más valiosos dentro del campo empresarial, es decir, que tuvieron destaque como práctica de la RSE.

## 8. Análisis

Buscando una mayor comprensión del caso, se generara una línea temporal que ofrezca otro relato del discurso y de la narración dominante en el caso. A partir de los documentos oficiales a los que se tuvieron acceso, se realizó una línea temporal (Anexo 4) que se combinó con las entrevistas realizadas

para generar una conceptualización de los actores y para aclarar las relaciones entre ellos, que complementa la primera aproximación que se desarrolla en el punto 5 del presente trabajo.

### **8.1. La participación de Tagma**

Por la naturaleza de este actor, el cual es transversal en todo el proyecto, los diferentes aspectos a estudiar y el análisis del mismo estarán dispersos en el presente trabajo: En este punto en particular se desarrollará la visión de sí mismo que tiene el grupo y la dinámica que tomó la conformación del mismo.

El grupo Tagma, es el principal gestor del proyecto de “una escuela sustentable”. La conformación del grupo humano se dio a partir de la idea de Martín Espósito que supo convocar y coordinar una cantidad de amigos y conocidos que colaboraron de diferente forma al proyecto:

Uno de los aspectos en los que se quiso profundizar en esta investigación es cómo los integrantes de Tagma entrevistados, concebían la organización y qué estructura formal (ONG, Asociación civil o empresa). Por un lado observamos que los mismos integrantes de Tagma, como, también algunos entrevistados por fuera del grupo, definen a Tagma como un grupo de amigos convencidos de la realización de la escuela sustentable.

El convencimiento que hay detrás del armado del grupo, se argumenta en una intención de generar algo real y físico, que contribuya a un cambio de percepción del relacionamiento que se tiene con el medio ambiente:

*“V\_ Nos habíamos conocido por una amigo en, en común, trabajando los tres en estas campañas, que eran justamente por una cuestión de decir: “pah, no se puede creer ¿no? Vamos para atrás, volviendo al extractivismo más salvaje, cuando en realidad pueden haber modelos alternativos de desarrollo”. Ta, con esa manija también... después, digo... al menos Martín y yo ¿no?, después capaz que no todos estaban tan con ese perfil ecologista o por lo menos preocupado o con ese perfil tan activo...”*

*M\_ Pero digamos, los fundadores de Tagma, sí...*

*V\_ Sí, pero bueno, Camilo está desde el vamos, Joaquín está desde el vamos, pero era más como... Camilo o Tota... Joaquín, era más como Martín siempre tiene estas ideas y lo acompañamos a donde vaya Martín, vamos y si Martín dice de hacer un festival, vamos. Ta, después, obviamente se coparon y era más por una cuestión de amistad y de intuir que era una muy buena idea, pero no tanto quizá por una inquietud ambiental previa...” (Victoria Gomez - Tagma)*

Además de la creación del proyecto, el rol más importante y trascendental de Tagma en el mismo fue la coordinación de recursos y actividades de varios actores, o como apuntan en varias entrevistas: la articulación de actores. Esta articulación, entre otras cosas, implicó que a partir del proyecto, existiera dentro de Tagma una separación de tareas determinadas para a cada actor o para cada función. De esta manera había encargados de la comunicación, de la construcción, pero también de relacionamiento con la comunidad o encargados de realizar talleres educativos para asociar contenidos relacionados con la escuela con los contenidos comúnmente conocidos de la escuela pública. A partir

de estos dos factores, la idea y la separación de funciones generó que a medida que crecía el proyecto, el grupo humano se fue profesionalizado intentando abarcar todos los factores del proyecto y sus problemas en su especificidad. La consecuencia directa de esto fue la integración al grupo de personas con un perfil más técnico, que si bien eran conocidos de todos, se alejaban del primer núcleo de amigos que había comenzado Tagma:

*“...a medida que van surgiendo, cada paso que damos, no te digo una dificultad pero algo que teníamos que resolver; íbamos viendo si lo podíamos resolver nosotros o teníamos que llamar a un amigo. Y ahí es cuando, nos quisimos acordar éramos ocho, diez personas trabajando, organizadas y tuvimos que ponerle Tagma, buscarles un nombre. Porque además, no podíamos ir a las reuniones que íbamos diciendo: “somos un grupo de amigos, con una idea”, no. Ya había que darle más seriedad, porque estábamos empezando con el sector público, con el sector privado con la comunidad de Jaureguiberry en un momento, entonces teníamos que formarnos en algo...” (Camilo - Tagma)*

Es interesante ver como se formaliza ese “grupo de amigos” con respecto a las obligaciones legales que pretendían desarrollar. Si bien en algunos documentos de Primaria aparecía Tagma como una ONG, nunca se autodefinieron como tal en un 100%, ni siquiera en las entrevistas. Ellos sostienen que son una organización:

*M\_ Y ahí en la formalidad, ¿ustedes como se definen? O ¿cómo encontraron el sustento legal? ¿Como una organización?.*

*C\_ es una organización, es una ONG.*

*M\_ Es una ONG, formalmente es una ONG.*

*C\_ Claro, en realidad formalmente también, lo que tuvimos que hacer por un tema de tiempo es, tuvimos que hacer una sociedad anónima, para ejecutar unos fondos y todo, pero, el proyecto y todo fue sin fines de lucro, en ningún momento... es más perdimos plata jajaja. En ningún momento estuvimos cobrando, o sea, no como una empresa. (Camilo - Tagma).*

A medida que evoluciona el proyecto aparece en documentos de Primaria, la Sociedad Anónima Pulmak (Documentos de Primaria foja 276) que aparentemente es creada para poder figurar en las formalidades legales entre Primaria, Nevex y Pulmak (Tagma).

Desde lo analítico, se repite la dinámica que presentan sus propios participantes, es difícil definir la organización en un solo concepto. Igualmente se puede tener como punto de partida una definición algo descriptiva en sí mismo, la señalada por Herrera y Sánchez (2009). Tagma tiene una estructura conformada y una organización a la que podríamos llamar pragmática, porque a pesar de ser simple, logra el fin programado. Se evidencia notoriamente, su principal virtud: vincularse con los actores específicos y estratégicos que vehiculizan el proyecto junto a ellos. Incluso el relacionamiento con los otros actores se hizo desde el aspecto más representativo de Tagma: apropiarse de una idea, original y lograr propagar dicha idea de manera relacional a otros actores, tal como señalan Herrera y Sánchez (2009:42). Esto no deje de lado que la organización imite ciertas características de las ONG, como no

pretender depender del Estado, no tener ánimo de lucro y tratar de generar un cambio a partir de una intervención puntual.

En los siguientes puntos del análisis veremos qué resultados obtuvo Tagma en el proyecto y como grupo en sí. Y además cómo podemos conceptualizar a la organización a partir del relacionamiento y lo realizado con otros actores: para el Estado un gestor y realizador del proyecto, para el sistema de ideas de Nevex-Unilever son “soñadores” pero a la vez son el equipo técnico que llevará adelante la RSE. Y agente facilitador para la correspondiente exoneración fiscal.

## **8.2. Evolución del proyecto y Posicionamiento del CEIP**

Para cumplir ordenadamente con los dos componentes desarrollados en la dimensión correspondiente, se presentará una segmentación de los sucesos ocurridos bajo grandes grupos ordenados cronológicamente, luego en las conclusiones, se analizará transversalmente estos sucesos señalando el posicionamiento de Primaria. Dichos sucesos, son entendidos como etapas que el proyecto fue cumpliendo para su realización. Los sucesos se dividirán en cuatro grandes conjuntos: Una reseña histórica de la comunidad y de la escuela, la planificación del proyecto, la realización y las principales consecuencias.

Luego se realizará una profundización sobre el posicionamiento de Primaria en cuanto las políticas que siguieron la permitir la construcción de la escuela y la participación de un privado en el proyecto

### **8.2.1. Reseña histórica de la comunidad y escuela N°294**

A partir de la cronología realizada se pudo reconstruir la línea temporal que involucraba a distintos hechos con la escuela N°294 antes de la aparición del proyecto que la convertiría en la “escuela sustentable”.

La escuela comienza a partir de la natural necesidad de tener una institución educativa para niños en un radio más cercano del balneario. La escuela más cercana existía en Santa Ana y los niños debían ir en transporte interdepartamental que en ese entonces era caro e imprevisible, esto se veía agravado si había una inclemencia del tiempo que hacía imposible la asistencia. Ya en el año 1996 y el 2003 la Sra Amelia Mackinnon Jaureguiberry planteó la posibilidad de donar un predio de dos solares que fuera destinada para una escuela<sup>25</sup>. Pero, en ninguno de los dos casos, se pudo concretar la donación. En el año 2004 se crea la escuela usando provisoriamente el local del Yacht Club. Hacía 10 años que los padres habían solicitado una escuela en el balneario e incluso hubo un episodio donde una niña murió: *“que falleció al caer de la inadecuada camioneta que trasladaba a los más pequeños”*

---

<sup>25</sup> “La donación quedara sin efecto si en un plazo de 6 meses no se construye la Escuela. Los importes de contribución Inmobiliaria correspondiente al 2003 serán de cargo de la ANEP. Estos solares han generado gastos de contribución inmobiliaria del año 1996, Fecha que se presentó la Donación sin que a la fecha” (Documentación de Primaria Foja 495)

(Documentación de Primaria, foja 538). Luego en el 2010, según la entrevista con Florit<sup>26</sup>, la escuela se establece en una casa alquilada del lado norte del balneario. Paralelamente, la Liga de fomento pide en comodato un edificio lindero a la propia Liga que era utilizado por los bomberos como un cuartelillo. Este edificio y ese predio se le había cedido en su tiempo a al Ministerio del interior para ese fin, pero los bomberos se habían mudado y la Liga veía bien refaccionar ese edificio para que la escuela se pueda mudar y tener un local más adecuado y propio (Ver anexo 1). Esta iniciativa tiene el visto bueno de Primaria, pero el proceso se trunca por parte de los padres de los niños quienes no veían bien la mudanza de la escuela por diferentes motivos, pero más que nada de índole infraestructural ya que no se garantiza la seguridad de los niños. Sin embargo, esta postura se revierte casi un año después (Documentación de Primaria, foja 448 - 456). Es en este contexto cuando se conoce el proyecto de “una escuela sustentable”, no necesariamente por parte de Primaria, sino por el entonces Secretario de la Intendencia de Canelones.

No se puede decir que los hechos son algo conflictivos, porque esta no es una investigación comparativa con otras escuelas, pero si se puede afirmar que fueron un poco atípicos, básicamente porque las soluciones que le fueron dando a la locación de la escuela fueron siempre provisorias o paliativas, como alquilar una casa.

### **8.2.2. Planificación del proyecto**

En el diseño de la presente investigación y cuando se realizaba la parte del “campo” de la misma, se entendió que para comprender el proyecto de “una escuela sustentable”, la realización del mismo y principalmente el rol que tuvo cada actor en el proyecto, se debería entender el origen y la aplicación de la idea primaria que tuvo el principal impulsor: Martín Espósito. Todos los integrantes de Tagma, e incluso la representante de Nevex entrevistada, señalan que lo que impulsó a Martín Espósito a pensar sobre el proyecto fue el mencionado documental sobre Michael Reynolds “Garbaje Warrior”. Lo interesante fue la adaptación del proyecto de Reynolds a la realidad uruguaya en cuanto a la realización y a lo simbólico. Por un lado buscó que el edificio en sí mismo sea un emblema donándolo para Primaria con el fin de ser usada como una escuela. De esta manera se buscaría que el cambio sea lo más profundo posible, haciendo que un grupo de niños se familiarice desde temprana edad a la concientización desde lo cotidiano y práctico de una idea global de sustentabilidad. Además, al relacionar múltiples actores, se coincidía con la promoción de la escuela Primaria desde el involucramiento directo.

*“...Entendieron que esta primera edificación tenía que ser un símbolo, tenía que tener la capacidad de difusión y de contagio suficiente, como para que esto realmente impulsara un*

---

<sup>26</sup> “F. Nosotros teníamos un debe con el balneario Jaureguiberry, porque en el año 2010 se había arrendado una...

M. Una casa particular

F. Una casa particular como escuela y estaba muy alejada de la ruta y consecuentemente de los niños que estaban al sur de la interbalnearia. Además un tema que el local era chico, arrendado y con una ubicación inconveniente.”(Héctor Florit)

*cambio, porque si venís y haces un club, o tu casa no se entera nadie y esto no llega a ningún lado...”* (Lorena Muino – Unilever).

Por otra parte, Espósito, pensó que la construcción del edificio, sea algo trascendental en sí mismo. La primera idea fue generar un sistema de aprendizaje que involucre a diez familias y que estas reproduzcan lo aprendidos a otras familias y de esta manera generar una red de aprendizaje que reproduzca el método de construcción de las casas sustentables. Esta idea fue descartada para aplicar el sistema de Reynolds, que más adelante se describirá con más detalle, que igualmente tiene un gran impacto.

Se puede encontrar una cierta similitud entre la conformación de Tagma y el proyecto de “una escuela sustentable”. A medida que se concretaban reuniones y contactos, la idea original se fue depurando y tomando forma más acabada y aplicable. En este sentido la integrante de Tagma Victoria Gómez fue trascendental, a partir de los conocimientos específicos:

*“yo tenía mucho tiempo trabajando en diseño y monitoreo de proyectos, con la mirada de Marco lógico, del BID que tiene ¿viste?, como su herramienta bien específica y análisis involucrado sus partes. Entonces, uno de los primeros ejercicios que hicimos con Martín fue... “bueno, tá contame que tenes en mente dejame ponerlo sobre la mesa y vamos a organizarlo con una matriz de Marco lógico”: bueno, estos son tus propósitos objetivos y actividades, vas a hacer eso, actividades, ¿qué recurso lleva? ¿Cuáles van a ser los indicadores de logro?”* (Victoria Gómez - Tagma)

Primero se contacto a la intendencia de San José, pero en ese entonces el proyecto era muy precario y rápidamente fue descartado por la intendencia. Entre este primer contacto con una institución pública y la ANEP se evidencia que el proyecto fue refinado antes de ser presentado a Primaria. En la idea inicial se pretendía realizar un edificio público y finalmente se decantó por una escuela, pero no se agudizó en la investigación si esto fue porque la ANEP aceptó el proyecto o la idea de que fuera una escuela generó un convencimiento por determinado motivo.

Según lo hablado con Martín Espósito, desde un principio estaba diagramada la participación de los privados desde la financiación total o parcial del proyecto. Después de recorrer varias empresas (incluyendo las públicas), y que guardaban determinada coherencia con el proyecto (por ejemplo: una empresa de producción de energía eólica), se contacto a Unilever. En ese momento, el financiamiento era un elemento crucial para la concreción del proyecto, se habían salvado todas las excepciones que surgieron de los arquitectos de primaria y tenían el lugar.

*“Entonces llegó un momento, en que ya teníamos cosas que nos habían costado un huevo conseguir como permisos o avances de Primaria, avales de ministerios o voluntad... hasta voluntad de la comunidad, porque ya se había presentado el proyecto, ya los niños se habían enterado que había esa posibilidad, ¿no? fueron cosas muy difíciles para nosotros de cómo gestionar esas expectativas y bueno ¿en qué momento vamos a contarles a los niños, o sea, la comunidad y todo lo demás. Entonces, la verdad que cuando apareció Unilever era... ya estábamos es una etapa que... (Gesto de cansancio), que me lo dé Trump, no me importa (risas), no sé si tanto. Pero realmente, creo que a nivel emocional era un poco: “ta’, por favor que alguien nos dé plata para hacer esto” y habíamos tenido discusiones primero, en*

*un momento tuvo sobre el tapete Coca Cola ¿no?, porque justo tenía un contacto no se ta' ta'.... y fue como: "Coca cola no... no sé que ta, ta, ta" y después, era como: "Coca cola por favor veni". (Victoria Gómez - Tagma).*

Tagma veía en la ley de beneficios fiscales por donaciones especiales, una herramienta, un llamador de financiamiento del proyecto por parte de los privados. En este sentido la ley, a la vez que cumple su cometido (regular las donaciones privadas), genera ese efecto emergente de incentivo a privados:

*Es mucha plata la que se pedía como para no tener retorno, pero, nosotros al conseguir el descuento del régimen de donaciones especiales que son 82, 5 %, más todos los retornos como que termina siendo una buen paquete para las empresas. (Martín Espósito – Tagma)*

*Obviamente nosotros fuimos desde el vamos, que ese es todo un camino que tuvimos que hacer; hacer en asegurar que Primaria nos dejará usar el beneficio de la ley de donaciones especiales ¿no sé si conoces? me imagino que eso también habrá sido atractivo para Unilever; porque en realidad, ellos pusieron el 20% de lo que pusieron, o sea, fue una financiación, pero el 80% de la plata, son nuestros impuestos. Obviamente, si Unilever no hubiera dicho: "estoy", esa plata no se había movilizado en ese sentido, estamos de acuerdo. Pero, fue más una financiación, qué otra cosa. (Victoria Gomez – Tagma)*

Concretamente Unilever depositó el dinero en una cuenta de CEIP y éste le generaba los pagos a Tagma para la realización del proyecto según las etapas previstas y los presupuestos, a la vez que supervisaba por parte de un técnico de la ANEP<sup>27</sup>. Finalmente la donación fue de 7.190.000 pesos<sup>28</sup>, del cual, según la ley, se le descontaría el 82, 5% (5.931.750) en devolución impositiva.

Paralelamente a las gestiones necesarias para la concreción de "una escuela sustentable", se daba el trámite que el Ministerio del Interior cedía en comodato el cuartelillo de bomberos para ser usado para la escuela. Este trámite tuvo el visto bueno de las dos partes, pero como indicamos más arriba, los padres no aceptaron el traslado si no se daban antes las refacciones necesarias al local. Por ese entonces el trámite venía retrasado varios años, en el mismo momento que Primaria llevó a cabo todas las contrataciones necesarias para la restauración del local se daba la construcción de la escuela.

Cuando Tagma se enteró que un grupo de vecinos de Jaureguiberry estaba interesado en el proyecto enseguida se puso en contacto. A partir del primer contacto surgió una cooperación estrecha entre la Liga de fomento y Tagma.

*"A Martín (Espósito), le dijimos... bueno que venga a explicarnos y que estábamos todos muy sorprendidos. El tema es que ellos ya habían presentado el proyecto en otros lados y se les había sido rechazado. Lo habían presentado en San José, lo habían presentado en Maldonado y cuando se lo presentan... cuando nos enteramos eso después ¿no? ... cuando se lo presentan a Carámbula, Carámbula se lo pasa a "Z" y dice: "toma... llévaselo a los de Jaureguiberry que capaz que les interesa". (Presidenta de la Comisión de Fomento)*

*"Lo que pasa que al otro día nos llama la gente de Jaureguiberry, de la liga de fomento. Dice, bueno, ayer estuvimos con Orsi que es el secretario, nosotros no sabíamos que Orsi*

---

27 Convenio entre "Pulmark" (Tagma) y el CEIP. Documentación de Primaria Foja 264 al 267

28 Documentación de Primaria Foja 274

*tenía esa carpeta, o sea, se la habíamos dejado a Lucía Topolansky, no a Orsi. Ta y nos llaman, y ta, vénganse que nos interesa esto y nos interesa conocerlos. Fuimos, nos reunimos con la liga de fomento. Y bueno ta, ellos se coparon, nos dijeron es acá, lo vamos a ayudar. Y ahí empezamos, se empezó a definir, fuimos al consejo otra vez, si que sea Jaureguiberry y empezamos a trabajar todo en función de Jaureguiberry” (Camilo - Tagma)*

Por el contrario a todos los actores, el CEIP no generó una planificación especial que sea acorde a las características de la escuela. Si dejamos de lado lo estrictamente administrativo en cuanto a trámites y permisos, no se detectó que la escuela tenga un trato preferencial en lo que respecta a las maestras y directora, ni tampoco en lo material para el año lectivo que se avecinaba. Las características edilicias especiales que iba a tener la escuela y las diferentes actividades que daban lugar, no fueron previstas en ningún documento consultado, ni fue mencionado por ningún actor entrevistado. Desde Tagma, esto sí fue previsto; en todo el proyecto se trataba de ir instruyendo a la “comunidad educativa”<sup>29</sup>, con el fin de que la escuela no sea “Tagma dependiente” una vez construida. En estos talleres se enseñaban cosas puntuales, como que trabajos debían realizarse para la mantención del edificio, pero además se realizaban talleres de corte más holísticos que tenían la intención de integrar conocimientos de ecología y sostenibilidad a contenidos curriculares. Cabe aclarar que los contenidos de los talleres si fueron supervisados por la ANEP (Menéndez, Morosoli y Ramponi, 2017:62):

*M\_ No hay ninguna condición de que la escuela sea temática digamos.*

*A\_ No, no porque claro el sistema no tiene tampoco. Nosotros tuvimos una formación en el 2016 de parte de Tagma. Pero que tuvimos porque éramos maestras de acá, como lo tuvo la primera maestra que no era efectiva, que ahora se fue y ella también participó, no en todas pero participó de esa formación.*

*M\_ ¿Y se basaba esa formación en vincular...?*

*A\_ En vincular los contenidos... O sea, además de vincular los contenidos, bueno cómo funciona el edificio, como mantenerlo, los distintos sistemas, como funcionan. y algo también de... cómo vincular con el programa algo de eso también y otro... Por otra parte también parte nuestra de ir a una escuela y tratar de vincularse con el proyecto de esa escuela. (Directora de la escuela)*

En paralelo se evidencia la falta de previsión del sistema, al menos, para encontrar una persona que esté durante todo el proceso del proyecto como autoridad referente de la escuela, ya que la directora elige la escuela de Jaureguiberry el mismo año de la construcción. Y por otro lado, también se debe de señalar, que no se tomó ningún mecanismo alternativo que seleccione una persona con interés o con conocimientos que esté en armonía con el proyecto o con las características de la escuela (por más que la actual directora tenga algún conocimiento por formación personal):

---

<sup>29</sup> Desde febrero de 2015 hasta ahora hemos venido trabajando con la comunidad educativa —la maestra directora, las otras maestras, los niños, los padres, la auxiliar, la cocinera— en talleres, jornadas, capacitaciones. En una primera etapa, previa a la construcción, trabajamos en torno al concepto de imaginar una nueva escuela: manejar las expectativas, dar información, que los niños investigaran quién era Reynolds, qué era Earthship, qué era lo que se iba a hacer. Trabajamos siempre con la convicción de que la comunidad, por más de que no lo hubiera elegido, tenía que poder ser protagonista y tenía el derecho a tener toda la información y la oportunidad de entusiasmarse y participar. Entonces hicimos ciclos de talleres y jornadas con herramientas de educación no formal; teníamos bastante restringido el poder intervenir en la semana. (Victoria Gomez - Tagma) (Menéndez, Morosoli y Ramponi, 2017:79)

*La construcción empezó el primero de Febrero, 16 de Marzo más o menos, Nosotros Nunca, yo por lo menos... porque claro. Si bien yo elegí en Diciembre, nosotros no tomamos el cargo hasta Febrero, entonces bueno, como que me mantenía un poco por fuera. Porque tampoco, era mi cargo pero no era. ¿No sé si me entiendes un poco el sistema? Tanto los interinatos como las efectividades cesan el 28 de Febrero, hasta ahí sos el director o el maestro de esa escuela. Aunque las elecciones son en diciembre. Nosotros no somos dueños del cargo hasta el 28 febrero, entonces, es como una intromisión en la actividad del otro, del otro docente. Si bien, vine a una reunión y cuando se despidió Reynolds, también me invitaron a participar, pero estaba como ahí.... (Directora de la escuela)*

### **8.2.3. Realización**

La planificación anterior generó que todos los materiales necesarios para la construcción íntegra de la escuela estén disponibles, desde la “basura” necesaria que fue parte de la estructura, hasta la maquinaria más elemental.

El sistema de construcción se basaba en dos grupos. El grupo destinado para construir el edificio se turnó con otro grupo día por medio. El día que no se trabajaba en el edificio, además de descansar, se asistió a la academia de Earthship Biotechture, donde se aprendieron aspectos más teóricas y técnicas acerca del edificio. Los alumnos, que a la vez fueron “voluntarios” de la construcción, pagaron el curso, pero también existieron becas para estudiantes de arquitectura locales y para vecinos del balneario:

*“Construir un edificio en 60 días, era como un reto en este sentido. Complica mucho la situación, pero al mismo tiempo da impacto grande y a la gente le da la sensación que hacer ese tipo de movimientos es posible, ya no es algo lejano. O sea, se hace, se puede hacer rápido, “mira lo rápido que lo hicieron” y “mira como es”. Es algo tangible que lo puede ver todo el mundo...*

*M\_ Ese era un elemento importante ¿que sea construible rápidamente?*

*M.E\_Y si, la verdad es que importante dentro del proceso. Nos pasó ahora en Mar chiquita, de estar construyendo y terminar de verlo... Y, o sea, es lo rápido y es el formato del trabajo, muy igualitario. Se busca que haya una proporción igual de hombres y mujeres, a nivel de edades también se ve mucho, nacionalidades. Alguien no cree que va a pasar, mucha gente... como que también, cuando hay una propuesta nueva, obviamente la resistencia hace que haya comentarios negativos y cuando empieza el momento de construcción, donde construye todo el mundo, donde confluye todo el mundo, donde ves una energía positiva, yendo para el mismo lado y ver que un edificio crece rápido, es como que ta’, se caen lo preconceptos, lo que puede ser y lo que no puede ser. (Martín Espósito - Tagma)*

En menos de dos meses y una semana, se terminó la construcción de la nave principal de la escuela cumpliendo con lo diagramado (Documentación de Primaria, foja 275). Sin embargo el cuartelillo de bomberos y el cerco perimetral no fue construido. En cuanto al cuartelillo fue destinado para la dirección, un comedero, la cocina y un baño inclusivo. La coincidencia de la construcción de la escuela y la refacción del cuartelillo, provocó problemas en la logística y el espacio compartido, por lo que se optó por posponer la obra del cuartelillo.

## 8.2.4. Principales consecuencias.

En cuanto al grupo de Tagma; el tiempo empleado para gestionar un proyecto de esta dimensión y la nula remuneración percibida, inhibió a gran parte de grupo a no seguir adelante con proyectos similares o incluso seguir dentro o vinculado con Tagma.

*“Yo por ejemplo, yo porque trabajo en una empresa familiar y que no tuve problema. Deje, aparte de todos los cuatro años previos que dejé la empresa para tener reuniones en Jaureguiberry... coso, durante la construcción deje casi tres meses sin ir a la empresa y seguí cobrando mi sueldo y todo porque no pasaba nada, pero otra persona, no lo puede hacer siempre eso.” (Camilo - Tagma)*

*“V\_(...)trabajar para que además de ser los gestores o padres de un proyecto fuéramos una organización sólida y flexible que después pudiera seguir haciendo otras cosas como organización, al menos todos los que estábamos. Y eso, a ver, pienso que está nos costó mucho también aceptar eso y dolía por decías: “puta, mira lo que hicimos y ahora porque no podemos seguir haciendo cosas”...”*

*M\_ Pero eso implica vivir de eso*

*V\_ Claro, era eso, tenía una gran complejidad ¿no? porque vos podes hacer una trabajando gratis, pero no puedes hacer 5 trabajando gratis y a su vez, es como el huevo y la gallina: tengo que salir a buscar fondos, pero tengo que hacer el proyecto... Pero más allá de eso creo que no teníamos suficientes mecanismos internos para funcionar mejor como organización fue mucho como dependiente del liderazgo muy fuerte de Martín (Victoria Gómez - Tagma)*

Más allá de la autoevaluación del grupo, los integrantes de Tagma mencionaban en las entrevistas algunas evaluaciones personales que habían realizado con respecto al relacionamiento con los otros actores. Por ejemplo, sobre la comunidad en general de Jaureguiberry, tanto Victoria, como Camilo, esperaban más participación en general de la población. De este grupo queda por fuera la liga de fomento que siempre estuvo afín con el proyecto

Tal vez la relación que se vio más fructífera fue con la marca Nevex, ya que en la nueva escuela ubicada en Mar Chiquita se repitió la sociedad que se presentó en Jaureguiberry. Sin duda, la primera experiencia de la construcción de este tipo, ayudó a Tagma a pulir muchos aspectos que se implementaron en la escuela de Mar Chiquita y en los próximos proyectos.

Como ya lo venimos observando en los distintos puntos, sin lugar a duda, uno de los actores más beneficiados fue la marca Nevex. Principalmente con la asociación de la escuela con la marca

*La verdad es que es un proyecto redondo, porque desde la idea, de la gente que vino de afuera a trabajar; la comisión que se armó en Jaureguiberry, el trabajo fluido que se tuvo con Primaria. Para demostrar que las cosas buenas pueden salir rápidas. Hubo mucha empatía de todos como para dejar muchas cosas burocráticas de lado, más allá de que se tenía que cumplir determinados estándares desde el punto de vista de lo que establece Primaria, pero es una muestra de que en poco tiempo si alguna cosa que uno de repente donde uno trancase... (Eduardo Shaw - DERES).*

A la interna de la empresa, lo que se puede tomar como más valioso, aparte del éxito de un proyecto realizado, fue la visita de Paul Polman, el CEO de Unilever a nivel mundial:

*“Si, si. Es que vino a conocer, acá la de Jaureguiberry vino el dueño mundial de Unilever... ahora no me sale el nombre. Claro, un tipo mega multimillonario que vino y... Paul no sé qué (Paul Polman). Vino y eso imagínate que para la gente de acá de Uruguay, de lo que trabajan en Unilever Uruguay, como Lorena que decían: “vo, este tipo se vino...” Chárter privado, andaba por acá en la vuelta y se pego (una vuelta) a Montevideo, a Jaureguiberry.”<sup>30</sup> (Camilo - Tagma)*

En cuanto a la organización de la escuela en sí, en el año 2018 la directora logró tener su cargo separado del de maestra y conseguir un cargo más para maestra<sup>31</sup>. Debe de aclararse que las constantes visitas que recibe la escuela de diferentes personas que quieren verlas desde adentro, investigadores, prensa o simplemente turistas es una de las características especiales. Por otro lado, según el relato de la directora, las nuevas maestras tampoco tuvieron una selección especial a partir de ciertos conocimientos a fin con las características de la escuela, solamente eligieron las horas como una escuela cualquiera. A pesar de esto las maestras se vieron interesadas y se interiorizan en contenidos que se coordinen con el proyecto todo.

### **8.2.5. Posicionamiento del CEIP**

Con respecto a la institución más participativa del proyecto por parte del Estado; el Consejo de Educación Inicial y Primaria, aquí se profundizará sobre la política que sostiene hace un tiempo sobre las donaciones monetarias, de productos o, como es en este caso, de inmuebles. Esta se centra en la aceptación de todas las donaciones y ayudas que el sector privado pueda y quiera hacer a partir de dos argumentos que menciona Héctor Florit: uno de esos argumentos se basa en que la agregación del total de las donaciones representa un porcentaje muy bajo con respecto al presupuesto manejado por Primaria, lo que hace que las donaciones sean más simbólicas que sustantivas. Con respecto a esto Héctor Florit sostenía:

*“Primaria ejecuta 900 y algo de millones al año, buena parte sueldos, otros son gastos, inversiones, solamente el impuesto de Primaria recauda 2500 millones de pesos al año. Lo que bajo el régimen de exoneraciones impositivas, el Ministerio de economía y el CODICEN nos autorizan a gastar es algo así como 14 millones de pesos al año, es decir, no alcanza medio millón de dólares en los casi mil, es decir... en el monto lo que recibimos es el medio por mil. Sin embargo, tienen dos atributos que a mí me parecen importantes por eso estoy a favor, el primero que son donaciones absolutamente flexible, mientras que la administración del estado tiene rubros que son totalmente fijos, en general las donaciones se negocian previamente y atienden necesidades puntuales con mucha flexibilidad (...) Así que, el quantum no es muy significativo, por cómo se aplica es importante”. (Héctor Florit)*

Esto nos lleva al otro argumento; la institución aboga por incluir y hacer partícipes a la mayor cantidad de actores posibles de la sociedad buscando en esto una afirmación de la tarea propia de

---

<sup>30</sup> Entrevista a Alicia – Directora de la escuela: *“hay un juego por ejemplo allí en el patio (un gran juego de madera), eso fue Unilever, vino el presidente de Unilever visitó la escuela, eso fue en Abril o en Mayo, no me acuerdo todo eso fue el primer año, donaron canastas.”* Ver también el video de YouTube realizado por escuela tv: *“Visita de Paul Polman, UNILEVER; a Escuela N° 294, Jaureguiberry: Disponible en < <https://www.youtube.com/watch?v=Jv5yz63totU> >*

<sup>31</sup> Este hecho es único en las escuelas rurales del país.

primaria. De esta manera, encuentra en las donaciones del sector privado un apoyo económico, pero también un respaldo de lo realizado:

*“es una señal pública evidente, con resonancia, de la importancia de la escuela pública en nuestra sociedad. Si alguien dona un millón de pesos, lo dona para algo que entiende que es de valor y en general los que donan tienen ciertos espacios de resonancia. Son empresas, son fundaciones, son marcas de renombre (...) Que eso, frente a la opinión pública, es una señal de identidad de una cuestión que vale, es una señal de valor interesante”.* (Héctor Florit)

Estos dos argumentos se podrían ubicar como una muestra de la privatización de la educación de forma exógena tal como lo expone Ball y Youndell (2008). Pero a su vez, tomando el concepto que señala Bordoli et al (2017) a ese planteo, podemos señalar que la forma en que se desarrolló el proyecto, desde los actores implicados, su relacionamiento y su éxito, genera un precedente para que estas ideas sean adaptadas de forma endógena en otros proyectos que incluyan o no los mismos actores. Y que de hecho lo hizo en el caso de la escuela de Mar Chiquita de Argentina, por ejemplo.

Sin duda un factor importantísimo que apoya y aporta solidez a la postura que toma el CEIP sobre las donaciones, son los artículos 78 y 79 de la ley 18083. Estos artículos reflejan la forma que toma la legitimación de la participación de los privados dentro de la educación. Esto responde a un nivel mucho más general y más abarcativa, aquí es el Estado el que generando un marco legal, crea una política que incentiva la participación de los privados en la educación a partir o a través, de una financiación. Más adelante profundizaré en como Tagma utilizó esta legislación como una herramienta, un llamador de financiamiento.

Con respecto del relacionamiento del CEIP con Tagma se pudo constatar, en la documentación otorgada, que cada solicitud que generaba Tagma para producir determinada acción, Primaria lo evaluaba y lo aceptaba. Tal vez la traba más grande con la que se encontró Tagma, fue la burocracia que implicaba cualquier trámite en la institución<sup>32</sup>. Sin embargo, y más allá del último punto, se dio un episodio claro de resistencia dentro de Primaria:

*“El siguiente criterio que el proyecto tuviese el visto bueno de los arquitectos de ANEP, es decir, que fueran en términos de uso adecuado para el destino educativo, allí tampoco fue simple, porque si bien en el Ministerio de Vivienda, el ministro del momento que era Francisco Beltrame había firmado avalando el proyecto, en los hechos, después un detalle más preciso sobre los materiales, la ventilación etcétera, no fue tan fácil que alguien firmara. Finalmente el aval lo da Dirección Sectorial de Infraestructura del CODICEN, no los arquitectos de Primaria... estando sujetos a jerarquía... está bien.”*(Héctor Florit)

*C\_ Tuvimos algunas trabas en infraestructura del CODICEN, entonces tuvimos que ir a un escalón más arriba, eh tuvimos que ir con Netto. Tuvimos que ir a una reunión con Netto, para resolver que ta, había una encargada de infraestructura del CODICEN, no quería*

---

<sup>32</sup> A modo de ejemplo, se contaron 4 proyecto de convenios entre Tagma, Primaria y Nevex. Cada uno de esos proyectos eran enviados a distintas dependencias del CEIP y ANEP los cuales agregaban alguna modificación o señalaban algún error. Se detecta que la fecha del primer proyecto de convenio es del 26 de Febrero del 2015 y mientras que el convenio final se firma el 23de Diciembre del 2015.

*estudiar nuestro proyecto, no le interesaba y decía que no lo iba a aprobar, y necesitábamos la firma.*

*M\_ ¿Nunca supieron por qué?*

*C\_ Y son... eh, los arquitectos, a ver, a ver, a veces son le gustan estas cosas que vienen de afuera, que son diferentes y que no se quieren complicar. Ante la necesidad de una escuela poner dos o tres contenedores con aire acondicionado y más fácil o hacer cosas que ya saben. Por más que iba a ser una donación, no les iba a significar plata, no se arriesgan. Las vueltas de la vida, hizo que esa persona que nos dijo que “no”, al poco tiempo, a los meses, queda desvinculada de su cargo, no me acuerdo si renuncian o la despiden. Y agarra una persona, que fue Mario Corrales, el director de infraestructura pasa a ser Mario Corrales. Que, era un hombre que venía de la UTU, más técnico, estas cosas le interesaban y ta, y todo lo contrario: “Yo firmo, yo firmo, yo le doy para adelante, ustedes después banquen, no me caguen, pero yo firmo”. Y ah bueno, ahí se nos abrió una puerta. (Camilo - Tagma).*

Cabe resaltar que en la documentación otorgada por Primaria, no se pudo precisar este episodio en algún documento, aunque, tal vez, no tenga un registro documental preciso.

### **8.3. Posicionamiento de la Liga de Fomento de Jaureguiberry**

En ese apartado se analizará de qué manera la liga de fomento de Jaureguiberry (en adelante: LFJ) estableció el contacto con el proyecto de “una escuela sustentable” y de qué manera contribuyó con el mismo.

Retomando el punto 8.2.1. (Comunidad y escuela N°294) del presente trabajo, podemos observar como a partir de un planteo formal que buscaba resolver algunos problemas concernientes al balneario en general se presenta el episodio en que la LFJ toma contacto con el proyecto. Observemos este episodio desde dos puntos de vista: el de la liga en sí y posteriormente el de Camilo de Tagma que no estaba presente, pero expone otros aspectos a considerar:

*“entonces convocamos en ese momento al que era secretario general de la intendencia, Yamandú Orsi, de la intendencia de Carámbula, a que viniera por la liga porque teníamos una lista de 20 puntos de reclamos. Hacía mucho que la gente de la intendencia no quería venir, porque bueno, estábamos tan enfrentados y bueno el vino. Y nosotros teníamos ahí los 20 puntos y en una pausa, estaba toda la liga reunida, nos tira sobre la mesa una carpeta y nos dice: “que saben de la escuela inteligente”. Nunca habíamos sentido hablar de una escuela inteligente... nada, absolutamente nada. Y bueno, nos alcanza la carpeta y empezamos a ver los contactos, lo que vimos ahí parecía una cosa de otro planeta” (Presidenta de LFJ)*

*“Y ahí, a través de esas cosas de la vida, el proyecto una vez lo había tenido Lucía, nosotros nos habíamos movido y lo tenía Lucía Topolansky. Lucía se lo mostró a Yamandú Orsi, Yamandú Orsi que es actual intendente de Canelones era secretario de Carámbula. Y tenía un quilombo con la gente de la liga de fomento de Jaureguiberry por un tema de predios de ahí, del parque de Jaureguiberry, que estaban dando concesiones a privados y la gente de Jaureguiberry, no quería que se den más concesiones. Y como animal político que es, agarró, asoció que Jaureguiberry necesitaba una escuela, porque estaban en una casa alquilada los gürises y como sabían que lo iban a putiar todo, entonces llevo y tiro la carpeta “miren tengo este proyecto en mano”, llevo la carpeta que es la nuestra, la que nosotros nos movíamos para todos lados presentando el proyecto. Y se las tiro y bueno ahí...” (Tagma)*

En este punto es importante aclarar que se evidencian tres intencionalidades que están en conflicto: una es la de la Intendencia de Canelones, la cual trata de mitigar o aquietar el conflicto con la LFJ producido por un conjunto de problemas, pero principalmente por la privatización del parque público que se viene dando hace años<sup>33</sup>. Por otro lado, hay dos actores, la LFJ y el grupo de padres de los alumnos de la escuela, el conflicto entre ellos se puede entender en función de la locación de la escuela (aunque puede haber subjetividades encontradas por otros problemas). Como vimos anteriormente, la LFJ se dedicó varios años a gestionar el cuartelillo de bomberos lindante a la Liga para hacer de este un local fijo de la escuela, finalmente cuando se resuelven todos los trámites, los padres de los alumnos se niegan a mudarse al lado sur del balneario:

***Vicepresidente de LFJ\_** Incluso hubo una gran resistencia de parte de la gente de los padres y de la comisión de fomento de la escuela para mudarse al sur, porque ellos entendían que a mayoría de los niños estaban del lado norte y que iba ser un problema bárbaro trasladarse al sur por eso se hizo el puente ese peatonal”.*

***Presidenta de LFJ\_** Sí, eso se gestionó con el ministerio de transporte y obras públicas  
M\_ A partir de la escuela*

***Vicepresidente de LFJ\_** A partir de la escuela y del beneficio que iba a tener la gente.*

***Presidenta de LFJ\_** se gestiona a partir de que la Liga le otorga en comodato, o porque no se lo regaló, sino que está en comodato a Primaria el cuartelillo, cuando el primer proyecto y ahí los padres dicen que no, que no se van a mudar y ahí quedó todo quieto, pero seguimos con el puente. Y bueno, el ministerio (de transporte) cumplió y construyó.*

***M\_** y en ese ínterin que hacen lo del cuartelillo, ¿cae el proyecto de la escuela?*

***Presidenta de LFJ\_** Ya habíamos nosotros ofrecido el cuartelillo, ya se lo habíamos ofrecido a Primaria, ya habían dicho que no los padres y ahí cae el proyecto de la escuela sustentable.*

Sin embargo, según la cronología, se puede constatar que el grupo de padres de la escuela accede a la mudanza de la escuela antes de que LFJ conociera el proyecto de “una escuela sustentable”<sup>34</sup>. Por lo tanto no se puede asegurar que la aparición del proyecto ayudó a conciliar las partes porque, como vimos, hay problemas ajenos a la escuela que subyacen en las relaciones. Pero sí podemos observar que se presenta otro escenario que genera dos nuevas posturas en los actores implicados: la de los padres de los niños que siguen teniendo sus resistencias, no por la localización sino por la naturaleza misma de la escuela, (profundizaré más adelante en este punto). Y la otra postura es la de LFJ, que luego de una discusión interna, apoya la construcción teniendo en cuenta todas sus implicancias y que

---

33 La intendencia de Canelones tiene un acuerdo con el PIT- CNT en cual le otorgó varias hectáreas del balneario para crear varias colonias de vacaciones para distintos sindicatos, según lo que se pudo hablar con la presidenta de la LFJ, la idea de la central de trabajadores era crear un balneario donde se concentren la mayor cantidad de colonia de vacaciones. Desde la Liga se argumenta que esas hectáreas son parte de parque público y que incluso tienen una medida cautelar para mantener esa condición. En los 10 años que duró la administración del intendente Carambula, fue cuando se adjudicó la mayor cantidad de Hectáreas para este fin (El corresponsal: 2011). Sin duda es una interesante situación para tener en cuenta que interviene, por lo menos, en la relación de la LFJ y la Intendencia, pero lamentablemente excede los objetivos de esta investigación.

34 Como se puede ver en el anexo 1, se fecha una carta con el 27/7/2012 en la cual se lee: “la Comunidad de padres (...) manifiestan estar de acuerdo con la propuesta de las autoridades con el traslado de la Escuela al actual edificio ubicado en la ruta Gral Liber Seregni Km. 80, siempre y cuando se tengan en cuenta los arreglos pertinentes, muy especialmente el cercamiento adecuado”(documentación de primaria foja 471). Pero recién el 11/8/2013 se tuvo la reunión con el representante de la intendencia, donde se da el episodio que la LFJ toma conocimiento del proyecto de “una escuela sustentable”.

además ayuda a Tagma para la concreción del proyecto. Esto generó que cada una de las partes de la relación se vea de alguna manera beneficiada, recíprocamente:

**Secretario de LFJ** \_ *es como que nosotros, como amigos, nos juntamos por el proyecto y no nos de corte nadie. Cuando vas con un respaldo institucional ya... Y bueno sumado, que vino bien, fue la lucha está por el parque público que nosotros teníamos con la intendencia, que de alguna manera ellos querían quedar bien con el balneario. Y apoyando algo bueno para el balneario y nosotros usamos esa herramienta como presión también. Están regalando el parque a privados ¿y no van hacer una escuela acá?*

**Presidenta de LFJ** \_ *Teníamos contacto en Primaria, teníamos contacto en CODICEN, teníamos contacto en la intendencia, teníamos contacto a nivel nacional, nosotros nos habíamos movido por todos lados con el tema del parque, entonces... Y la Liga tenía un montón de temas, con el Ministerio de transporte y obras públicas... autoridades*

**Vicepresidente de LFJ** \_ *Sí, policía... eso es normal acá, todo o que se hace en la Liga tenemos contacto con todo.*

**Vocal de LFJ** \_ *¡Prensa!*

Por lo expresado por la misma Liga y por comentarios de algunos integrantes de Tagma, la LFJ es resistida en el propio balneario. Este aspecto no fue profundizado en la investigación porque excede a la misma, pero se puede atribuir esta resistencia a un escaso sentido de pertenencia de los habitantes con el balneario. Y se le suma el hecho de que el balneario no tiene una referencia estatal, por lo que la LFJ es vista como la autoridad. En los hechos la LFJ sólo es una agrupación de vecinos, que tiene varios años en la zona y que gracias a la perseverancia a generado los cambios necesarios para el bienestar del balneario a nivel servicios e infraestructura. Uno de estos cambios era la mencionada mudanza de la escuela al lado sur, que gracias al puente peatonal podía llevarse a cabo, pero ahora surgía una oportunidad para mejorar ese proyecto:

*“Siempre ayudaron. También siempre con algún interés de rédito para la liga, viste, como para decir: “¡ah! la liga, está ayudando a esta gente” y eso creo que molestaba a alguno... Pero la verdad es que nos ayudó, nos dio el salón, la Liga está al lado de la escuela y nos dio el salón para usarlo durante la construcción, nos ayudó con trámites en el municipio con la Intendencia” (Tagma)*

Por otra parte, existe una cierta preocupación o inquietud en el balneario por todo lo concerniente a la sustentabilidad, incluso la LFJ forma parte de una comisión administradora de un área protegida que incluye el balneario. Este aspecto no fue contemplado en primera instancia por el proyecto, pero es un elemento sin duda suma en el todo.

**Presidenta de LFJ** \_ *Claro, pero ahí decís, ¿qué tipo de cambios?: cambio sustentable, es decir, no progreso con aquel concepto de la ciudad trasladándose al campo. Porque eso no es lo que queremos.*

**Vicepresidente de LFJ** \_ *Pero ese es el perfil del balneario ¿no? Por algo estamos en trámite en ser el primer balneario de canelones sustentable es ¿no?*

**Secretario de LFJ** \_ *Balneario sustentable sí.*

**Vicepresidente de LFJ** \_ *O sea, no sólo por la escuela, sino por... una cantidad de características que tiene el lugar en sí, la población, o sea la población también.*

**M** \_ *Ahí está, la escuela es gran símbolo para eso, ¿pero antes ya venía esa idea?*

*Presidenta de LFJ \_ Si... muchísimo antes, nosotros tenemos en las actas de la Liga, de los años noventa ya, peleando por un balneario ecológico se decía en ese momento.*

#### **8.4.1. Breve introducción de Nevex Unilever**

Unilever, también llamado Sudy lever o LEVER es una poderosa multinacional de origen inglés - holandés con presencia en 88 países del mundo, incluyendo casi toda Latinoamérica. Esta empresa está dedicada a la producción y comercialización de productos para el hogar y alimentos en general. Dentro de las múltiples marcas de esta empresa se encuentra Nevex, según su página web “La marca nació en Uruguay en 1962 en el mercado de jabones para la ropa. Fue una de las pioneras de la categoría.” (Nevex; 2018). Complementariamente con su actividad comercial, Nevex desarrolla un aporte a la sociedad dentro de lo que ellos llaman “un plan de vida sustentable”, dentro de este plan se enmarca el aporte que hace Nevex desde hace ya 15 años a Primaria.

*“De la marca Nevex, que por supuesto por ser parte de la marca Unilever, tiene un punto de partida en común que es el plan de vida sustentable de Unilever. A eso voy, o sea, todas las marcas después tienen que buscar este lugar desde el cual activar, proponer, vincularse con los consumidores, con este filtro de plan de vida sustentable que tiene que atravesar todo lo que hacemos acá.”(Lorena Muino - Unilever)*

El aporte va desde apoyo económico para la realización del programa “Verano educativo”, como la donación de túnicas y moñas para los escolares<sup>35</sup>. La asociación de la marca con la escuela pública, pero sobre todo, el relacionamiento que existía entre la empresa y el CEIP, fueron los aspectos más importantes para que la empresa participe del proyecto de “Una escuela sustentable” financiando gran parte de la realización:

*“Nosotros fuimos a Primaria y preguntamos con este vínculo cercano que teníamos, que bueno, nos había llegado una propuesta, una escuela sustentable, si conocían el proyecto, porque nosotros no conocíamos muy bien hasta qué grado tenían total conocimiento. Bueno, ahí estaba Héctor Florit, que en su momento era el director del consejo de educación Inicial y Primaria y como gran promotor de este proyecto de la escuela sustentable. Cuando le hablamos de esto, nos dijo: “si es espectacular la idea”. Y cuando le dijimos: “no, porque estamos pensando en Nevex” en invertir en esto, pero siempre la verdad es que lo que hace Nevex, lo hace alineado a las necesidades de Primaria. Nosotros nunca imponemos cosas, sino que al revés, proponemos e intentamos proponer a través de las necesidades que ellos tienen, para “verano educativo”, para el contenido. Entonces esto es: “¿ustedes tienen interés en promover este proyecto? A bueno, si, sería maravilloso, hacer una escuela de esta característica, bueno ahora los gurises están saliendo a buscar financiación, GENIAL si son ustedes. (...)Que eso también, a Primaria le daba certeza de lo que se iba hacer ¿no?, nos conocen hace muchísimos años y si sabían que si Unilever se metía en eso, ese proyecto se iba a concretar... hubo como una cosa.”(Lorena Muino - Unilever)*

*“M\_ ¿De qué manera influyó el relacionamiento que tenían con Unilever ya? De otros programas.*

---

<sup>35</sup> “A través de Nevex, hace más de 15 años que trabajamos junto a la escuela pública con el propósito de liberar el potencial de los niños, fomentando la igualdad de oportunidades y el aprendizaje a través de la experiencia” (...) Nevex también realizó su tradicional aporte de túnicas y moñas a los niños de primer año de Primaria. “Por año se entregan 50.000 túnicas; en 16 años de acción alcanzamos unas 800.000 túnicas”, destacó Ginel, Gerente General de Unilever Uruguay.”(El País;2016)

*F\_ Para mí fue muy importante, veníamos... con Sudy lever, venimos trabajando hace muchos años y son dudas... Sudy, la relación que tenemos con ellos es de mucho respeto, porque ellos financian la parte de verano educativo, importante desde hace unos años y lo hacen con cuidado, nadie oculta que ellos son colaboradores, pero lo hacen en un marco de respetar absolutamente las decisiones del consejo, esa relación de franqueza creo que nos ayuda a ellos y a nosotros a confiar recíprocamente y bueno de alguna forma mantener el criterio de algunos emprendimientos que son conjuntos, yo creo que importó mucho.(Héctor Florit)*

La relación entre Tagma y Unilever se da a partir de un contacto exterior a Tagma. Pero más allá de esto, fue más que interesante conocer que elemento del proyecto fue el significativo para tomar la decisión de colaborar con el proyecto, en este punto emerge fuertemente la idea de la realización de la escuela. La carga simbólica que pretendía tener por parte de Tagma el edificio en sí, coincidía en algunos aspectos y conceptos perseguidos por Unilever con su “plan de vida sustentable”.

#### **8.4.2. Análisis del procedimiento de la empresa Nevex- Unilever.**

Para este análisis y las posteriores conclusiones se separará en dos grandes perspectivas el accionar de la empresa y la marca. Podemos interpretar las motivaciones que generaron la ayuda desde dos grandes posiciones, una que responde más a la simbólica- ideológica y otra que atiende más a lo material-físico.

La primera perspectiva del análisis se centrará en la manera en que Nevex- Unilever logra cumplir con lo que se espera de una empresa cuando realiza una política de RSE, al alcanzar el objetivo que se propuso en la realización de “una escuela sustentable”<sup>36</sup>, aún cuando esta política se encuentra simbolizada de diferente forma. Mediante el análisis del discurso de la entrevistada que representa a la empresa, y documentos que exponen de forma ordenada y clara los objetivos, la evaluación y los actores implicados, se observará como se construyó el mensaje previo y estructurante que enmarcó el relato de la práctica en sí.

La segunda perspectiva de análisis, que tiene que ver más con lo material-físico, será un análisis del mapeo de las posiciones de los actores, considerado desde la perspectiva de la propia empresa.

#### **8.4.3. Marco de ideas de la empresa Unilever**

En la entrevista mantenida con Lorena Muino varios aspectos llaman la atención, pero una particularidad sobresale del resto, que no fue detectada en otros actores involucrados en el proyecto; es la carga emotiva que le adjudica al recuerdo del primer contacto con el grupo de Tagma y de la idea de

---

<sup>36</sup> Objetivo General: Fortalecer las credenciales de Nevex en relación al compromiso con el desarrollo de los niños y el medioambiente. Construir una escuela con características de auto sustentabilidad implicaba llevar a la práctica algo que impulsamos desde la marca y la empresa: un cambio de comportamiento que nos lleve a vivir una vida de manera consciente y responsable con el entorno. Estos niños aprenderían a resignificar el desecho, incorporarían el reciclaje y la plantación de sus propios alimentos de manera muy natural, comportamiento que tendrá poder multiplicador en sus propios entornos y en la sociedad en su conjunto a través de la comunicación. (DERES 2017:127)

“Una escuela sustentable”. Esto lo realiza mencionando lo movilizante que fue para ella, ver como un grupo de amigos podía pensar un proyecto de esta magnitud para otros;

*“Y ahí se empezaron a organizar para hacer este camino increíble, que cuando llegó acá, a sentarnos en una mesa, a mi me emocionó... en lo más profundo, yo no podía creer que estaba enfrente a un flaco que me decía, que eran un grupo de amigo, que tenían un proyecto, todo lo que habían hecho hasta ahí, la cabeza que tenían de todo lo que habían pensado”<sup>37</sup> (Lorena Muino - Unilever).*

Más adelante, se refiere a la dedicación del grupo Tagma para con el proyecto, con igual intención emotiva:

*“Yo lo puedo hablar personalmente porque conviví muchos con ellos durante la construcción, después de la construcción, pero claramente, ellos estaban poniendo el cuerpo, el corazón y la vida ahí y haciendo mucho más de lo que se les pedía o haciendo mucho más de lo que se les estaba pagando por. Porque estaban dedicando un montón de horas, tiempo, tener visitas para generar contagio para que otros también de alguna manera tomen esto como ejemplo de que se puede vivir distinto.” (Lorena Muino - Unilever).*

El relatar lo sucedido desde un lugar emotivo, intenta generar determinada empatía y una transmisión más cercana de lo que se quiere expresar, pero también hay que tener en cuenta que es una experiencia netamente personal, que esa emotividad habla de experiencias personales, actitudes y valores que maneja la otra persona. Por otro lado, se puede realizar una lectura alternativa, si ponemos en el centro del análisis el rol que desarrolla la persona en la empresa y el papel que juega la misma en la entrevista, puede observarse que es una reacción que ejemplifica el cómo asimilar la idea del proyecto. Si entendemos la emoción como un elemento contrario a una racionalidad crítica, analítica y que tiene en cuenta los pro y los contra de determinado proyecto o emprendimiento, la emoción ayuda a terminar de aceptar la propuesta, que de por sí ya es convincente. Ahora bien, ¿Es necesario recurrir a este recurso?, o como ya se mencionó, ¿se puede adjudicar esta reacción a lo meramente personal? Se puede contemplar estas dos posiciones respondiendo que lo que realiza el individuo aquí es una interpretación personal de la articulación de este proyecto con las ideas generales que maneja la empresa.

El gran marco de ideas de Unilever tiene su comienzo en el planteo del “Plan de vida sustentable”, a su vez, la idea expresada en el “ensuciarse hace bien” de Nevex Uruguay se articula con la idea anterior. Esta idea tiene algunas premisas que fueron aplicadas al proyecto de “una escuela sustentable” asimilándola de forma natural a la lógica y el discurso de la Empresa y de la marca. Estas ideas, aparte de generar fines propios dentro de la empresa, dan un marco ideal para generar una

---

<sup>37</sup> Esta particularidad de la emoción en el relato de Lorena Muino, también se puede ver en otras declaraciones; por ejemplo en la presentación de una charla llamada “Una escuela sustentable, cambiar la conversación” en la Universidad de Montevideo: *“Primero llegan ellos y con la comunicación cara a cara, que no es menos, tuvimos esta primera reunión donde me cuentan que eran un grupo de amigos y soñamos con una escuela y queremos hacer una escuela y Reynolds, y yo como ser humano uruguayo y sensible, fue inmediata la reacción: “Qué impresionante lo que está haciendo este flaco”. Qué relevante lo que está haciendo y qué relevante este sueño.” (Menéndez, Morosoli y Ramponi, 2017:169)*

simbología y una argumentación determinada que ayude a disimular la aplicación de una política de RSE.

El mencionado “plan de vida sustentable”: *“es el proyecto para alcanzar nuestra visión o aspiración de hacer crecer la empresa a la vez que desvinculamos de nuestro crecimiento el impacto ambiental e incrementamos el impacto social positivo.”* (Unilever: 2018). Desde el 2010 este plan se realiza a través de “marcas con propósito”<sup>38</sup> que a la vez que ayuda a reducir costos y riesgos, genera confianza para ofrecer a largo plazo a los distintos interesados de los servicios y productos. Para que este esfuerzo no parezca en vano o incoherente con otras propuestas, este plan es la puesta en práctica de los Objetivos de desarrollo sustentable de las Naciones Unidas. (Unilever: 2018). El plan en sí, consiste en tres objetivos principales y compromisos que suman nueve pilares que abarcan temas sociales, económicos y ambientales. Implica también objetivos flexibles que: *“abarcan el modo en que la gente usa nuestros productos y el modo en que nosotros usamos nuestras materias primas”* (Unilever: 2018). Este planteamiento base puede adjudicarse a la coherencia y al sentido que debe tener la empresa en su accionar con la sociedad. Citando un ejemplo, el directivo de DERES señala:

*“Una empresa de venta de productos masivos, seguramente, se focalice en los temas que le importa los consumidores, el cuidado del agua, el daño al medio ambiente, la transparencia en la información, que tienen mis productos, una cantidad de cosas. Va a depender quien lo tome, lo que pasa que tiene que haber una coherencia.”* (Eduardo Shaw - DERES).

La diferencia de Unilever con otras empresas, es la escala y la versificación de sus productos, por lo tanto su encuadre debe ser lo suficientemente abarcativo para contemplar cualquier acción de las marcas. Lorena Muino menciona como articulan este plan en el plano local y específicamente con la marca implicada:

*“Nevex, que por supuesto por ser parte de la marca Unilever, tiene un punto de partida en común que es el plan de vida sustentable Unilever. A eso voy, o sea, todas las marcas después tienen que buscar este lugar desde el cual activar, proponer, vincularse con los consumidores, con este filtro de plan de vida sustentable que tiene que atravesar todo lo que hacemos acá.”* (Lorena Muino - Unilever).

De esta manera llegamos a la propuesta de Nevex, al propósito de la marca, que aunque encierra un conjunto de conceptos, se puede resumir con la conocida frase “ensuciarse hace bien”:

*“tiene que ver con: no dejes de hacer, por la suciedad. O sea, eso no puede ser un impedimento, lo que importa acá es el que vos puedas aprender, y generalmente se aprende haciendo, se aprende experimentando. Ese es el mensaje central de la marca desde hace 12 años y esto de alguna manera tenía que ser, uno de los habilitadores para construir ese mensaje, igual que, otra cantidad de cosas que hemos hecho en la historia, pero ese era uno de los objetivos, obviamente lo que tenía que ver con mi ayuda de... hacer mi parte por el*

---

<sup>38</sup> “Al situar el propósito en el centro de nuestras marcas podemos pasar de orientar el marketing a los clientes a ganar importancia para la gente. Las marcas con un propósito establecido impulsarán el crecimiento de nuestra empresa, nos conectarán con nuestros consumidores y tendrán un impacto social positivo”. Keith Weed director de Marketing y Comunicaciones de Unilever. Dirige la función de Marketing y el equipo de Negocios y Comunicaciones Sustentables.(Unilever; 2018/2)

*medio ambiente, que también es algo que venimos haciendo hace mucho tiempo antes de la escuela.” (Lorena Muino - Unilever).*

El texto que aparece en la página web de Nevex que resume el mensaje dice lo siguiente: *“Creemos que la suciedad es buena para los chicos porque sin ella no habría experiencia. La suciedad es la marca de la aventura. Embarrarse es señal de aprendizaje de vida. Los chicos no sólo aprenden cuando les enseñan, también aprenden cuando ponen en práctica sus metas. El descubrimiento, la prueba y error son vitales para el desarrollo saludable y feliz de cada chico. Lavar la ropa puede no ser divertido, pero no te preocupes. Nevex se ocupará hasta de las manchas más difíciles, para que puedas concentrarte en las cosas importantes. La suciedad es una experiencia esencial para la vida.” (Nevex: 2018).*

Por un lado podemos observar que se evidencia que lo experimental y vivencial está en el principio del discurso de la marca. Pero la otra lectura es que es un simple mensaje para que se gaste más jabón en polvo y poder vender más, que en el momento cuando se ensucia la ropa no preocuparse, no sentir culpa. Sin embargo, en la página web de Nevex, donde aparte de encontrar un número de artículo que hablan específicamente del jabón, se encuentran una serie de artículos, link y textos catalogados como “Consejos de expertos” o “estudios globales”, ninguno de estos con alguna referencia seria, pero que pretenden dar solvencia profundizando sobre el concepto de “ensuciarse hace bien” desde un aspecto más formal. (Nevex: 2018/2).

La conexión que realiza Nevex entre su propósito y el proyecto de “Una escuela sustentable”, puede verse muy bien desarrollado en el documento generado por Nevex para DERES (2017; 127:128). En este documento se exponen y resumen los objetivos que se siguieron con la realización del proyecto de “una escuela sustentable”<sup>39</sup>. Respondiendo a que política de la empresa apunta la práctica realizada se plasma, con una sola oración, la conjunción del propósito de la marca Nevex dentro del plan de la empresa Unilever: *“liberar el potencial de los niños en el marco del Plan de vida sustentable de Unilever.” (DERES 2017: 127)* Complementariamente, entre los grupos de interés y beneficiarios de esta práctica se incluyen a la propia Unilever señalando que: *“A través de esta acción, la marca consolida sus credenciales de compromiso con la infancia y el medioambiente, a la vez que contribuye al plan de vida sustentable de Unilever a través de una acción muy tangible que representa el cambio de comportamiento que buscamos en relación al cuidado del medioambiente.” (DERES 2017: 126)*

Finalmente, el punto donde queda más clara la vinculación de Nevex-Unilever con la construcción de la escuela, es en el objetivo general que persigue la práctica ya citado anteriormente (DERES 2017: 127)

---

<sup>39</sup> En el documento citado se compilan todas aquellas prácticas de RSE que DERES elige para reconocer dentro de un año. Por lo tanto cabe destacar que la exposición de los objetivos se hace a partir de un formato único (por lo que se observa en el documento, un formulario) para cada uno de las prácticas.

Para Unilever la realización de la escuela supone una confirmación física y emblemática de sus ideales. A esto hay que sumarle que la iniciativa no parte de ellos mismos, esto podría verse como un desmerito, pero en realidad se reconoce como una confirmación de esos ideales y propósitos de forma externa, ya que Tagma refleja los propósitos en un proyecto en sí. Finalmente, la asociación del motivo de la marca con la escuela se realiza desde el concepto del aprendizaje, por ser la escuela el ámbito social e institucionalmente aprobado<sup>40</sup>.

#### **8.4.4. Otra lectura de la Responsabilidad Social Empresarial**

Uno de las posibilidades que permite marco de ideas del “plan de vida sustentable” de Unilever es generar un discurso alternativo de lo que se realizó. Para algunos actores, puede llegar a ser una resignificación del papel de la empresa y de la marca en la construcción de la escuela. Bajo esta mirada, está acción fue solamente una más dentro de esta macro política de la empresa y no una acción de RSE puntual.

Se puede interpretar que a la pregunta: ¿lo realizado en Jaureguiberry es visto como acción de RSE por la empresa? La entrevistada responde bajo dos argumentos, el primero sigue la aplicación de la línea de análisis del punto anterior, es decir, explica detalladamente el funcionamiento del marco de ideas de la empresa como contraposición a una simple acción de RSE:

*“Acá lo que tiene Unilever es un plan de vida sustentable, es una definición de marco de negocio para todo lo que se hace acción de las áreas, acción de los productos, las marcas. Y de alguna manera contagia a las personas, hay personas que lo viven con más intensidad, personas menos, pero de alguna manera las personas les ponen una impronta a las responsabilidades que tienen con esta mirada de plan de vida sustentable. Y dentro del propósito de Nevex como marca, que lo que busca es, generar aprendizaje mediante la experiencia y que venía trabajando sobre el medio ambiente sustentabilidad durante muchísimo tiempo, esto era una oportunidad espectacular de generar una huella mucho más duradera en el tiempo, que fuera realmente una muestra viva de cómo se puede aprender distinto cuando se vive desde la experiencia. (...) Esta fue como, si querés una de las ejecuciones más completas, pero como fue CEPRODIH<sup>41</sup> ¿eh? De esas de las que ves todo junto, hay miles de ejecuciones donde tocas la pata social, en otra tocas la pata medioambiental, en otra la económica y estas dos... (...)Y por eso son como para nosotros buenos ejemplos inspiradores para seguir haciendo otras cosas...” (Lorena Muino - Unilever).*

Así observamos como todo el marco de ideas que vimos en punto anterior se articula entre sí. Pero como es la interpretación de un empleado de la empresa, de la política que rige para sí mismo, no es de

---

<sup>40</sup> En este sentido, en otra entrevista Lorena Muino profundiza en el propósito de la marca por un lado y la vinculación de esta con la escuela pública: “Están hablando de la educación, de la formación, de la libertad de la creatividad, etcétera. Ahí surge el propósito de Nevex. El que las marcas tengan un propósito es relevante. El liberar el potencial de los niños en Uruguay se tradujo en una serie de compromisos con la escuela pública. ¿Por qué con la escuela pública? Porque obviamente es el ámbito de educación que le da posibilidades a los niños de liberar ese potencial, de aprender, de crecer, de formar parte y de que sean la mejor versión de lo que puedan ser de sí mismos. Todo arranca por la educación y la educación pública es el vehiculizador de esa oportunidad. A partir de ahí, empezamos hacer seis” (Menéndez, Morosoli y Ramponi, 2017:168)

<sup>41</sup> Nevex trabajo varios años en programa de ayuda a CEPRODIH (Centro de Promoción por la Dignidad Humana). Este programa implicaba que CEPRODIH confeccionaba bolsos a partir de la lona reciclada de los carteles de publicidad de Nevex, el dinero recaudado iba a esta Asociación civil sin fines de lucro.

extrañar que si un funcionario está convencido de estas premisas, cuando las ve reflejadas en una idea que conjuga todas las partes, termine por emocionarse.

El otro argumento que expone, supone una parte específica de la empresa (recursos humanos) se dedique a ejecutar la acción. A la vez que niega que esta sea una acción de RSE por un argumento meramente orgánico-funcional de la empresa, resalta que todos los sectores de la empresa estuvieron comprometidos con esto. Incluso esto reafirma el accionar, uniendo a los distintos sectores de la empresa, como señala aquí:

*“para la mayoría de las empresas que lo tienen aislado sí. Bueno, pero por eso para nosotros es un ejemplo cuando hay programas de RSE, nos invitan a contar esta historia de cómo el RSE puede ser, no una acción, no un área sino una mirada de todos. Que creo que toda empresa es como que tiene que aspirar ¿no?, a que esto no sea una cosa de una chacra, de un área, de una parte de la compañía, sino de un comportamiento de todos.” (Lorena Muino - Unilever)*

Con respecto a este punto de los sectores y aprovechando que la entrevista del dirigente de DERES fue posterior a la de Lorena Muino de Unilever, se le planteo a este si hay diferencias entre una política de RSE llevada a cabo desde el sector de Marketing, con una política llevada por Recursos Humanos, a lo cual respondió:

*E\_ No, a ver, el tema ahí es... tiene que estar alineado con... un poco con la misión de la empresa. ¿Quién toma el tema? (...) Si es una empresa de venta de producto masivo capaz, que lo tomó comunicación o lo toma Marketing, el tema es que haya coherencia entre las cosas que se hacen y las que se dicen ¿no? Entonces independientemente que lo tome Marketing o que lo tomé Recursos Humanos uno va a ver... (...) Va a depender quien lo tome, lo que pasa que tiene que haber una coherencia.*

*M\_ Pero hay esos matices*

*E\_ Claro, pero lo que pasa que la propia empresa tiene que identificar quién es el... cual es el área que mejor puede desarrollar una estrategia de acuerdo al tipo de empresa que es. (Eduardo Shaw - DERES)*

Al plantearle que por más que Unilever sea una de las pocas marcas que tenga esta visión de “plan de vida sustentable”, esta acción, para la mayoría de las personas y también para los entendidos, se ve como una acción de RSE, la entrevistada lo observa como una posibilidad de mostrar otra manera de hacer las cosas:

*“...Yo creo que eso fue súper positivo y por algo fue un caso súper mencionado en muchos ámbitos (...) Porque justamente, trascendía lo que era una práctica de responsabilidad social, que sólo se comparte entre personas que trabajan en recursos humanos. Que es lo que termina pasando muchísimas veces, que esto termina en representantes de distintos recursos humanos mirando prácticas de responsabilidad social, comparando una con otra y esto era distinto. Y desde ese lugar también lo tomamos con esa responsabilidad de que está bueno ser punta de lanza para inspirar a otros, ¿no? Y otros que además no lo vean de vuelta como una acción de un área, sino como una posibilidad de construir marcas, que son los que manejan el presupuesto generalmente, haciendo cosas donde esto sea transversal a todo comportamiento de alguien en la empresa, de un acercamiento al consumidor, de una activación, de una campaña, de lo que sea..” (Lorena Muino - Unilever)*

Como vemos, tanto en los documentos que se analizaron<sup>42</sup>, como en las respuestas de la entrevistada no consideran que la ayuda prestada a Tagma para la realización de la escuela sea una acción de RSE propiamente dicha. Evidentemente, esto no es antojadizo, responde a un cambio de visión en lo que se concibe como RSE, incluso al entrevistar al dirigente de DERES hacia esta puntualización consideraba lo siguiente:

*“En el año 2017, al principios del 2017, DERES definió dos cosas: por un lado, tomar los objetivos de desarrollo sostenible como una línea estratégica, bajo el cual trabajar los próximos años en todas las políticas de sostenibilidad, alentar a las empresas que trabajen en el tema. Y por otro lado, como organización estamos haciendo una migración terminológica, que va desde usar la Responsabilidad social empresaria a usar el término sostenibilidad, ¿Por qué? Porque, si bien básicamente son prácticamente la misma cosa, desde el punto de vista de la visión de las empresas, el termino Responsabilidad social empresaria quedó muy anclado en la cabeza de la gente y en la cabeza de muchas empresas con los temas sociales. Y si bien, nosotros venimos trabajando, siempre hablando de RSE, de medio ambiente, ética, gobierno corporativo, calidad de vida laboral y cantidad de cosas... Igual todavía en la cabeza mayoritaria de la gente quedó con el tema que es lo que hace la empresa por la comunidad, qué hace la empresa por la comunidad, entonces con esta línea de trabajo de los ODS objetivos de desarrollo sostenible y el concepto sostenibilidad están alineado.” (Eduardo Shaw - DERES).*

Estos objetivos de desarrollo sostenibles están incluidos en la nueva agenda del desarrollo sostenible aprobada y difundida por la ONU en setiembre del 2015. Si bien estos objetivos no son obligatorios para los estados, lo que se busca es incentivar a estos para aplicación de políticas que combatan la pobreza, la desigualdad, el cambio climático entre otras cosas (DERES: 2018). Unilever integra el WBCSD que es el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, por sus siglas en inglés, y DERES integra la red global para Latinoamérica.

#### **8.4.5. Tagma como facilitador de la participación de la empresa.**

Un elemento crucial para la concreción de “una escuela sustentable” fue la iniciativa y el desarrollo del proyecto por parte de Tagma. La organización vio una oportunidad en el mecanismo de la RSE para la financiación y concreción del proyecto, por lo tanto hizo lo posible para la empresa participe y tenga los beneficios que podía; publicitarios y fiscales. Esto se refleja en dos elementos que repasamos anteriormente, uno es el hecho que desde la primera planificación del proyecto se incluyó a un privado desde la financiación y el otro elemento es que se aseguraron que la empresa sea incluida en la ley de beneficios fiscales por donaciones especiales. Estos dos elementos siguen la lógica más general, el de la multiplicación de ONG’s y organizaciones que buscan financiamiento a partir del crecimiento de las políticas y acciones de RSE.

---

<sup>42</sup> Aunque un documento manejado sea una referencia en prácticas RSE (“Las mejores prácticas, Reconocimiento al impacto positivo de las prácticas de RSE” DERES), se entiende que aquí la empresa se amoldó a la estandarización que solicitaba la organización para ordenar la información.

*Y con Unilever nos pasaba que había un equilibrio entre entender una monstruosidad de una corporación ¿no?, como en lo que viene siendo hoy en día. Y después, creo que... todos, personalmente nos pasa, en varios niveles a todos, pero entendemos también que... para que haya una transformación social también tiene que ser en todos los niveles, las empresas hoy existen y también manejan presupuestos. También es una forma que teníamos de financiar, o sea, que sabíamos que había dinero ahí en la responsabilidad social por que conocíamos esa mecánica. Pero hoy en día también, lo que proponemos es una manera de encontrarse con el tema, de comunicar y de sumarlo al discurso también, pero si uno no está alineado para ese lado en un momento, no le puedes mentir tanto a la gente tampoco, entonces, de alguna manera entendemos que Unilever hacia transformaciones, para transformarse en una empresa “vela” en algún momento, porque el mercado exige también, porque sino en 20 años no hay empresas que... supongo, que las personas les van a dejar de comprar cosas usen, por ejemplo, agro tóxicos en su momento, o que vengan en un envase plástico, esas cosas van a empezar a pasar, entonces, las empresas tienen que hacer transformaciones, Unilever está haciendo hoy las transformaciones y las empezás a ver. (Tagma)*

Por un lado, las organizaciones se profesionalizan y tecnifican cada vez más para captar esos fondos y por otra parte las empresas acceden a campos acción que pueden estar muy lejos de sus posibilidades físicas o técnicas.

*Hoy cuando hablan con la empresa, ya no es se firmó el cheque y andate, es: me interesa el proyecto, como se puede vincular con mi negocio, si mis trabajadores pueden participar... hay una lo que requiere una profesionalización de las ONG's mucho más importante porque justamente al haberse cortado flujo de ingreso de fondos y tener que recurrir al sector privado tienen que empezar a hablar con la lógica del sector privado. Que por otro lado, el sector privado tiene que entender la lógica de las ONG's, o sea, que no es que... todo es medible, todo tiene indicadores fáciles. O sea, que yo sé, los programas sociales muchas veces no tienen un indicador tan duro como puede tener un proyecto empresarial, ha habido especie de migración y entendimiento de las dos partes para trabajar. (Eduardo Shaw - DERES)*

Si vemos estas relaciones en clave a la privatización de la educación con respecto a lo expuesto por Bordoli et al. (2017), representaría una privatización “a través” de la educación con algunos matices. Dentro de las acciones de privados para incidir en la privatización de la educación, los autores mencionan que la más frecuente es la práctica del “lobby”, sin embargo, en el sistema político uruguayo no es bien vista esa práctica, por lo que los privados recurren a otras. Se pueden encontrar parentescos en dos modalidades en el proyecto de “una escuela sustentable”, la primera “procura aglutinar actores del sector privado y actores clave del campo de la educación en torno a diferentes tipos de fundaciones y coaliciones más o menos formales que interactúan y se constituyen como interlocutores de creciente relevancia en el debate educativo” (Bordoli et al: 2017, 7). Y la segunda, ya mencionada, busca otorgar financiamiento a proyecto que sirvan de vidriera, como ejemplo, para nuevas políticas (Bordoli et al: 2017, 8).

Con respecto a la primera modalidad se puede objetar que hay una perspectiva de escala, estas coaliciones entre actores suelen ser masivas y generar organizaciones en sí mismas de gran relevancia. Pero en lo que sí se puede emparentar, es en el modo de accionar de Tagma para articular todos esos actores bajo una misma órbita, persiguiendo un mismo fin.

La segunda modalidad se podría pensar que corresponde más a las escuelas y liceos públicos con financiamiento privado, pero el proyecto de “una escuela sustentable”, demuestra que la participación del privado puede ser única y puntual desde el financiamiento de la construcción. Es cierto que se puede objetar, en las dos modalidades, que “una escuela sustentable” fue un proyecto puntual y no una política, incluso se puede decir que Tagma no tuvo éxito si buscaba ser proveedor privado del CEIP o de toda la ANEP, pero sin dudas el aporte y el éxito de demostrar que se pueden hacer las cosas de distinto modo genera el pensamiento de repetir una construcción así. Por último, lo dicho, no se observa a Nevex – Unilever como un operador político que intenta cambiar las políticas de educación, pero sí como un actor que aprovecha la coyuntura dada desde la opinión pública sobre la educación y desde lo legal y lo instrumental dado desde el Estado y Tagma.

## 9. Conclusiones

Un elemento sustancial que atraviesa a los principales actores estudiados es la coincidencia y confluencia de intereses. Desde la perspectiva de Tagma, la construcción de la escuela es un fundamento base de sus ideales organizativos, que se ligan en tiempo presente a algo concreto y real. Desde la perspectiva estatal, la oportunidad se presenta como una solución de problemas en dos grandes dimensiones; se resuelve una demanda por parte de los padres de los 100 niños que ahora van a la escuela pero que no tenían un establecimiento educativo cerca y por otra parte la financiación está completamente saneada. Y desde Nevex – Unilever se presenta una oportunidad irrepetible para la implementación de la RSE. Esta coincidencia y confluencia de intereses, es reivindicada por todos los actores como demostración de que la concreción de proyectos de este tipo se puede realizar a partir de la sola voluntad de las partes, desestimando así mecanismos de demandas tradicionales. En el caso de la escuela, la demanda es representada por los padres de los alumnos, pero desde todos los actores se trata de trascender a esta demanda de un modo más general, mostrando al proyecto y a sí mismos como ejemplos de realización alternativa<sup>43</sup>. Sin embargo, el actor que aparece más expuesto a la deslegitimación y el desprestigio, es el Estado, ya que al no poder cumplir su obligación de construir la

---

43 Este ejemplo de proyecto ya tiene su llegada a situaciones similares: “... La edil y docente Malva Maciel planteó en la Junta la inquietud sobre el estado en el que se encuentra el edificio de la escuela 65, que dijo necesita una urgente obra de mantenimiento. (...) El planteamiento de la integrante del cuerpo legislativo local se realizó debido a que las autoridades habrían manifestado que para el quinquenio no existirían los recursos para la construcción de un nuevo edificio, por lo que la curul sugirió la posibilidad que se implemente el mismo proyecto de edificio sustentable del balneario Jaureguiberry, departamento de Canelones...” Fuente: Portal el acontecer, Durazno 14/6/2016.

Consecuentemente una integrante de Tagma, ante la pregunta que si creé que se puede llevar a otras partes del país el proyecto menciona: “...Sí, es súper replicable el modelo. Nos llevó cuatro años y todo ese esfuerzo el primero, porque era abrir camino en algo que no existía. Creo que también pudiendo mostrar que ya se hizo, probar que está bueno, que existe, que lo pudimos llevar adelante. Si lo pudimos gestionar honorariamente, imaginate con recursos. De hecho, ya estamos recibiendo propuestas de intendencias, de todos lados, de gente que nos dice: “Queremos acá un CAIF sustentable”...”.(Menéndez, Morosoli y Ramponi, 2017:85)

escuela esta aparece como una necesidad no resuelta. Lo que lleva a observar con atención las construcciones discursivas que tratan de revertir la situación<sup>44</sup>

Con respecto al objetivo específico y en general a la dimensión estudiada, se puede resumir que Primaria generó todo el apoyo necesario para que el proyecto se realice. Pudimos ver que en todos los procesos relacionados con el desarrollo de “una escuela sustentable”, todos los actores implicados pudieron obtener todos los permisos necesarios por parte de Primaria. La excepción a esto es el episodio de los arquitectos, que también fue resuelto.

Complementariamente observamos que el posicionamiento que mantiene Primaria con respecto a la RSE, facilitó de alguna manera las evaluaciones y los permisos que podían trabar algún episodio del proyecto o el proyecto en su totalidad. Si seguimos lo expuesto sobre la privatización de la educación (Bordoli et al), este posicionamiento es permitido y aceptado a partir de una legitimización en base a legislación pertinente que genera una normalización a la participación de los privados en la educación desde una forma crecientemente diversificada. Desde esta perspectiva se debe de apuntar que la empresa no parece representar un agente privatizador o un promotor de políticas educativas, sino un actor que aprovecha este escenario y se destaca por la innovación que aporta con la construcción y con la donación, edilicia y monetaria.

Por otra parte no es comparable a la intervención y participación estatal en cuanto a la magnitud que se presenta en los trabajos de Barboza (2016) y Ceroni y Perez (2018), al presentado en este caso. Pero de igual forma, una de las iniciativas determinantes lo realiza un actor del gobierno ejecutivo y generando, ni más ni menos, que el lugar físico para la realización de la escuela, a la vez que facilita la implementación de la RSE e impone el proyecto a la comunidad.

Esto nos lleva a observar el comportamiento de Primaria, a partir de un elemento señalado en las dimensiones: hay dualidad paradójica que presenta Primaria, por un lado era un actor que tenía un poder innegable sobre el proyecto, y por otro lado aparecía como un actor con determinada urgencia.

El factor dominante de este actor por sobre los otros viene dado por los permisos y avales necesarios. Pero se debe contemplar un elemento no menor en el que se basa la naturaleza de la relación Primaria-Tagma: Tagma iba a donar un edificio para que se destine una escuela. En este sentido, la condición de Primaria como un actor dominante se ve matizada, ya que es difícil denegar un proyecto que genera un ahorro de tiempo y dinero que implica la construcción de un edificio nuevo para Primaria. Más cuando esta donación se presenta como una idea sólida, innovadora, que involucra a muchos actores. Es difícil imaginarse un escenario contra factual que deje a Primaria como el actor que no permitió la concreción del proyecto.

---

<sup>44</sup> “...seguimos con las tradiciones, pero innovamos en lo constructivo y en la materia pedagógica. Aquí se da lugar a la construcción de ciudadanía global, con una mirada de sustentabilidad...”. Profesora Laura Motta, Consejera del CODICEN Fuente: Web de ANEP (2017).

La percepción que es un actor con determinada urgencia ante el proyecto no se genera necesariamente por el mismo actor, sino por lo que fue observado en los sucesos anteriores a la concreción del proyecto por dos elementos: era necesario un nuevo edificio para la escuela y la solución otorgada por la Liga de fomento no era aceptada por los padres de los niños (por lo menos en un principio).

Cabe destacar que estos últimos aspectos, no se podrían haber conocido sin una investigación del caso. Es decir, en el relato dominante no se registra a Primaria como un actor activo, ni con legitimidad, ni con urgencia, simplemente destinatario de la donación.

Si nos centramos en la comunidad, el proyecto de “Una escuela sustentable” llega en el momento justo de un cambio trascendental en la locación definitiva de la escuela del balneario. El proyecto aparece como una solución más convincente que la primera idea propuesta por la Liga de fomento, ofrece un edificio mucho más grande y nuevo. Si los padres habían aceptado unas condiciones edilicias menores, las nuevas condiciones las aceptarían con mayor agrado, a la vez que la consideración de LFJ en el balneario cambiaría positivamente. Complementariamente se plantea un edificio con una innovación que va de la mano con algunos principios sostenidos por el balneario. Efectivamente se presentó un escenario de *adaptación* entre la subjetividad compartida en la Liga y el proyecto de cambio que ofrecía Tagma y el Estado, esta *adaptación* se basa en la necesidad, pero también en ideas compartidas.

Pasando a la posición de Nevex – Unilever en el proyecto, se mantendrá el mismo orden, analizando primero la perspectiva más atinada más a lo simbólica- ideológica y otra que apunta más a lo material-físico.

Dentro de la primera perspectiva, el elemento más distintivo para resaltar de la posición de empresa, es la conceptualización de la acción realizada dentro del proyecto “una escuela sustentable”. A partir de la generación de un marco de ideas determinado realizado por la empresa, puede encontrar el sentido y la coherencia necesarios para llevar a cabo la acción de ayuda económica necesaria para la concreción del proyecto.

En términos de Fernando Leal (2007) existe un motivo netamente ideológico en el surgimiento del financiamiento del proyecto, que cuadra con las ideas de la empresa, pero que es más afín con el propósito de la marca y que es traducido e interpretado en acciones de ayuda a la educación pública. Todo esto busca satisfacer una *demandas simbólica* que surge como complemento de la *demandas real* insatisfecha (Leal, 2007:503)<sup>45</sup>. Es decir, Nevex - Unilever claramente no tiene los medios suficientes

---

45. Complementariamente se debe de señalar que la concepción inicial de la RSE se encuentra, de alguna manera, este elemento de una *demandas real* insatisfecha presentada como una actitud frente a un determinado problema emergente producto del desarrollo de sus tareas. Así lo señalaba El dirigente de DERES: “*la responsabilidad de las empresas también en su cadena de valor, la responsabilidad social que tiene las empresas no es un tema reactivo, es decir, yo me puede hacer responsable por los impactos negativos en el medio ambiente ¿ta’? Tengo un impactos negativo, me hago responsable, pague la multa y se acabó, ta’ no. La responsabilidad es una responsabilidad pro-activa, no tengo que llegar a que me pongan la multa.*” (Eduardo Shaw - DERES)

y necesarios para solucionar demandas reales de los efectos negativos que generan el consumo de sus productos, por ejemplo una contribución determinante o definitiva a favor del medio ambiente o solventar todos los problemas infraestructurales, materiales y de recursos humanos de Primaria. En sustitución de esto, no sólo presenta un “plan de vida sustentable” y un propósito de marca convincente, sino que además tiene la oportunidad de hacer realidad parte de lo ideológico a partir de una escuela con una carga simbólica inigualable que incluye un sistema de construcción innovador y combinado con una idea real de sustentabilidad. Sólo a través de esta conceptualización se puede entender que una marca de jabón en polvo apoye la construcción de “una escuela sustentable” sin adjudicarle intencionalidad de exposición a la marca o referenciamiento directo hacía una buena acción.

Para abordar la perspectiva material – física, observamos que nadie obliga a la empresa a ayudar a la realización de la escuela, pero las oportunidades que se le abren a la misma, a partir del direccionamiento de las presiones simbólicas, creativas e ideológicas son considerables. Y en este contexto lo que adquiere mayor notoriedad, es la implementación y (nada menos) que la realización de la idea de que la empresa tiene el poder suficiente y necesario para alcanzar objetivos que ni Tagma, ni el mismo Estado pudo proyectar, diagramar, financiar y realizar.

Sin embargo en el análisis pudimos observar que la empresa no considera esta acción como una aplicación de una política o una acción particular de RSE. Uno de los argumentos se basada en el propio marco de ideas de la empresa y el otro argumento en la inexistencia de una estructuración orgánico funcional de la empresa necesaria para concebir una política de RSE. Pero a la vez que niega la etiqueta de de una acción de RSE, sugiere otra conceptualización para el entendimiento de la acción: la idea de la generación de prácticas sustentables. Esta idea rechaza el planteamiento de una ayuda puntual, tiende a normalizar la práctica a la vez que cumple con criterios establecidos mundialmente por los ODS (Objetivos de desarrollo sustentable). Pero vimos que una institución referencial para la RSE como DERES, también está realizando esa “migración de conceptos”, por lo tanto este cambio de enfoque no podemos considerarlo como algo aislado de la empresa. Siguiendo lo expuesto por Bourdieu, se debe de abordar la perspectiva histórica para tratar de interpretar a partir de las necesidades de las propias empresas este cambio (Bourdieu: 2001; 19). Según Leal, la evolución de las prácticas de RSE produjeron que los principios sean por naturaleza inflacionarios: la solución que pretende brindar, siempre va a ser enfocada a una *demanda simbólica* por lo inabarcable de la *demanda real*, tanto para las empresas como también para los Estados (Leal 207; 508). El considerar como guía a los ODS, el alinearse en función de estos, genera que las empresas puedan abocarse de lleno a la *demanda simbólica*, mientras que la *demanda real* es mitigada poco a poco, de forma agregada, por todas aquellas acciones de las empresas que apuntan a uno de los objetivos, por ejemplo, el calentamiento global. Por otro lado, genera la coherencia tan necesaria para hacer convincente la

ayuda, pero no sólo hacia adentro de la empresa, sino hacia afuera y coordinado con otras empresas y Estados. De esta manera, el primer paso para la cooperación de las empresas con la sociedad está pre acordado. El paso simbólico estrechamente asociado con la moral es casi indiscutible, lo que genera, por ejemplo, que sea cada vez más difícil a los Estados negarse o prohibir a las empresas la generación de estas acciones. Desde esta perspectiva, el modelo entendido hasta ahora de la RSE tiende a ser utilizado por pequeñas y medianas empresas, mientras que las empresas que están mejor coordinadas, gerenciadas y gestionadas tienden a trascender esta práctica para enfocarse en prácticas que tengan más coherencia entre la intervención, la filosofía y la producción o servicio de la empresa.

Esto nos lleva a mirar este cambio desde otra perspectiva, la del *campo* propio de las empresas. Si consideramos que el poder económico es un factor determinante para el establecimiento de las jerarquías, de posiciones dentro de la estructura social, lo es también dentro del *campo* de las empresas, es innegable el lugar predominante que ocupa Unilever a nivel mundial y local, como referente dentro del *campo*. Por otra parte, el valor del objeto en *juego* (la práctica de RSE), se puede mirar desde dos perspectivas, la de fuera del *campo*: como ya se señaló, se centra en los valores morales que desempeña la empresa al prestar la ayuda, y con esta, la mejor concepción en la imagen de la marca que intenta reparar los eventuales daños causados en el desarrollo de sus actividades. Y la de dentro del *campo*, que se puede percibir como un prestigio para la marca y un valor agregado para el producto o servicio<sup>46</sup>. Una vez más, Unilever es referencia, realiza una innovación en la concepción del *objeto en juego* desde el lugar más efectivo, el poderoso. Complementariamente, otro actor relevante en el *campo* como DERES, realiza un giro conceptual en el mismo *objeto en juego*. La diferencia en este actor, que la razón de ser es la difusión de las reglas de *juego*, mediante la divulgación y el reconocimientos a las mejores prácticas, señala de que manera debe ser ejecutada y entendida la RSE.

De esta manera se genera el cambio de paradigma desde la RSE hacia las acciones en función de los ODS, a la vez que infunde coherencia en cualquier acción de ayuda de alguna empresa, amplía el abanico a no circunscribirlo solamente al ámbito social. Pero, por otra parte, implica que las empresas generan un conjunto de ideas que interpretan y relacionan sus acciones con las ODS, satisfaciendo la *demanda simbólica*.

En cuanto a Tagma, se deben de señalar algunos aspectos en relación con otros actores y sobre sí mismo. En lo estudiado, no se encontró un relacionamiento estrecho entre Unilever – Nevex y la LFJ, por lo que ninguna acción significativa de RSE fue dirigida hacía la población, ni la población tuvo

---

46. E\_ (...) lo que nosotros decimos las empresas que tienen que comunicar más, porque hay que darle herramientas a los consumidores para poder decidir, si más o menos, hoy por hoy los productos son muy similares y los precios son muy similares, ¿Por qué voy a elegir entre uno y otro? por el propósito que tiene la marca.

M\_ Genera un valor agregado

E\_ Genera un valor agregado si, si. Es una ventaja competitiva. (Eduardo Shaw - DERES)

contacto significativo con la empresa. Pero hay que considerar que Unilever no tuvo un despliegue en la población, sino que esto lo realizó Tagma.

Se puede resaltar la actitud voluntarista que tenía Tagma. A la vista de los hechos y lo conversado con los integrantes, se puede adjudicar a dos factores: la actitud entusiasta del coordinador general Martín Espósito que generaba un contagio en los compañeros. Pero, también, aparecen en varias entrevistas la potencia que tenía la idea por sí misma<sup>47</sup>.

De todas formas, es importante señalar que cualquier integrante de Tagma tenía conciencia de que este era un trabajo no remunerado y que, incluso a algunos integrantes, les generó pérdidas y hasta deudas. Generalmente este era el relato que se manejaba cuando se hablaba del fin que perseguía Tagma o de alguna suspicacia o duda sobre el fin que perseguían los integrantes y la financiación general del proyecto. Tal vez esto, sumado a la organización interna poco clara desde un principio fue el motivo por el cual, dos de los tres integrantes de Tagma entrevistados, dejaron ver que abandonarían proyectos a futuro, e incluso, Tagma.

Finalmente, reflexionando sobre lo expuesto, no hay lugar a duda de que la práctica de la RSE se ha instalado en sectores de la sociedad como una herramienta de impulso de determinados proyectos. Tagma es un ejemplo de esto ya que, desde el comienzo de la planificación del proyecto, se concibió la participación del ámbito privado a través de esta práctica. Se pudo observar una aplicación de la práctica de RSE de forma diferente a la descrita en otros trabajos de corte académico, que señalan una relación más directa entre la empresa, el territorio y la población. El caso de la escuela de Jaureguiberry, no fue ni pensada ni ejecutada por la empresa, sin embargo la difusión fue muy superior a cualquier otra práctica de RSE. También se puede destacar, una conceptualización de la práctica en el campo empresarial que evidencia una evolución en la concepción intelectual. De esta manera, la nueva teorización de la RSE tiene como fortaleza, herramientas coercitivas que impone al Estado y propone una alternativa, cada vez más poderosa, a las vías tradicionales de proyectos sociales independientes y colectivos.

---

47. Un relato que evidencia esto es la percepción del grupo que mencionaba Lorena Muino de Unilever: *"Porque desde la formalidad no existían, no eran una empresa, no era una ONG...pero de hablar con él dije "este loco tiene clarísimo todo" y además te llenaba como de orgullo ¿no? Decir: "que generosidad esta gente pensando en algo tan grande, metiéndose en este baile, por pura vocación, por puro sentido de lo que está bueno hacer, del cambio que querían promover". Y además una sensación así como de actitud arrolladora, que habían enfrentado doscientas mil barreras, las principales eran que ni siquiera habían hecho algo similar, no eran arquitectos, no venían de Primaria y se enfrentaron con doscientas mil barreras y eran obstáculos que superaban, superaban, superaban y eso ya fue como un comportamiento que a mí me llamó muchísimo la atención..."*

## Bibliografía

- **Barboza, Claudia** (2016) *“La Responsabilidad Social Empresarial en la intervención del tejido social: El Caso de Colonia Nicolich”* Monografía Final de la Licenciatura en Sociología.
- **Ball, S. J., & Youdell, D.** (2008). *“Hidden privatisation in public education”*. Brussels: Education International. Disponible en: < [https://pages.ei-ie.org/quadrennialreport/2007/upload/content\\_trsl\\_images/630/Hidden\\_privatisation-EN.pdf](https://pages.ei-ie.org/quadrennialreport/2007/upload/content_trsl_images/630/Hidden_privatisation-EN.pdf) >
- **Belfield, C. R., & Levin, H. M.** (2002). *Education privatization: Causes, consequences and planning implications*. Paris: IIEP-UNESCO. Citado en: Bordoli, Eloísa et al. (2017) *Privatización educativa en Uruguay políticas actores y posiciones. Internacional de la educación*. Internacional de la educación.
- **Bogiloff, A. & Melgar, N.** (2010). Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay, análisis del tipo de prácticas según el origen del capital de las empresas. (Trabajo presentado en las XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales) UdelaR. Montevideo, Uruguay. Disponible en: < <https://goo.gl/VqFJYA> >
- **Bourdieu, Pierre.** (2011) [1984] *Cuestiones de Sociología*. Madrid: AKAL  
(2007)[1980] *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo veintiuno.  
(2001)[2000] *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- **Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic.** (2005) [1992], *Una invitación a la sociología reflexiva*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- **Bordoli, Eloísa, Martinis, Pablo, Moschetti, Mauro, Conde, Stefania y Alfonzo, Marcelo.** (2017) *Privatización educativa en Uruguay políticas actores y posiciones. Internacional de la educación*. Internacional de la educación.
- **Botero, Jaime León** (2014) *Responsabilidad social empresarial y relaciones de poder*, Tesis para optar al título de Magister en Ciencias de la Administración. Universidad EAFIT, Escuela de administración, Medellín.
- **Ceroni Acosta, Mauricio y Pérez Sánchez, Marcelo** (2018) *“¿Miserias necesarias? Dinámicas espaciales del capital, el Estado y el tejido social en la región noreste metropolitana de Montevideo”* en Revista del Área de Estudios Urbanos del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA) N°10 – Dic. 2018-Mayo 2019- (230-253)

- **Deloitte – Unicef** (2015) “*¿Qué están haciendo las empresas por los niños de Uruguay? Segundo informe sobre la relación entre el sector privado y la infancia en Uruguay*” Disponible en : < <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/informe-deloitte-unicef-2015.pdf> >
  - (2012) “*¿Qué están haciendo las empresas por los niños de Uruguay? Una primera aproximación a la relación entre el sector privado y la infancia en Uruguay*” Disponible en < [https://www.unicef.org/uruguay/spanish/Deloitte\\_Unicef\\_que\\_hacen\\_las\\_empresas\\_x\\_los\\_ninos\\_en\\_Uruguay.pdf](https://www.unicef.org/uruguay/spanish/Deloitte_Unicef_que_hacen_las_empresas_x_los_ninos_en_Uruguay.pdf) >
- **DERES** (2016). “*Las mejores prácticas, Reconocimiento al impacto positivo de las prácticas de RSE*” Disponible en < <https://goo.gl/FNKQR9> >
- **Falero, Alfredo** (2013). “*El papel de la responsabilidad social empresarial en la regulación del tejido social. Aperturas analíticas para el caso uruguayo.*” En: *El Uruguay desde la Sociología XI*. Montevideo: Departamento de Sociología, FCS, UdelaR.
  - (2011) “*Los enclaves informacionales de la periferia capitalista: el caso de Zonamérica en Uruguay. Un enfoque desde la sociología*” Universidad de la Republica, Montevideo.
  - (2007) “*Movimientos sociales, construcción de subjetividades colectivas y nuevos procesos sociopolíticos: un análisis sociológico a partir de los casos de Brasil y del cono sur*”, en *Ciências Sociais Unisinos* N°43(2), Mayo – Agosto.
  - (1999). *Reflexiones en torno a instrumentos conceptuales para el análisis de acciones colectivas*. *Revista de Ciencias Sociales*, Montevideo N° 15.
- **Gurdermann Kröll, Hans** (2001) El método de los estudios de casos en Tarrés, María Luisa (coordinadora) *Observar, escuchar y comprender, sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. El colegio de México, Flacso. México.
- **Herrera Gómez, Manuel y Sánchez, Luis Ayuso** (2009) “*Las asociaciones sociales, una realidad a la búsqueda de conceptualización y visualización*”, artículo en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, REIS, Madrid N° 126, abril – Junio 2008.
- **Leal Carretero, Fernando** (2007). “*La responsabilidad social de las empresas: una propuesta de modelo*” en *Revista Mexicana de Sociología*, UNAM – IIS, México, N° 3 Julio – setiembre.
- **Lubienski, C.** (2006). *School choice and privatization in education: An alternative analytical framework*. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 4(1), 1–26. Citado en: Bordoli, Eloísa et al. (2017) *Privatización educativa en Uruguay políticas actores y posiciones. Internacional de la educación*. *Internacional de la educación*.

- **Melucci, Alberto** (1994) *"Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales"* en Zona Abierta, Madrid, N° 69, Mayo-Agosto.
- **Menéndez, María Victoria, Morosoli, Manuela y Ramponi, Agustina** (2017) *"Una escuela sustentable Incidencia y planificación del cambio (Trabajo Final de Grado. Licenciatura en Comunicación)"* Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República.
- **Pinzón Camargo, Mario Andrés** (2005). *"El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial"*. Revista Opera, 5 (5). [fecha de Consulta 27 de Agosto de 2019]. Disponible en: <" <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=675/67550506>">
- **Piuma, Silvana** (2016) *"Responsabilidad Social Empresarial, sus inicios vinculados a la corriente de pensamiento Neoliberal, y una mirada social de las prácticas que se llevan a cabo en la actualidad en Uruguay"*. Artículo de revisión científica, Facultad de Psicología, UdelaR. Montevideo.
- **Ramiro, Pedro** (2009) *"Las multinacionales y las responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad"* en El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales. Barcelona, Icaria editorial.
- **Stolowicz, Beatriz** (2014)[2010] *"El posneoliberalismo y la reconfiguración del capitalismo en América Latina"* en Prohibido pensar, revista de ensayos. Montevideo, N°2, Mayo/Junio 2014.
- **Svampa, Maristella** (2011) *"Pensar el desarrollo desde América Latina"*. [on line] (Actualizado Diciembre 2018) Disponible en: < <https://goo.gl/cxhzUv> > [acceso 15/12/2018]
- **Vallejo de la Pava, Adriana** (2001). *"ONG's: Supuestos, Evidencia y Capacidad"*, en: Revista Civilizar, N° 1, ed. Fondo de Publicaciones de la Universidad Sergio Arboleda, Bogotá D.C. Citado en: **Pinzón Camargo, Mario Andrés** (2005). *"El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social"* empresarial. Revista Opera, 5 (5). [fecha de Consulta 27 de Agosto de 2019].
- **Valles, Miguel S.** (1999) *Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Editorial Síntesis.

## Internet

- **Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas** (2017) [on line] (Actualizado Mayo 2017) Disponible en: < <https://www.acde.org.uy> > [acceso 20/6/2017]

- **ANEP** (2017) *La primera Escuela sustentable de Uruguay y América Latina completó su local educativo* [on line] (Actualizado Mayo 2017) Disponible en: < <https://goo.gl/S6VqfY> > [acceso 28/5/2017]
- **DERES** (2018) *Los ODS* [on line] (Actualizado Octubre 2018) < <http://deres.org.uy/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/> > [acceso 3/10/2017]
  - (2017) *Responsabilidad social empresarial* [on line] (Actualizado Junio 2017) < <http://deres.org.uy/> > [acceso 13/6/2017]
  - (2016) *Fundación Prosegur apoya la educación en Uruguay con su programa Piecitos Colorados*. [on line] < <http://deres.org.uy/fundacion-prosegur-apoya-la-educacion-en-uruguay-con-su-programa-piecitos-colorados/> > [acceso 23/1/2018]
- **Diario el Observador** (2016) *Parecía “un viaje a Marte”, pero la escuela sustentable es una realidad* [on line] (Actualizado Agosto 2017) < <https://goo.gl/eqxwhT> > [acceso 15/8/2017]
  - (2016-b) *Empresas y donaciones: un llamado a abandonar el bajo perfil* [on line] < <https://www.elobservador.com.uy/empresas-y-donaciones-un-llamado-abandonar-el-perfil-n950155> > [acceso 23/1/2018]
- **El acontecer.com.uy** (2016) *“Por el mal estado, edila sugiere nuevo edificio sustentable para la escuela 65”* [on line] (Actualizado Mayo 2017) Disponible en: < <https://goo.gl/bynCDx> > [acceso 20/5/2017]
- **El corresponsal** (2011) *“Pit-Cnt ‘invita’ a los ediles canarios a votar a favor de seguir concediendo terrenos a sindicatos”* [on line] < <https://es.calameo.com/read/000210130b6883748d3d8> > [acceso 06/6/2017]
- **El país** (2016). *“Escuela sustentable contó con apoyo del motor empresarial”* Disponible en < <https://goo.gl/UnvrLb> >
- **Liga de fomento de Jaureguiberry** (2014) *Boletín N° 53 y 68* [on line] (Actualizado Setiembre 2017) Disponible en: < <https://goo.gl/9Ex8bH> > [acceso 18/9/2017]
- **Nevox** (2018). *“Acerca de”* Disponible en < <https://www.nevox.com.uy/acerca-de/> >
  - (2018/2) *“Active Learning”* Disponible en < <https://www.nevox.com.uy/desarrollo-infantil/> >
- **Tagma** (2016) *“Una escuela sustentable”* [on line] (Actualizado Mayo 2017) Disponible en: < <https://www.unaescuelasustentable.uy/> > [acceso 12/5/2017]
- **Semanario Búsqueda** (2016) *La escuela que respira* [on line] (Actualizado Agosto 2017) Disponible en: < <https://goo.gl/TQ2ib6> > [acceso 13/8/2017]

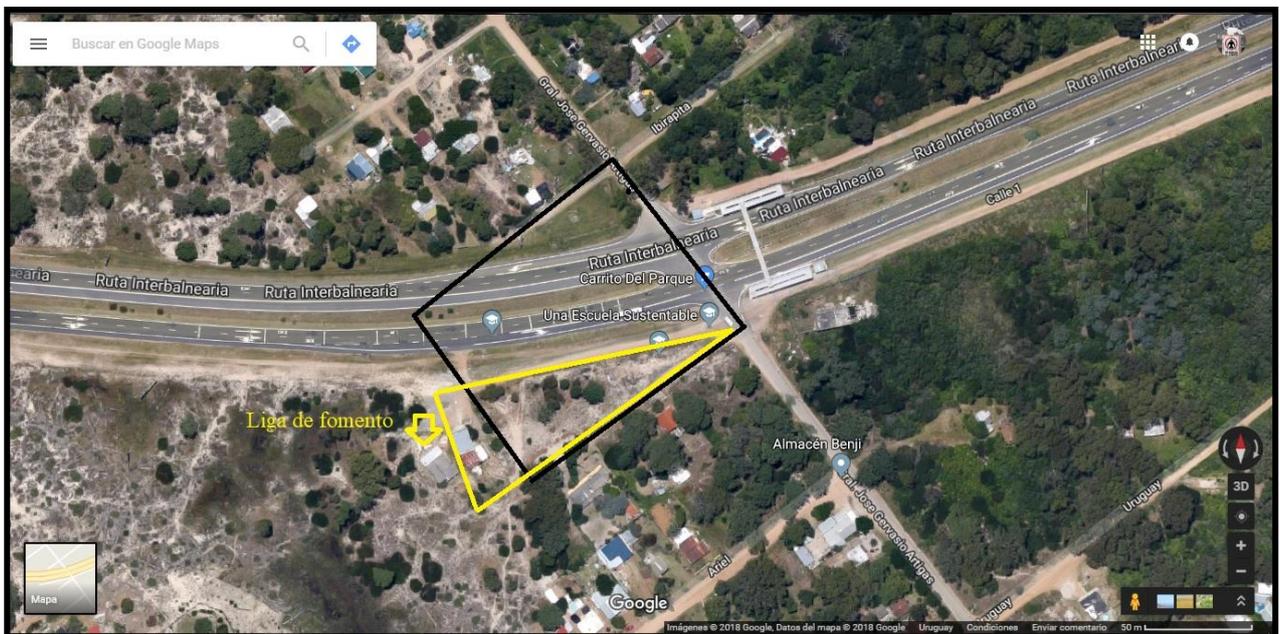
- **UNILEVER** (2018) El plan de vida Sustentable de Unilever [on line] (Actualizado octubre 2018) Disponible en: < <https://goo.gl/92Bto6> > [acceso 6/11/2018]  
(2018/2) Incorporación de la sustentabilidad [on line] (Actualizado octubre 2018) Disponible en: < <goo.gl/ovySb3> > [acceso 6/11/2018]
- **Willets, Peter.** (2012) “*What is a Non-Governmental Organization?*”. UNESCO Encyclopaedia of Life Support Systems. City University London. [fecha de Consulta el 18 de julio de 2019] Disponible en: < <http://www.staff.city.ac.uk/p.willets/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM> >
- **You tube** (2016) Visita de Paul Polman, UNILEVER; a Escuela N° 294, Jaureguiberry: Disponible en: < <https://goo.gl/R48FDp> >
- **Žižek, Slavoj** (2011) *Primero como tragedia, después como farsa*. [on line] (Actualizado Mayo 2015) Disponible en: < <https://goo.gl/FYrhqa> > [acceso 21/5/2015]. Ver como complemento el video: < <https://goo.gl/xSdaHo> >.

## 10. Anexos

### Anexo1: Imágenes



El edificio de la izquierda es el ex cuartelillo de bomberos, el edificio de la derecha es la Liga de fomento. Esta imagen corresponde al año 2015, un año antes de la construcción de la escuela y en el momento en que estaba en construcción la Liga de fomento.



Siguiendo el cuadrícula de la urbanización, se puede ver claramente los “pedazos” de terrenos que dejó el cruce de la ruta. El triángulo amarillo es el actual terreno de la escuela sustentable, incluyendo el cuartelillo, obviamente esta foto fue tomada antes de la construcción de la escuela.

## Anexo 2: Cronología de antecedentes y orígenes de la RSE<sup>48</sup>

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>1850 – 1920</b> | Eliminación del trabajo infantil en Europa.  |
| <b>1920 – 1940</b> | Creación de fundaciones y proyectos de filantropía empresarial.  |
| <b>1953</b>        | H. Bowen publica el primer libro en el que se desarrolla la idea de la Responsabilidad Social empresarial.       |
| <b>1958</b>        | T. Levitt alerta de los “peligros” de implantar la RSE.  |
| <b>1970</b>        | M. Friedman: “La única responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios”                       |
| <b>1974</b>        | Creación de la comisión y el Centro de Empresas Transnacionales en Naciones Unidas.                              |
| <b>1976</b>        | Publicación de la Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.  |
| <b>1977</b>        | Declaración tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y política Social de la OIT.                 |
| <b>1984</b>        | E. Freeman propone la teoría de los <i>stakeholders</i> o grupos de interés.                                     |
| <b>1987</b>        | Informe Brundtland y nacimiento del “desarrollo sostenible”.   |
| <b>1992</b>        | Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro y se alerta sobre el cambio climático.                                     |
| <b>1994</b>        | Desmantelamiento de la comisión del Centro de empresas Transnacionales en la ONU.                                |
| <b>1995</b>        | Shell es denunciada por sus impactos en Nigeria en el Reino Unido.   |
| <b>1999</b>        | Lanzamiento del <i>Global compact</i> de Naciones Unidas.  |
| <b>2000</b>        | Firma de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en la ONU.  |
| <b>2001</b>        | La Comisión Europea publica el Libro Verde sobre responsabilidad social de las empresas.                         |
| <b>2003</b>        | Normas sobre la Responsabilidad de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales de Naciones Unidas. |

48 Cuadro tomado de Ramiro (2009:53).

### **Anexo 3: Extracto del proceso de evaluación realizado por la marca<sup>49</sup>**

**¿Con qué frecuencia se evalúa?** : una vez al finalizar la campaña.

**¿Qué instrumentos se han utilizado para la evaluación?:** Cuestionarios.

**Indicadores cuantitativos que se han utilizado para evaluar la práctica:**

- 300 encuestas online a mujeres entre 22 y 54 años.
- ABCD Representación poblacional
- Usuarías de la categoría
- Metodología CAWI – Millward Brown

**Resultados de los indicadores cuantitativos:**

- ✓ 9 de cada 10 uruguayos reconocían el proyecto Escuela Sustentable
- ✓ 7 de cada 10 lo asoció espontáneamente con Nevex
- ✓ 9 de cada 10 manifiesta que esta campaña llamó su atención
- ✓ 7 de cada 10 opina que mejoró su opinión acerca de la marca en términos de:

- Compromiso con el medioambiente
- Compromiso con el desarrollo de los niños
- Compromiso con la sociedad uruguaya
- Promoción del aprendizaje a través de la experiencia

**Indicadores cualitativos que se han utilizado para evaluar la práctica y sus resultados:**

Buzz en redes sociales. Es la campaña con mayor Engagement de la historia de Nevex y con mayor alcance viral

**De qué forma la práctica cumplió con los objetivos iniciales:**

El proyecto escuela sustentable se transformó rápidamente en causa de orgullo nacional, siendo esta expresión una de las más utilizadas por quienes interactuaban con cualquier contenido relacionado a la escuela. Por otro lado la marca logró tener una fuerte asociación con el proyecto, siendo para las personas una asociación natural dada por la consistencia del compromiso de Nevex con la educación pública a lo largo de los años.

**Cómo contribuyó la práctica a los objetivos de negocio (aportó valor):** Es un hecho concreto que muestra el cambio de mentalidad que buscamos con el plan de vida sustentable, aportando al cuidado del medioambiente y mejorando comunidades a través de asociaciones público privadas que pueden responder exitosamente a necesidades de una sociedad. Además se logra ver un incremento en la participación de la marca en este período.

**Generó un impacto positivo en los trabajadores de la empresa:** Sí. Gran motivación, compromiso y orgullo de ser parte.

---

49. Toda la página es transcripta de **DERES** (2016; 130-131). Donde se desarrolla la practica en la escuela sustentable en particular.

## Anexo 4. Cronología de hechos relevantes

La siguiente línea temporal fue realizada a partir de la documentación a partir de un pedido de acceso a la información pública realizado ante el CEIP. Dada la multiplicidad de actores y la cantidad de fuentes que hablan de acciones y hechos, que muchas veces eran contradictorios, se resolvió generar un listado que incluya en su centralidad, un suceso que sea trascendental para el proyecto de la “escuela sustentable” en el corto o en el largo plazo. También ayudará al lector a ubicar temporalmente determinado hecho que fue referido en el texto o en algún extracto de una entrevista.

Un detalle para aclarar de la documentación es que fue entregada en desorden en cuanto al tiempo que refleja. El pedido de información fue referido a toda aquella documentación que tenga que relación con la escuela N° 294, a partir de eso lo que hizo ANEP fue sacar copias de distintos expedientes, juntar y foliar todas esas copias, sin ningún respeto hacia el tiempo o indicación a la procedencia de la documentación. Por esto, en la cronología la numeración de las fojas salta invariablemente de una fecha a la otra.

Complementariamente se introdujo otras fuentes a la línea de tiempo que dan robustez a los datos. Una de las fuentes es una cronología que Primaria incluyó en la documentación, dicho cronología fue sacada de la página de Tagma, la cual actualmente se encuentra caída.

| Fuente                                  | Fechas     | Evento  | Actores que generan, intervienen o se ven beneficiados con una acción |      |       |       |                                  |                               |                   |
|---|------------|---|---|------|-------|-------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|
|   |            |   | ANEP  |      | TAGMA | NEVEX | Liga de Fomento de Jaureguiberry | Padres de niños de la escuela | Estado en general |
|   |            |   | Escuela N° 294  | CEIP |       |       |                                  |                               |                   |
| Expediente: pág. 314 - 316              | 2004       | Gestiones para la creación de la escuela  | x   |      |       |       |                                  |                               |                   |
| Internet                                | 01/04/2007 | Se estrena "Garbage Warrior" Documental de cuenta la obra de Michael Reynolds   |   |      | x     |       |                                  |                               |                   |
| Expediente: pág. 405                    | 13/12/2010 | La Liga de Fomento envía una copia de la nota que envió al ministerio del Interior solicitando la transferencia del cuartelillo de bomberos para la Escuela 294 |   | x    |       |       | <>                               |                               | x                 |
| Cronología - Expediente: pág. 314 - 316 | 20/10/2010 | Comienza a funcionar la escuela. Y apertura del cargo de Maestra Directora Unidocente de la Escuela 294   | x   | x    |       |       |                                  |                               |                   |
| Cronología                              | 25/10/2010 | Se realiza el acto de inauguración de la Escuela 294  | x   |      |       |       |                                  |                               |                   |
| Cronología                              | 2011       | Se agregan dos cargos a la escuela debido a la creciente matrícula  | x   |      |       |       |                                  |                               |                   |
|   |            | Se inicia el proyecto para lograr construir un edificio Earthship en Uruguay  |   |      | x     |       |                                  |                               |                   |
|   |            | Se inicia el contacto con Earthship Biotecture para conversar la viabilidad del mismo   |   |      | x     |       |                                  |                               |                   |
| Expediente: pág. 425                    | 16/03/2011 | Informe de la Maestra Inspectora Departamental considerando muy oportuna la donación del cuartelillo como nueva locación para la escuela                        |   | x    |       |       |                                  |                               |                   |
| Expediente: pág. 436 - 437              | 02/05/2011 | El ministro de interior autoriza la celebración del contrato de comodato precario para ceder el predio y la construcción del cuartelillo                        |   | x    |       |       |                                  |                               | <                 |

|   |                    |  |   |   |   |  |   |   |   |
|---|--------------------|--|---|---|---|--|---|---|---|
| Expediente: pág. 429                        | 12/05/2011         | Informe de la inspección del arquitecto Eduardo Fierro sobre el cuartelillo el cual señala que no es viable para una escuela   |   | x |   |  |   |   |   |
| Expediente: pág. 322                        | 03/11/2011         | El consejo de educación y primaria aprueba el proyecto en comodato presentado por Dir. Gral. De Bomberos para ceder el terreno y la edificación para la escuela  | x |   | x |  | < |   |   |
| Expediente: pág. 448 - 456                  | 15/11/2011         | Carta de madres y padres de niños de la escuela enumerando los motivos para no mudar la escuela al lado sur del balneario (al cuartelillo de bomberos)   | x | x |   |  | x | < |   |
| Cronología                                  | 2012               | Se ofrecen dos cargos para la efectividad  | x |   |   |  |   |   |   |
|   |                    | Se comienza a armar el grupo fundador de Tagma con el objetivo de una escuela  |   |   | x |  |   |   |   |
|   |                    | Se contrata una auxiliar de servicio por parte de la Comisión de fomento   | x |   |   |  | < |   |   |
| Expediente: pág. 469 - 471                  | 27/07/2012         | Carta de la comunidad de padres de los niños de la Escuela está de acuerdo con el traslado de la escuela, siempre y cuando se hagan las refacciones pertinentes  | x | x |   |  | x | < |   |
| Cronología                                  | 01/09/2012         | Se comienzan las conversaciones con el gobierno de Canelones para acceder a información sobre terreno en el que sería construida la escuela  |   |   | > |  |   |   | x |
| Cronología                                  | 01/11/2012         | Proyecto es declarado de interés ministerial por MVOTMA  |   |   |   |  |   |   | x |
| Cronología                                  | enero a abril 2013 | Se contrata una auxiliar de servicio por parte de la Comisión de fomento. En total 2   | x |   |   |  | < |   |   |
| Cronología                                  | 05/04/2013         | Se continúan los trámites para lograr obtener un edificio público ya que el Ministerio del Interior ofrece el edificio del cuartelillo de Bomberos, quienes se habían trasladado; el mismo es ofrecido al CEIP, para ser modificado para local escolar (según las entrevistas, de estos trámites también participa la comisión de fomento) | x |   |   |  | < |   |   |
| Blog de la liga de fomento de Jaureguiberry |                    | Reunión con directivos de la ANEP y La liga de fomento para la reubicación de la escuela hacia el ex cuartelillo de bomberos   |   | x |   |  |   |   |   |
| Cronología                                  | 01/06/2013         | Se realiza la compra del primer set de planos a la empresa Earthship Biotechure  |   |   | x |  |   |   |   |
| Cronología                                  | 01/07/2013         | Se presenta ante el consejo de la ANEP el proyecto bajo el nombre "Una escuela inteligente" y se comienza a trabajar junto a diversos técnicos de CODICEN y las comunidades circundantes a las escuelas sugeridas por ANEP   |   | x | < |  |   |   |   |
| Expediente: pág. 31                         | 20/09/2013         | Se presentaron al Arq. Interino para Maldonado Jaime Sztern los materiales desarrollados para la Escuela a instalarse en el balneario de Playa Verde (la llamada, Cerro de los Burros). El Arquitecto expreso su conformidad y elevó un informe a infraestructura de CODICEN   |   | x | < |  |   |   |   |
| Expediente: pág. 31                         | 27/09/2013         | Cambio introducido por ANEP de la escuela seleccionada (Jaureguiberry en lugar de Cerros de los Burros)  |   | > | x |  |   |   |   |
| Expediente: pág. 89                         | 11/08/2013         | Se presentaron al Arq. Interino para Canelones Alejandro Rivas. El arquitecto analizó los detalles del proyecto y expreso su conformidad con los mismos  |   | x | < |  |   |   |   |
| Blog de la liga de fomento de Jaureguiberry |                    | En el blog se hace mención de una reunión que la Liga de Fomento mantuvo con Yamandú Orsi, en ese  |   |   |   |  | x |   |   |

|  |            |   |   |   |    |   |  |   |   |
|--|------------|---|---|---|----|---|--|---|---|
|  |            | entonces secretario de la Intendencia de Canelones. Según las entrevistas es en este momento donde La liga de Fomento se entera del proyecto de la "Escuela Inteligente"  |   |   |    |   |  |   |   |
| Expediente: pág. 31 - Blog de la liga de fomento de Jaureguiberry - Boletín 69 punto 4 | 01/10/2013 | Fue llevada a cabo una etapa de presentación del proyecto ante miembros de la Liga de Fomento de Jaureguiberry y la agrupación Jauré-Ecológico, quienes expresaron su conformidad con el mismo  |   |   | >  |   |  | x |   |
| Expediente: pág. 485 - 488   | 08/10/2013 | Firma del Comodato entre la Dirección Nacional de Bomberos y el CEIP por el terreno del cuartelillo de bomberos   |   | x |    |   |  |   | x |
| Expediente: pág. 37 - 39   | 16/10/2013 | Informe del arquitecto Jaime Sztern (Maldonado)   |   | x |    |   |  |   |   |
| Expediente: pág. 30  | 11/11/2013 | Formalización de la petición de Tagma en una carta dirigida a Héctor Florit   |   | x | <  |   |  |   |   |
| Expediente: pág. 67  |            | Acta N° 71 que cumple con lo que pide Tagma.  |   | > | x  |   |  |   |   |
| Expediente: pág. 32 - 36   | 13/11/2013 | Informe del arquitecto Alejandro Rivas  |   | x |    |   |  |   |   |
| Expediente: pág. 28 - 29   | 16/12/2013 | Proyecto es declarado de interés ministerial por MVOTMA   |   |   |    |   |  |   | x |
| Blog de la liga de fomento de Jaureguiberry  | 16/12/2013 | Se firma el convenio con la MTOP para la aplicación del recinto de la Liga de Fomento. "Será de uso no solamente de los vecinos, sino que se ha ofrecido a ANEP, para su uso en horario escolar, como Salón Multiuso, una vez que la escuela esté instalada en el ex-destacamento de Bomberos." |   |   |    |   |  | x |   |
| Expediente: pág. 53 - 54   | 01/01/2014 | Construcción de una nave tierra en Ushuaia  |   |   | x  |   |  |   |   |
| Cronología - Expediente pág. 55 - 56   | 13/02/2014 | (Acta 4) Resolución por parte del Consejo de ANEP, en la que se documenta oficialmente el interés de continuar avanzando con la ejecución del proyecto  |   | > | x  |   |  |   |   |
| Cronología   | 01/03/2014 | Dos miembros del equipo de Earthship Biotecture visitan el país para ver el terreno para la construcción  |   |   | x  |   |  |   |   |
| Cronología - Expediente pág. 91  | 14/04/2014 | Proyecto declarado de interés ministerial por MEC   |   |   |    |   |  |   | x |
| Cronología - Expediente pág. 141   | 25/05/2014 | El MEF habilita al proyecto a recibir donaciones y descontar impuestos para las empresas que realicen las donaciones, según la legislación vigente en la materia  |   |   | x  |   |  |   | < |
| Cronología   | 01/08/2014 | El proyecto recibe el interés oficial y apoyo de la Embajada de los Estados Unidos en Uruguay   |   |   | x  |   |  |   |   |
| Cronología - Expediente pág. 88 -  | 08/07/2014 | Carta de Tagma a ANEP señalando los aspectos desarrollados hasta el momento   |   | x | <  |   |  |   |   |
| Cronología   | 01/10/2014 | Primer contacto con NEVEX   |   |   | >  | x |  |   |   |
| Cronología   | 22/10/2014 | Se presenta el proyecto en la vieja escuela de Jaureguiberry, ante los padres, vecinos y equipo de la escuela.  | x | x | <> |   |  | x |   |
| Expediente pág. 158 - Cronología   | 18/11/2014 | El CODICEN resuelve aceptar la donación del edificio y comienza a elaborar un convenio a suscribir para llevar adelante la obra. Esta información está mal. La fecha según el expediente es el 18/11/2014 y es el consejo directivo central de la ANEP  |   | > | x  |   |  |   |   |
| Cronología - Expediente pág. 189   | 25/11/2014 | Auspicio y apoyo de la Facultad de Arquitectura de la UdelaR  |   |   |    |   |  |   | x |
| Expediente pág. 91   | 03/12/2014 | Se presenta el proyecto a la ANII que muestra interés en apoyar la  |   |   | >  |   |  |   | x |

|  |            |   |   |   |    |  |   |   |   |
|--|------------|---|---|---|----|--|---|---|---|
|  |            | continuación de esta línea de trabajo una vez que la primera escuela sea construida   |   |   |    |  |   |   |   |
| Cronología                             | 01/02/2015 | El equipo de educación de Tagma inicia las reuniones de intercambio y planificación con el equipo docente en la Escuela 294   | x |   | <  |  |   |   |   |
| Cronología                             | 01/04/2015 | Comienzan los talleres con los niños y niñas de la escuela  | x |   | <  |  |   |   |   |
| Cronología - Expediente pág. 349       | 30/04/2015 | Resolución del Consejo Directivo Central de la ANEP en la que solicita a la intendencia de Canelones la expropiación de los padrones del cuartelillo de bombero utilizado como anexo  | > |   |    |  |   |   | x |
| Cronología                             | 01/05/2015 | Primer viaje de Michael Reynolds, visita la escuela, conoce los niños, padres y maestro y recorre el terreno con autoridades de ANEP - CEIP y de la intendencia de Canelones.   |   |   | x  |  |   |   |   |
| Cronología - Expediente pág. 327 - 335 | 01/07/2015 | Se realiza una cena a beneficio del proyecto en el Club Uruguay, con más de 200 invitados, en donde se presenta oficialmente el proyecto al público en general y a la prensa  |   |   | x  |  |   |   |   |
|  |            | Reynolds brinda una conferencia en la Facultad de Arquitectura  |   |   | x  |  |   |   |   |
|  |            | Reynolds define, junto a Tagma, que se utilizará el Global Model de Earthship Biotecture para la construcción de una Escuela Sustentable  |   |   | x  |  |   |   |   |
|  |            | Tagma se reúne con vecinos y organizaciones locales de Jaureguiberry para confirmar la fecha de construcción de la nueva escuela: Febrero del 2016  | x | x | <> |  | x |   |   |
| Cronología                             | 01/08/2015 | En Jaureguiberry comienza el reciclaje de materiales en los puntos verdes instalados en 5 espacios públicos   | x |   | x  |  | x |   |   |
| Cronología                             | 01/10/2015 | Lanzamiento de la convocatoria a recibir becas para residentes en Uruguay interesados en participar en la academia Earthship Biotecture en la construcción  |   |   | x  |  |   |   |   |
| Cronología                             |            | Donación de USD 5000 por parte de la empresa Villa Lima, un apoyo fundamental para la compra de planos a Earthship Biotecture   |   |   | x  |  |   |   |   |
| Cronología                             | 01/11/2015 | Llega a Uruguay una representante de Earthship Biotecture que apoya a Tagma en los trabajos de preparación de la obra   |   |   | x  |  |   |   |   |
| Cronología                             | 01/12/2015 | Se acuerda con la comisión de Fomento de Jaureguiberry la utilización de sus instalaciones para brindar las clases de la Academia Earthship. A cambio, Tagma impulsará la reparación del local.                                 |   |   | x  |  | < |   |   |
| Cronología                             |            | Se realiza el primer encuentro con los 20 becarios uruguayos seleccionados para participar en la construcción de la escuela y luego se propicia el encuentro con los niños y niñas de la escuela                                |   |   | x  |  |   |   |   |
| Cronología                             |            | Proyecto declarado de interés ministerial por el Ministerio de Defensa Nacional, incluyendo préstamo de maquinaria y manos de obra durante la etapa de finalización de la obra.   |   |   | x  |  |   | < |   |
| Cronología                             |            | El equipo de educación de Tagma realiza el taller de pequeños periodistas con los niños y niñas, preparando y dando herramientas a los más pequeños para afrontar la visibilidad mediática que tendrán en los meses siguientes. | x |   | <  |  |   |   |   |

|  |            |  |   |   |   |   |  |  |   |
|--|------------|--|---|---|---|---|--|--|---|
| Cronología                             | 19/12/2015 | La Junta Departamental de Canelones encomienda inicia los procedimientos para la cesión de los terrenos correspondientes habilitando la construcción |   |   |   |   |  |  | x |
| Cronología                             |            | Tagma realiza convenios en camping del balneario para el alojamiento de los voluntarios y becarios.  |   |   | x |   |  |  |   |
| Cronología                             |            | Se acuerda la concesión del Yacht Club para la realizar los desayunos y almuerzos de todo el equipo  |   |   | x |   |  |  |   |
| Cronología                             |            | Proyecto declarado de interés ministerial por el Ministerio de Relaciones Exteriores.  |   |   | x |   |  |  | < |
| Cronología - Expediente pág. 251       |            | La Junta Departamental de Canelones encomienda inicia los procedimientos para la cesión de los terrenos correspondientes habilitando la construcción |   |   |   |   |  |  |   |
| Cronología - Expediente pág. 264 - 267 | 23/12/2015 | Se firma el Convenio entre CEIP y Tagma, aceptando la donación de la escuela.  |   | x | x |   |  |  |   |
| Cronología                             | 24/12/2015 | Se firma el contrato con Nevex - Unilever, sellando la donación de 275000 dólares, cerca del 90% del presupuesto final del proyecto.                 |   | x | x | x |  |  |   |
| Expediente pág. 275                    | 15/01/2016 | Comienza la construcción de la escuela   | x |   | x |   |  |  | x |
| Expediente pág. 275                    | 10/03/2016 | Termina la construcción de la escuela  | x |   | x |   |  |  | x |
| Cronología                             | 16/03/2016 | Se realiza el Acto de Entrega de llaves de p arte de Tagma al CEIP   |   | x | < |   |  |  |   |
| Cronología                             | 30/03/2016 | Se inician las clases en el nuevo edificio de la Escuela   | x |   |   |   |  |  |   |
| Cronología                             | 26/04/2016 | Se utiliza en carácter de préstamo el salón de la Liga de Fomento como comedor y cocina.   | x |   |   |   |  |  | < |
| Cronología                             |            | La remodelación del cuartelillo de bomberos comienza una vez terminada la obra de la escuela. Este será el nuevo comedor, cocina y dirección         | x | < |   |   |  |  |   |
| Cronología                             |            | Se entrega le local alquilado por ANEP, utilizado como la sede de la escuela anteriormente   |   | x |   |   |  |  |   |
|  |            |  |   |   |   |   |  |  |   |