

Responsabilidad social universitaria. Nuevos estímulos para el aprendizaje en contextos reales

Cecilia Pedró

Escuela Argentina de Negocios, Argentina

Resumen

La educación superior como nivel máximo de formación de ciudadanos y profesionales que buscan la transformación social amerita repensar las propuestas pedagógicas. En especial, teniendo en cuenta que el aprendizaje hoy no es un bien exclusivo de los espacios áulicos. Muchos son los estímulos a los que los alumnos acceden cuando necesitan desarrollar una habilidad o adquirir el conocimiento. La propuesta de responsabilidad social universitaria busca no solo trabajar el eje de la transformación de los alumnos y de la sociedad en la que se involucra sino también brindar un espacio de diseño pedagógico que se adecue a las nuevas modalidades de adquisición del conocimiento para el alumno adulto.

Palabras clave

Responsabilidad social universitaria, innovación, inserción laboral, economía social, tercer sector, gestión organizacional.

Fecha de recepción: 11/III/2019

Fecha de aceptación: 28/VIII/2019

University social responsibility. New stimuli for learning in real contexts

Abstract

Higher education as the medium for maximum level of training for citizens and professionals seeking social transformation merits a rethinking of pedagogical proposals, particularly if we take into account that learning today is not exclusive to classrooms. There are many stimuli that students have access to when they need to develop a skill or acquire knowledge. Our proposal regarding university social responsibility seeks not only to work towards the transformation of the students and the community involved but also to provide a space for pedagogical design that adapts to new modalities for the acquisition of knowledge for adult students. In this article we describe a service-learning case study: La Huella ("The footprint"), which was carried out by 4 teachers and a total of 67 students from 6 modules from different degree programs in Business Administration. Their main achievements were to collaborate in the development of a brand with deep links to creative channeling as insertion therapy; the manual creation of valuable objects as an expression of a state of human fulfillment, and the development of a Volunteer Program that would support the commercial arm and the promotional strategy of dissemination through social networks.

Keywords

University social responsibility, innovation, labor insertion, social economy, third sector, organizational management.

1. Introducción

Todo inició con el desafío de generar un espacio diferente de transformación epistemológica donde se involucren a todos los actores de la educación, docentes, estudiantes, y miembros de las organizaciones reales, de modo vivencial y ejecutivo. En el ámbito de la educación superior resultaba auspicioso alentar procesos de aprendizaje donde el entorno real proponga problemáticas a resolver que cuestionen los supuestos básicos de las investigaciones en materia de ciencias de la administración y los negocios. El marco institucional propició la iniciativa en tanto que la misión basada en la responsabilidad social universitaria alentaba a pensar que el aprendizaje en contexto real también podía abordarse sobre organizaciones con o sin fines de lucro, es decir, expandir la experiencia a las llamadas organizaciones del tercer sector.

El acercamiento de base fue sobre La Huella -cooperativa social- que convoca a usuarios del sistema de salud pública del Hospital Borda en Argentina a un proyecto de inserción laboral a través del diseño y reciclado de muebles (De Luca, Hueza, Marcantonio y Pedró, 2017). La Huella, después de casi una década de recorrido en el ejercicio de la tarea de reciclado y reparación artística de muebles, se planteó la necesidad de expandir su radio de acción para ganar mercados diferentes a los que frecuentaba y así lograr su autosustentabilidad, incrementando a su vez los ingresos personales de sus miembros (De Luca et al., 2017).

Este fue el puntapié inicial: una necesidad de resolución de problemática organizacional (la de La Huella) y una oportunidad de estudiarla en un entorno real para proponer soluciones a esa problemática de origen (estudiantes y docentes de la Escuela Argentina de Negocios).

2. Marco teórico

En los últimos estudios sobre aprendizaje en entornos reales, Tapia (2018) describe estos eventos bajo la caracterización del término dual aprendizaje-servicio, y los define como aquellos proyectos cuyo objeto refiere a una participación ciudadana activa:

Los proyectos de aprendizaje-servicio solidario abarcan simultáneamente los aprendizajes disciplinares, el desarrollo del "saber hacer", la formación en valores y la participación ciudadana activa, en el marco de una concepción solidaria fundada en el encuentro respetuoso y recíproco de sus protagonistas (Tapia, 2018, 19).

Además, especifica sus beneficios dado que, según Tapia (2018), este tipo de proyectos:

- Fortalecen la calidad educativa, porque para solucionar problemas concretos hay que saber más que para dar una lección o rendir una evaluación, y porque en el terreno se aprenden conocimientos, se adquieren competencias y habilidades que no pueden encontrarse en los libros.
- Educan para la ciudadanía, porque

no se agotan en el diagnóstico o la denuncia, sino que avanzan en el diseño y ejecución de acciones transformadoras de la realidad.

- Son prácticas inclusivas porque alientan el protagonismo -aun de aquellos con capacidades diversas o condiciones de máxima vulnerabilidad- y contribuyen a superar la pasividad al comprometerse activa y eficazmente en proyectos de desarrollo local.
- Permiten articular redes entre la institución educativa y las organizaciones de la comunidad, lo cual facilita la tarea docente y permite encontrar soluciones conjuntas a problemas comunes.
- Cambian la visión social de los niños, niñas y jóvenes, que dejan de ser un "problema" o "la esperanza del mañana" para convertirse en activos protagonistas del presente (p.19).

Existe consenso a nivel internacional en definir al aprendizaje-servicio a partir de tres rasgos fundamentales. "Se trata de un servicio solidario destinado a atender necesidades reales y sentidas de una comunidad, protagonizado por los estudiantes, planificado en forma integrada con los contenidos curriculares de aprendizaje y la investigación" (Tapia, 2018, 21).

La experiencia que se describirá a continuación se concibió como un proyecto vinculado a una mirada educativa que busca formar ciudadanos que se apropien responsablemente de las problemáticas y propongan

soluciones profesionales con fundamentos basados en estudios multidisciplinarios que den sustento a sus decisiones empresariales dentro de la diversidad que la sociedad actual le propone. Cuando definimos diversidad, lo hacemos en la amplitud que el término conlleva, donde abarcaremos no solo a la diversidad de organizaciones con o sin fines de lucro, sino también la diversidad de colectivos o minorías sociales que pueden operar en esas organizaciones para hacerlas sustentables y así dar cabida y liderar la propia inserción social y laboral en ellas.

Según Tapia, Amar, Montes, Tapia y Yaber (2013),

Los aprendizajes serán de calidad e intencionados si las actividades de servicio permiten poner en juego explícitamente los contenidos disciplinares, las competencias y los valores sustentados por el proyecto educativo de la institución, y si la actividad solidaria y el diálogo entablado con la comunidad retroalimentan los conocimientos previos y suscitan nuevos aprendizajes, nuevas investigaciones y nuevos desarrollos personales y grupales (p.10).

3. Metodología

En la Escuela Argentina de Negocios (EAN) resultaba auspicioso alentar procesos de aprendizaje donde el entorno real proponga problemáticas a resolver que provoquen a los supuestos tradicionales para las empresas dentro de mercados lucrativos. El análisis del caso La Huella interpela esos

instrumentos, ya que en cualquier caso que se opere el factor social no puede ser opacado ni desestimado.

En primera instancia se realizó un análisis diagnóstico de la situación a fin de poder definir el problema a abordar y la factibilidad de respuesta desde la institución. Luego en segunda instancia se realizó el diseño y la planificación del proyecto en donde se fundamentó el mismo y se plasmaron los siguientes objetivos guías que comprendieron a ambas poblaciones y que se desarrollaron en un trabajo colaborativo durante un período de tres años:

- Desarrollar una propuesta de intervención que deje en la cooperativa capacidades instaladas para la articulación con su mercado de referencia, la implementación de un plan de visualización y la autosustentabilidad.
- Desarrollar competencias profesionales genéricas en los alumnos participantes, vinculadas con el análisis de información y la resolución de conflictos en contexto real.
- Identificar la materialización del impacto social que dicha intervención acarrea (De Luca et al., 2017).

Asimismo, a lo largo del mismo se fueron presentando tiempos y cronogramas tentativos que comprendían las actividades y la designación de las responsabilidades de sus protagonistas. Finalmente, en cada etapa se realizó el cierre y evaluación correspondiente, a fin de identificar los

logros intermedios y dejar plasmadas las nuevas problemáticas que dieron inicio a la siguiente etapa.

4. Análisis de los resultados

4.1 El primer año del proyecto (2016)

De este modo se tomaron las primeras decisiones del rumbo a seguir. En el ámbito académico, los estudios y las propuestas se abordaron desde tres asignaturas que integran las carreras de Licenciatura en Dirección del Factor Humano y Licenciatura en Comercialización:

-Ética y Deontología Profesional (para ambas carreras y de años superiores). Este espacio educativo presentó la posibilidad de pensar al hombre y sus relaciones con la sociedad, con las iniciativas de producción, en este caso orientadas predominantemente hacia un objetivo de inclusión social por sobre el fin de lucro. Su nacimiento y evolución, y los dilemas de la sustentabilidad: los límites de la rentabilidad y el crecimiento.

-Factor Humano I. Durante el cuatrimestre permitió recorrer el conocimiento del diseño organizacional para cumplir su misión, la inserción social, y plantear el dilema de los roles: igualitarismo o división del trabajo en el esquema cooperativo.

-Práctica Profesional II. Este fue el ámbito en el cual se desarrolló la principal preocupación de la Cooperativa. Se trabajó sobre problemáticas tales como la relación óptima con el mercado, la sustentabilidad del proyecto, el nicho

específico que les compete -cómo identificarlo y cómo desarrollarlo-. Asimismo, visualizar la necesidad de generar una marca que transite muy sutilmente el camino del desarrollo comercial y posicionamiento simbólico, evitando que en dicho camino se activen asociaciones negativas que abusen de la situación en vistas de un fin de lucro.

En síntesis, el fin del proyecto era colaborar en el desarrollo de marca con profundas asociaciones en la canalización creativa como terapia de inserción, y la construcción manual de objetos de valor como expresión de un estado de realización humana.

Una vez definidas las preguntas principales, los objetivos generales y específicos de intervención, gran parte de este proceso inicial de aprendizaje se focalizó en ampliar el diagnóstico de la situación de la organización e ir más allá de lo reconocido por La Huella a partir de marcos teóricos propuestos por la universidad.

El proyecto se llevó a cabo manteniendo una interacción permanente de todos los actores - alumnos, docentes, cooperativistas y coordinadores externos del Borda-. Algunos encuentros se realizaron en la universidad y otros en la cooperativa, donde la presencia de los alumnos no invalidó la continuidad del trabajo artesanal. Finalmente, durante el último encuentro de la primera etapa se intercambiaron ideas surgidas a partir de lo analizado, estudiado y vivenciado.

Las conclusiones de esta fase inicial permitieron definir los siguientes pasos

del trayecto. A partir del interés por la expansión comercial de La Huella se devela una propuesta de valor para el consumidor potencial que, con la compra de un mueble, no sólo obtiene piezas de diseño único y exclusivo, sino que colabora fundamentalmente con una acción social. De esta forma los consumidores adquieren una experiencia emocional, no basada en el estatus, prestigio o costos¹. Para ello, se hacía necesario trabajar día a día en los diferentes canales de comunicación de modo de llegar a aquellas personas que consumen muebles de diseño y a aquellos que quieran ser parte de una acción social. También se identificó como relevante continuar con acciones que promuevan un diseño organizacional interno que posibilite el acompañamiento del proceso de expansión y/o mayores vinculaciones con organizaciones de distintos ámbitos. De esta forma, se trataría de avanzar sobre futuros consumidores, realizando actividades para la innovación permanente que brinden a los clientes la satisfacción a sus necesidades.

Recordemos que la propuesta inicial del proyecto consistía básicamente en contribuir con la expansión y crecimiento de un concepto específico - empresa social- para lo cual se utilizaron algunas herramientas de la administración y la comercialización empresarial adaptadas a las características del nuevo marco.

¹ Este análisis se planteó como una de las conclusiones de los alumnos para identificar el mercado de referencia sobre el cual avanzar para la expansión comercial de la organización.

La idea que acompañó todo este camino fue la de construir en conjunto - academia y cooperativistas- un esquema que incluya los valores y las categorías básicas de funcionamiento (historia, plan, objetivos, roles, etc.) para inspirar su réplica en otras búsquedas con identidad e inserción social.

El resultado de estos primeros análisis nos llevó a proponer para los próximos pasos que se desarrollaran Programas de Voluntariado que pudieran dar sustento a la fuerza comercial y a la estrategia de difusión por redes sociales, dos ejes críticos para lograr la meta de expansión dentro del modelo de empresa social. En una segunda instancia quedó también planteada la necesidad de abordar la descripción del funcionamiento interno que permitiera la reproducción del modelo en otros casos (De Luca et al., 2017).

4.2 Segundo año del proyecto (2017)

Tomando como base los estudios diagnósticos y las recomendaciones de la primera etapa del proyecto, se diseñaron estrategias de abordaje en las siguientes asignaturas del plan de estudios de la carrera Licenciatura en Factor Humano en el primer cuatrimestre:

-Comunicaciones institucionales. Este espacio educativo presentó la posibilidad de profundizar en el análisis del estado de situación de las redes sociales que ya manejaban en La Huella y diseñar propuestas de ajustes, cambios e intervención sobre ellas.

-Evaluación y Dirección de Proyectos.

Durante el cuatrimestre, esta asignatura trabajó sobre las diferentes aristas que podrían involucrar desarrollar e implementar el Programa de voluntarios.

A su vez y como adicional no previsto originalmente en el recorrido de las estrategias dentro del plan de estudios, uno de los estudiantes de la carrera tomó el tema de empresa social, y lo asumió como objeto de investigación para su trabajo final de tesis, con lo cual se trabajó la indagación del estado de arte del concepto dentro de la asignatura Metodología de la Investigación. A su vez, este objeto de estudio tuvo su continuidad en el segundo cuatrimestre en Taller de Trabajo final que permitió ampliar la discusión sobre el tema que hasta hoy es muy limitada en Argentina².

Lo que si estaba contemplado en la planificación inicial era retomar en la asignatura del segundo cuatrimestre Factor Humano I la problemática del diseño interno de la organización que pudiera garantizar la sustentabilidad del proyecto de expansión original.

En cada instancia de inicio y cierre de cada cuatrimestre, las intervenciones tanto en aula como en el propio espacio de la cooperativa se siguieron manteniendo como un intercambio necesario de apropiación y validación de los pasos que se llevaban adelante.

² El concepto de empresa social hoy no tiene un encuadre jurídico propio. El término es introducido desde la tradición europea y del movimiento de los años 70 de externalización de los pacientes psiquiátrico que se da en Italia, según experiencias de Rotelli, De Leonardis y Mauri (1987).

4.3 Tercer año y cierre del proyecto inicial (2018)

Durante esta etapa se consolidaron los análisis e informes finales sobre el proyecto en tanto en los desarrollos disciplinares de asignaturas de la carrera de Factor Humano (Evaluación y Dirección de proyectos, Metodología de la investigación y Taller de Trabajo Final) como en un Seminario de Actualización sobre Diversidad en el trabajo realizado en ese año. El Seminario involucró una síntesis integradora del trabajo con el estudio de este y otros casos realizados en los años anteriores dado que se propuso reflexionar sobre el estilo de vida actual y el futuro. Se dice que fue un Seminario de integración dado que sumo otras problemáticas estudiadas en la carrera como la preocupación por la definición del concepto de trabajo a partir de los impactos que los cambios sociales y tecnológicos tienen sobre los tradicionales mecanismos de empleo.

Las preocupaciones que tanto académicos como analistas de mercado presentan sobre el fin del trabajo son cuestiones de interés de estudio y poder encontrar un espacio de debate e interacción entre quienes están ocupados en el tema se considera que también es un rol de la educación superior. De este modo se gestó el seminario cuyo objetivo fue generar un diálogo con académicos de universidades afines acerca de temas inherentes a la gestión de personas en el ámbito laboral, la inclusión de diversidad de talentos y la inclusión de minorías incluso vulnerables, dentro de un mercado laboral que promueve el desarrollo actual y futuro de destrezas

digitales.

En tal sentido, se han definido los ejes temáticos incorporando una mezcla simbiótica de dos conceptos; diversidad y trabajo:

- La transformación digital. El trabajo humano automatizable. ¿Amenaza u oportunidad para redefinir el trabajo? 1. Trabajos que se automatizan: se crean nuevos y se destruyen otros. 2. Trabajos en tiempo de alta incertidumbre y cambio tecnológico acelerado. 3. Mercados transformados por la tecnología (¿empresas con formatos de plastilina?).
- Trabajo y empleo. ¿existen nuevas opciones con legitimidad laboral para el individuo y en especial con colectivos vulnerables?
- Empresa social: Similitudes y diferencias con otras perspectivas del trabajo. 1. Trabajo como empleo. 2. Trabajo en el cooperativismo. 3. Trabajo en el emprendedurismo³.

Es decir, que dentro de las inquietudes actuales acerca de la destrucción del trabajo que se vislumbra con la inclusión de la tecnología en las organizaciones tradicionales, el Seminario proponía ampliar la perspectiva al desarrollo de las nuevas competencias digitales, a la vez que también pensar nuevas alternativas de empresas sustentables que den soporte

³ El Seminario se llevó a cabo en dos jornadas 21 y 22 de mayo del 2018 en las localizaciones de Martínez y Ciudad Autónoma de Buenos Aires de la Escuela Argentina de Negocios.

a los grupos a priori potencialmente excluidos de esa era digital y cuestionar si la exclusión es el camino. Para ello, además de la presentación de los trabajos realizados en la universidad por los docentes y alumnos sobre el caso de La Huella, se compartieron experiencias de desarrollo de competencias laborales con grupos vulnerables que realiza el Consejo de Ciencias Económicas, se presentaron casos de transformación digital en emprendimiento de comercio electrónico y también se presentaron experiencias de investigadores de otras universidades como los grupos de emprendedores que acompaña su desarrollo la Universidad de Quilmes en la Provincia de Buenos Aires. En tal sentido, el planteo de la diversidad ha sido planteado a partir de las diferentes alternativas de solución que un mismo tema -la definición de trabajo- aportó: trabajo con desarrollo de competencias digitales, trabajo con desarrollo de competencias artesanales, el empleo que en su forma tradicional cambia, el emprendedurismo como alternativa, la empresa social como otra alternativa.

5. Reflexiones

5.1 Lo que la experiencia significó

Si bien el inicio del camino representaba una propuesta asociada a una mirada estratégica de la educación tanto en contenidos disciplinares como en dispositivos pedagógicos sobre como aprenden los adultos, tuvo sus resistencias como toda iniciativa disruptiva.

La primera observación que pudimos identificar en las reuniones de

planificación con el equipo docente fue la posibilidad de que los estudiantes tuvieran reparos para trabajar un tema que se metía en el mundo de una minoría separada/aislada de la sociedad productiva, circunscripta a la periferia del mercado comercial y laboral a partir de una patología de salud que no gozaba de buena prensa.

Frente a esta posibilidad, la decisión del equipo docente fue plantearlo no como obligatorio sino como una opción de investigación y aporte concreto para trabajar el tema de la expansión comercial de grupos a priori excluidos y vulnerables, la posibilidad de contribución y de transformación. Desde esta perspectiva en cada comisión que se abordó la problemática, un grupo de alumnos siguiendo la propia motivación, tomó el desafío y asumió el compromiso de estudiar el tema y proponer alternativas. Es decir, el primer obstáculo previsto no se subestimó -de hecho, hubo alumnos que no quisieron abordar el tema- sin embargo, desde el interés individual y grupal el proyecto empezó a encaminarse.

Otro aspecto crítico a destacar fue la incansable y abierta participación del equipo de la cooperativa para trabajar con los alumnos y docentes, tanto en las visitas a la universidad como en las visitas a la cooperativa. El compromiso asumido por todos los integrantes del grupo fue clave para la continuidad del proyecto y el intercambio provechoso. El protagonismo de los actores del que habla Tapia (2018) se dio con fluidez y naturalmente.

El camino crítico inicial, si bien fue

planificado en sus líneas generales, también fue pensado con una mirada plástica hacia los posibles caminos que se derivaran de la profundización del análisis y diagnóstico inicial. A su vez, el monitoreo permanente del proceso fue fundamental para llevar adelante un proyecto a largo plazo cuyo objetivo estaba sobre todo puesto en el aprendizaje en acción para los alumnos y la transformación de su entorno. Por lo tanto, uno de los significantes más importantes que rescatamos es el valor de la construcción a partir de contemplar la resistencia, el disenso y la sensibilidad permanente por los emergentes que iban apareciendo, todo lo cual generaron el compromiso de todas las partes.

5.2 Lo que la experiencia nos dejó

En nuestro proyecto a cada actor involucrado le representó adicionalmente el cumplimiento de un deber institucional propio: para los alumnos cumplir con su deber de aprender y aprobar trabajos prácticos dentro de su plan de estudios, para los docentes cumplir con el deber de facilitar instrumentos de enseñanzas - en este caso, no tradicionales-, y para los cooperativistas recibir producidos académicos que les permitieron repensar y mejorar sus propias prácticas laborales como así lo mencionaron en los encuentros de intercambio y las acciones que tomaron en la página web y con los voluntarios una vez terminados los semestres. Es decir, el proyecto tenía una contrapartida fáctica de beneficio mutuo no asociado a una causa de un ajeno, sin recompensa, y por el beneficio del otro. La experiencia

enriqueció y permitió cumplir objetivos de y para todos.

La experiencia dejó, a su vez, una metodología de trabajo en la planificación y en aula que permite ser reproducida con otras organizaciones sin fines de lucro, como actualmente se está realizando. Esta metodología consiste en:

1. Iniciar la propuesta educativa a partir de una necesidad específica validada entre universidad y organización.
2. Identificar los itinerarios académicos precisos que habiliten el desarrollo de los contenidos y promuevan las habilidades requeridas para dar respuesta a esa necesidad.
3. Seleccionar al equipo docente que pueda liderar en aula el plan de trabajo que involucra variables no tradicionales para el ejercicio de rol docente.
4. Profundizar el análisis de la necesidad planteada por la organización a partir del desarrollo de un diagnóstico de situación durante la cursada que brinde la información suficiente para abordar cualquier posible proyecto de intervención a futuro.
5. Establecer espacios de diálogo entre organización y academia de modo de validar los análisis y lineamientos de continuidad del proyecto.
6. Acompañar las implementaciones en campo.

7. Tener una actitud de reflexión crítica del proyecto en cada uno de las etapas.
8. Documentar la experiencia.

Asimismo, nos amplió la mirada hacia otros marcos teóricos como el de la de la empresa social -muy incipiente en Argentina-, o del emprendedurismo en la economía emergente que no necesariamente complementan las tradicionales maneras de funcionamiento de las organizaciones con fines de lucro y en consecuencia, la manera de hacer negocios en los mercados más conocidos. Esta otra perspectiva permite pensar nuevas oportunidades de hacer sustentables a las empresas y de reinserción social y laboral de comunidades que crecen en Argentina y Latinoamérica por su vulnerabilidad y exclusión. Adicionalmente, ha permitido abordar el tema de la diversidad ampliando los colectivos de estudios, es decir, incorporando actores sociales, a los que les aplican esta definición de diversos. Las discusiones ampliaron la perspectiva de los alumnos y la posibilidad de conceptualizar desde esta minoría acciones de inserción y sustentabilidad para cada caso en particular.

Desde el punto de vista de las producciones académicas, se incrementaron las búsquedas e investigaciones de temas inherentes al surgimiento de economías emergentes, empresa social y vulnerabilidad e inclusión social, y logró despertar el interés no solo por el caso específico estudiado sino también en las derivaciones que tuvo tales como marco

legal de empresa social, balance social y la inserción laboral de personas con discapacidad. Sumado a todo esto, se pudo trabajar en un proceso de integración interna y con dialogo con otras entidades en un tema de interés común y participación activa de alumnos y docentes durante la realización del Seminario. La experiencia ha representado un salto de calidad en la transferencia de saberes y sin duda un estímulo a superar en las futuras ediciones⁴.

Referencias bibliográficas

De Luca, F., Hueza P., Marcantonio, C., y Pedró, C. (2017). Proyecto de Responsabilidad Social Universitaria Deco Solidaria. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(1), 149-161. Recuperado de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1669/De%20Luca_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rotelli, F., De Leonardis, O., y Mauri, D. (1987). Desinstitucionalización: otra vía (la reforma psiquiátrica italiana en el contexto de la Europa Occidental y de los «países avanzados»). *Revista de la Asociación Española e Neuropsiquiatría*, 7(21), 165-187. Recuperado de <http://www.confbasaglia.org/wp-content/uploads/2018/02/F.-Rotelli-O.-De-Leonardis-D.-Mauri-Desinstitucionalizacion-otra-viareforma-psiquiatrica-italiana-en-el-contexto-de-la-europa-occidental-y-de-los-paises->

⁴ Cabe mencionar que este proyecto se llevó adelante gracias a la incansable participación de Federico Bejaramo, líder y responsable de la coordinación del programa para la inserción laboral de los cooperativistas de La Huella.

[avanzados.pdf](#)

Tapia, N. (2018). *Guía para desarrollar proyectos de aprendizaje-servicio solidario -edición Perú-*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS). Recuperado de http://www.clayss.org.ar/04_publicaciones/Manual_Peru_para_web.pdf

Tapia, N., Amar, H., Montes, R., Tapia, R., y Yaber, L. (2013). *Manual para docentes y estudiantes solidarios*. Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/337135884_Manual_para_docentes_y_estudiantes_solidarios_Edicion_latinoamericana