

UNA CULTURA DE COLABORACIÓN

PARA UN FUTURO COMÚN



CLAVES DEL DIÁLOGO EN GDFE EN SU 30º ANIVERSARIO

30 Años
GDFE
Grupo de Fundaciones y Empresas

ÍNDICE

- 2 Introducción
- 3 El recorrido de un proceso de diálogo
- 4 La escucha de los socios
- 8 Horizontes para un futuro común
- 13 Reflexión final: hacia una plataforma de acción colectiva



INTRODUCCIÓN

Tengo la impresión de que no hay acción más urgente en nuestro tiempo que reconstruir el sentido de comunidad. Volver a imaginar un proyecto común hecho de responsabilidades y deudas recíprocas, capaz de trasvasar los límites de la formalidad, de lo que “le corresponde” estrictamente a cada actor, para adentrarse en el territorio más exigente y fecundo de la interdependencia. Porque, como advierte Byung-Chul Han, “el sujeto de la esperanza es un nosotros”, una comunidad que se reconoce vinculada por un destino compartido.

Para que ese “nosotros” exista, no alcanza con proclamarlo. Es necesario crear condiciones, instancias e instituciones que lo hagan visible y practicable. En un mundo paradójicamente hiperconectado, pero con vínculos débiles, nace la urgencia de reconstruir ámbitos donde un diálogo propositivo vuelva a ser posible.

Este desafío remite, en última instancia, a la necesidad de un horizonte común de sentido, incluso —y especialmente— en contextos de incertidumbre. Hoy carecemos de narrativas de futuro capaces de alojar esa esperanza compartida.

La política y la acción institucional tienden a reducirse a un ejercicio de resolución de problemas, dejando poco margen para una imaginación radical.

Desde esa intuición nace el proceso de diálogo que da origen a este documento: un intento deliberado de correrse del registro técnico para habilitar encuentros más narrativos; más cualitativos que cuantitativos.

Encuentros capaces de vislumbrar un camino, de volvernos disponibles y de habilitar una historia común en clave de acción colectiva.

A treinta años de su creación, el GDFE convoca desde su trayectoria y su aprendizaje acumulado. Tanto desde la promoción de la inversión social privada como desde la experiencia en prácticas colaborativas que van más allá de lo mejor que cada actor puede lograr por sí solo.

Lejos de una mirada nostálgica sobre lo realizado, este aniversario fue asumido como una oportunidad para mirar hacia adelante y renovar el compromiso con el bien común.

Javier García Moritán,
Director ejecutivo, Grupo de Fundaciones y Empresas.

EL RECORRIDO DE UN PROCESO DE DIÁLOGO

En 2025 GDFE cumplió 30 años de vida. En ese marco iniciamos un proceso de escucha y diálogo con nuestros socios y públicos externos con el propósito de comprender las oportunidades, desafíos y prioridades que deberían orientar la inversión social privada en Argentina. La pregunta que lo atravesó fue tan simple como exigente:

¿Seremos capaces de poner nuestros dones al servicio de imaginar la Argentina de los próximos treinta años?

Este proceso se materializó en entrevistas con socios, discusiones en el seno de la Comisión Directiva, el Ciclo de Diálogo en el IAE y dos Encuentros de expertos, realizados en agosto

en Workplace by IRSA y en septiembre en el Estudio Beccar Varela. En todas estas instancias participaron más de ciento cincuenta referentes clave de nuestro ecosistema, unidos por una inquietud común: cómo contribuir a un desarrollo más justo, equitativo y fraterno.

A lo largo de los diálogos se consolidó la convicción de que la mejor propuesta de futuro consiste en alinear esfuerzos en torno a misiones comunes, y en que todas las instituciones —con y sin fines de lucro— comprendan su propósito particular como inseparable de su contribución al bien común. En un contexto atravesado por la pérdida de confianza, el avance del individualismo y la fragmentación social, los participantes coincidieron en que la inversión social privada no solo puede, sino que debe asumir un papel más activo como fuerza transformadora.

Este rol implica ir más allá de intervenciones aisladas o filantrópicas en sentido tradicional, para avanzar hacia estrategias de acción colectiva capaces de generar impacto sistémico. Supone también reconocer y aprender de las buenas prácticas existentes, profundizar su conceptualización y crear incentivos que fortalezcan el compromiso con el bien común. En definitiva, asumir el desafío de que las empresas más comprometidas con el desarrollo sean también las más exitosas.

Este documento recoge las principales reflexiones, consensos y tensiones surgidas a lo largo de ese recorrido. No pretende clausurar una discusión, sino ofrecer un marco de referencia para seguir construyendo una cultura de colaboración orientada a la producción de más y mejores bienes públicos.



1. LA ESCUCHA DE LOS SOCIOS

APRENDIZAJES DEL
DIÁLOGO CON LAS
ORGANIZACIONES
MIEMBROS DEL
GDFE

“Todas estas propuestas expresan un mismo espíritu, pasar de la intuición colaborativa a una arquitectura sistemática de la colaboración, capaz de sostener y escalar los esfuerzos compartidos.”



1.1 EL ROL DIFERENCIAL DEL SECTOR PRIVADO

Comenzamos 2025 con catorce entrevistas grupales —virtuales y presenciales— realizadas al estilo *focus group*, en las que dialogamos con la gran mayoría de nuestros socios. Sumada esta actividad extraordinaria a la agenda mensual del Ciclo de Diálogo de Socios en el IAE —un espacio de discusión que sostenemos desde hace 5 años en esa casa de estudios—, logramos una participación de más del 90% de las organizaciones miembro del GDFE.

Este proceso permitió consolidar una base de percepciones y propuestas que sirvió además de punto de partida para los *Encuentros de expertos*, realizados algunos meses después junto a setenta referentes de la academia, el sector privado y la sociedad civil. Con los socios y los expertos delineamos una agenda estratégica orientada a movilizar múltiples actores comprometidos con un cambio cultural hacia el bien público.

Las entrevistas arrojaron resultados clave. Entre ellos, el reconocimiento del sector privado como actor diferencial del desarrollo. Sin desconocer la relevancia del Estado ni de las organizaciones de la sociedad civil, los socios identificaron a la actividad privada —productiva, emprendedora e impulsora de inversión social— como un ámbito con capacidades únicas para contribuir al desarrollo humano y sostenible.

Esa mirada no contempla sólo a las grandes corporaciones, sino que además incluye a las pequeñas y medianas empresas, que representan el 99% del total y cerca del 50% de la facturación nacional. Reconocer su papel es esencial para pensar un modelo de desarrollo inclusivo, basado en la articulación entre todos los actores que generan valor y fortalecen el entramado social argentino.

1.2 PREPONDERANCIA DEL SECTOR PRIVADO: ¿BUSINESS AS USUAL U OTRA COSA?

El consenso sobre el potencial transformador del sector privado no surge del mero ejercicio de su mandato tradicional —crear riqueza, generar empleo, dinamizar la economía—, sino de su capacidad para inscribir esos objetivos en marcos más amplios de propósito social.

La clave no está en contraponer rentabilidad y bien común, sino en aprovechar la energía y los incentivos del mercado para alinear el beneficio individual con el bienestar general.

Desde esta perspectiva, el rol diferencial de la actividad privada en el desarrollo no radica en la adopción de un modelo económico o ideológico específico, ni en la redefinición de las competencias formales del Estado o de las organizaciones sociales. Se funda, más bien, en el reconocimiento de los límites de esas responsabilidades y en la necesidad de integrar —en lugar de compartimentar— los esfuerzos orientados al bienestar colectivo en los distintos planos en los que este se construye.

“¿De quién es el bien público? ¿Quién es responsable de velar por más y mejores bienes públicos?”, preguntaba un participante en los diálogos.

En esa línea, las conversaciones con los socios GDFE permitieron delinear una serie de **principios orientadores** para el cambio cultural necesario:

- Integrar más que escindir
- Converger el bien particular y el bien público
- Superar una ética de mínimos
- Corresponder voluntariamente
- Pasar del contractualismo a la disponibilidad

En otras palabras, el rol que convierte al sector privado en un actor decisivo es aquel que lo reconoce como actor social, no solo económico.

Su impacto excede ampliamente la producción, el empleo y los impuestos: las empresas son instituciones con influencia cultural y son parte constitutiva (y constituyente) del entramado territorial, político y de incidencia que conforman.

Sin embargo —y a la luz de los avances y retrocesos de la responsabilidad social en las últimas décadas—, hoy predomina una visión institucional excesivamente acotada de funciones y responsabilidades que asigna de manera casi exclusiva al Estado o al sector social la promoción del bien común. Esta concepción debilita tanto las posibilidades de un desarrollo más sostenible como las de una mayor humanización de las instituciones: separa al *ser* de sus *circunstancias* y disocia la responsabilidad formal del compromiso libremente asumido. Así, perdemos de vista el todo y nos conformamos con una suma de partes que no siempre encajan.

Sin una noción de lo común —y no solo de lo propio—, y sin misiones capaces de convocarnos colectivamente, seguiremos reproduciendo lógicas de provecho individual que difícilmente se traduzcan en bienes socialmente extendidos.

1.3 DE LA ASPIRACIÓN A LA ACCIÓN

Los participantes subrayaron que esta visión de acción colectiva no puede quedar en el plano de las aspiraciones idealistas. Requiere una conceptualización más precisa, así como instrumentos innovadores y marcos normativos que reconozcan y valoren —e incluso premien— a quienes asumen compromisos efectivos con el bien común. Esto implica involucrar no solo capacidades periféricas, sino el corazón mismo de las organizaciones, allí donde se definen las

decisiones estratégicas, los incentivos y la orientación de largo plazo.

Si bien el 83% de los participantes manifestó que la inversión social privada expresa de manera clara ese rol transformador, también se evidenció la necesidad de traducir esa convicción en estrategias concretas, superando un abordaje meramente declarativo. Entre los principales desafíos que limitan su expansión e impacto se destacaron:

- Falta de datos e indicadores que permitan medir y comunicar resultados con mayor precisión.
- Dificultades para movilizar recursos financieros hacia iniciativas transformadoras. “Los fondos existen, pero resulta complejo articularlos y canalizarlos de forma eficaz”.
- Déficit de articulación intersectorial, tanto con actores públicos como privados y de la sociedad civil.

A estos factores se suman barreras culturales y regulatorias, junto con la necesidad de fortalecer las capacidades de acción colectiva e identificar aliados estratégicos que potencien los esfuerzos comunes.

1.4 VALIDACIÓN DE INICIATIVAS Y PROPUESTAS

El proceso reveló un alto nivel de entusiasmo y adhesión a las iniciativas impulsadas por el GDFE como parte de su *agenda extraordinaria de los 30 años*. Entre el 93% y el 100% de los referentes expresó interés en apoyar diversas propuestas, entre ellas:

- Los **Encuentros de expertos**, como espacio de debate estratégico.
- La **nueva Guía de Inversión Social Privada**, que actualice tendencias, metodologías y aprendizajes a diez años de la edición anterior.
- Un **Directorio digital** o el “quién es quién en la ISP” para fortalecer el conocimiento entre socios, acelerar la colaboración y sumar un agente de inteligencia artificial a ese fin: el *ChatGDFE*.

- La **Convocatoria de buenas prácticas de acción colectiva**, destinada a contrarrestar la cultura de premiar solo “la genialidad individual” y poner en valor los logros compartidos.
- Un **Podcast** orientado a acercar estos temas a nuevas audiencias y expandir su alcance cultural.

Además, los socios sugirieron un centenar de nombres de personas a considerar para participar de este proceso de cambio cultural —ya sea en los *Encuentros de expertos*, el podcast o en la misma XXIII Jornada Anual “*Un futuro común*”¹.

Todas estas propuestas expresan un mismo espíritu, pasar de la intuición colaborativa a una arquitectura sistemática de la colaboración, capaz de sostener y escalar los esfuerzos compartidos. En definitiva, avanzar hacia la institucionalización de una plataforma de acción colectiva, entendida como una infraestructura organizacional orientada a promover un cambio cultural duradero hacia el bien común.

¹Evento realizado el 14 de noviembre de 2025 en el Centro de Convenciones de Buenos Aires. La Jornada reunió a más de 450 personas en torno a una conversación profunda sobre el sentido de construir futuro en la Argentina y la región.

2. HORIZON- TES PARA UN FUTURO COMÚN

SÍNTESIS DE LOS
ENCUENTROS DE
EXPERTOS

“La pregunta que atravesó cada momento del diálogo fue cómo poner los propios dones al servicio de un futuro común: cómo asumir una corresponsabilidad real en el desarrollo y contribuir, desde cada lugar, a abordar los dilemas sociales más complejos.”



EXPERTOS

En el marco de la agenda por sus 30 años, el GDFE impulsó un proceso de reflexión colectiva destinado a proyectar el rol del sector privado y la inversión social en la construcción de una Argentina más justa, equitativa y fraterna.

Bajo esta premisa nacieron dos *Encuentros de expertos*, concebidos como espacios de diálogo en los que participaron unos 70 expertos del ámbito académico, empresarial, social, personalidades de la ciencia, la filosofía, el mundo emprendedor, el periodismo y la opinión pública².

El objetivo fue identificar aprendizajes, desafíos y oportunidades para instituir una plataforma de acción colectiva que permita articular esfuerzos, capacidades y recursos de múltiples actores en torno a misiones compartidas. El proceso partió del convencimiento de que ningún actor por sí solo puede abordar los problemas estructurales del país, y que la verdadera transformación requiere de una nueva cultura de colaboración basada en la confianza, la empatía y la orientación al bien común.

²Adela Cavia, Agustín Arakaki, Alejandra Sánchez Cabezas, Alejandro Castelli, Andrea Dala, Andrea Grobocopatel, Andrea Imbrogli, Augusto Zampini, Carolina Lazzaroni, Carolina Martínez Hansen, Carmen Grillo, Cecilia Mosto, Cecilia Solé, Celeste Fernández, Constanza Connolly, Cristian Feldkamp, Delfina Irazusta, Diego Guillisasti, Eduardo Amadeo, Eduardo Arraiza, Evangelina Petrizza, Flavio Fuertes, Florencia Gastaldi, Gabriel Berger, Gala Díaz Langou, George Hill, Gisela Pérez, Gustavo Castagnino, Guadalupe Nogués, Guadalupe Terrón, Iván Buffone, Javier García Moritán, Javier Tarulla, Jazmín Zacarías, Jimena Zibana, José Antonio David, Juan Manuel Fernández, Karina Castiglione, Laura Muchnik, Lucas Utrera, Lucía De La Vega, Lucía Feced, Luciano Román, Malala Tinelli, María Eugenia Di Paola, María Eugenia Estensoro, María Mérola, Mariana Corti, Mario Roset, Martín González Rozada, Martín Grassi, Matías Bianchi, Matías Kelly, Pablo Aldrovandi, Pablo Knopoff, Paola Bohorquez, Paula Cardenau, Rosendo Grobo, Santiago Gallo, Sebastián Bigorito, Susanne Käss, Tarcisio Mulek, Verónica Cipriota y Víctor Volman.

Los disparadores de los encuentros estuvieron enfocados en un contexto de pérdida de confianza en las instituciones, fragmentación y polarización social, pobreza persistente, desigualdad y otras tensiones estructurales. La pregunta que atravesó cada momento del diálogo fue cómo poner los propios dones al servicio de un futuro común: cómo asumir una corresponsabilidad real en el desarrollo y contribuir, desde cada lugar, a abordar los dilemas sociales más complejos.

A lo largo de las distintas mesas de trabajo se abordaron cinco desafíos centrales para construir a ese futuro común:

2.1 ACCIÓN COLECTIVA PARA LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA (ISP)

Frente a desafíos sociales cada vez más complejos, la reflexión se centró en cómo la inversión social privada puede superar la fragmentación y multiplicar su impacto a través de la colaboración. La conversación puso el foco en la necesidad de construir un nuevo modo de actuar, en el que la acción colectiva deje de ser un ideal abstracto para convertirse en una práctica sistemática: sostenida en el tiempo, arraigada en los territorios y orientada a misiones comunes.

De ese intercambio emergió la idea de que la acción colectiva no se reduce a la coordinación entre actores, sino que implica una transformación cultural: pasar de la lógica de proyectos individuales a la de propósitos compartidos. Los expertos coincidieron en que esta transición requiere identificar un problema o meta común que trascienda los intereses sectoriales, convoque a la cooperación genuina y permita rendir cuentas colectivamente.

La ISP, en este sentido, debe adoptar un enfoque de misión, articulando recursos, conocimientos y capacidades en torno a desafíos sociales claramente definidos. Se trata de desarrollar estructuras de gobernanza que faciliten la confianza, la continuidad y la evaluación conjunta de los resultados.

Entre las condiciones necesarias se destacaron: liderazgos capaces de construir puentes entre sectores; un relato compartido que conecte propósito y acción; y sistemas de información que hagan visible el impacto colectivo.

En síntesis, la inversión social privada fue concebida como una palanca de cohesión social, pero su fuerza dependerá de su capacidad para integrarse en una trama colaborativa, donde cada actor asuma una parte del compromiso por el bienestar común.

2.2 DESAFÍOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA CULTURA DE LA FILANTROPÍA

Una de las preguntas que atravesó el diálogo fue cómo fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil en un tiempo de desconfianza y sobrecarga institucional. ¿Qué lugar ocupan hoy en la agenda pública y privada? ¿Cómo se las acompaña y potencia para sostener su impacto?

La conversación reveló que la sociedad civil sigue siendo una columna vertebral del desarrollo y es fundamental para el funcionamiento democrático: allí “donde el Estado no llega y el mercado no repara”, surgen organizaciones, redes, cooperativas, clubes, bibliotecas populares y centros comunitarios que mantienen viva la trama social. Sin embargo, también enfrenta desafíos estructurales como la dispersión, la competencia por recursos escasos y la falta de reconocimiento en los grandes debates de desarrollo.

Los participantes coincidieron en que fortalecer a la sociedad civil exige una mirada ecosistémica: no se trata solo de garantizar la supervivencia de cada organización, sino de consolidar el tejido cívico que da vida a la comunidad. En este sentido, la filantropía debe actualizarse y reconectarse con la ciudadanía.

Más que un acto de generosidad individual debe entenderse como una práctica cultural que expresa empatía, pertenencia y responsabilidad colectiva.

Entre las ideas más potentes surgió la necesidad de diversificar las voces del ecosistema, federalizar las oportunidades, promover marcos normativos habilitantes y construir una nueva narrativa del compromiso social.

Una narrativa que supere la visión asistencialista y reconozca a las organizaciones sociales como actores de transformación y productores de valor público.

Así, fortalecer la sociedad civil y renovar la cultura filantrópica se presentan como condiciones habilitantes para la acción colectiva: amplían los recursos, consolidan la confianza y regeneran el sentido de comunidad.

2.3 INCENTIVOS DE BIEN PÚBLICO

En este eje, la conversación partió de una premisa: las sociedades colaboran cuando las reglas del juego lo hacen posible. Si los incentivos predominantes recompensan el beneficio individual o se enfocan exclusivamente en la competitividad, la cooperación se vuelve una excepción; si, en cambio, los sistemas normativos, fiscales y culturales premian la contribución al bien común, la colaboración florece.

Se debatió cómo diseñar incentivos integrales —reputacionales, regulatorios, financieros y simbólicos— que estimulen las decisiones de la inversión hacia la cooperación. Los expertos coincidieron en que no se trata solo de instrumentos técnicos, sino de un cambio cultural que nos lleve a preguntarnos menos

“qué nos llevamos” y más “qué aportamos”, promoviendo una síntesis virtuosa entre rentabilidad y contribución al bien común.

Para ello también se discutió la necesidad de construir marcos de reconocimiento que valoren las alianzas y la interdependencia. En palabras de un participante, “tenemos que crear un entorno donde sea costoso no cooperar”. Los incentivos de bien público, por tanto, deben articular normas, prácticas y relatos que legitimen la acción conjunta y refuercen el orgullo de contribuir al desarrollo colectivo.

En síntesis, la creación de incentivos adecuados no busca reemplazar la motivación ética, sino fortalecerla: volver visible, sostenible y deseable la cooperación como forma superior de competencia.

2.4 FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO DESDE EL SECTOR PRIVADO

Otra conversación clave giró en torno al financiamiento del desarrollo: cómo puede el sector privado contribuir de manera estructural y sostenida, sin que ello dependa exclusivamente de la capacidad fiscal del Estado. El intercambio abordó los mecanismos existentes —y los que aún deben desarrollarse— para alinear capital, propósito y sostenibilidad. En ese marco, se destacó la necesidad de partir de un diagnóstico realista sobre las limitaciones financieras de los Estados para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como del potencial del capital privado —proveniente de empresas, familias e individuos— que, a nivel global y en su conjunto, supera ampliamente los recursos públicos disponibles y resulta clave para cerrar la brecha de financiamiento de la sostenibilidad.

El debate mostró que la inversión social privada y la inversión de impacto pueden ocupar un lugar central en la arquitectura del desarrollo, siempre que se articulen con una visión de largo plazo y se integren a las misiones colectivas.

Los expertos coincidieron en que el financiamiento del desarrollo debe concebirse como un ecosistema mixto, donde empresas, fundaciones, bancos y fondos de inversión colaboren en torno a objetivos comunes.

Entre las propuestas, se destacó la necesidad de fomentar acuerdos plurianuales de inversión social, promover el desarrollo del mercado de capitales de impacto y generar políticas públicas coherentes que incentiven la inversión sostenible. También se mencionó la importancia de compartir información sobre resultados y riesgos, y de fortalecer las capacidades técnicas para gestionar proyectos de alta complejidad social.

Más allá de los instrumentos financieros, el desafío es cultural: construir una narrativa donde el bien común sea motor de innovación empresarial, donde las empresas más exitosas sean también las más comprometidas. En esa visión, el crecimiento económico y el desarrollo social dejan de ser caminos paralelos y se convierten en dimensiones complementarias de un mismo propósito.

2.5 NUEVAS FORMAS DE GOBERNANZA PARA LA ACCIÓN COLECTIVA

El último eje abordó la cuestión de la gobernanza, entendida no solo como estructura de coordinación, sino como forma de cultura institucional. ¿Cómo gobernar la acción colectiva? ¿Quién define las prioridades? ¿Qué tipo de liderazgo necesitamos en una sociedad fragmentada y desconfiada?

El diálogo evidenció que la gobernanza colaborativa no se impone, se construye. Implica reconocer que los grandes problemas públicos —la pobreza, la desigualdad, la crisis educativa o ambiental— no admiten soluciones unilaterales.

Requieren liderazgos compartidos y procesos adaptativos, capaces de integrar lo público, lo privado y lo comunitario en torno a misiones comunes.

Los participantes subrayaron la importancia de crear espacios donde las decisiones sean participativas, la información circule y la comunicación cumpla un papel estratégico para visibilizar resultados. Se destacó también la necesidad de una institucionalidad flexible, que permita sostener la cooperación más allá de los cambios coyunturales.

En última instancia, se coincidió en que la acción colectiva constituye un nuevo paradigma de desarrollo: un modo de hacer política en sentido profundo, donde el poder se redefine como capacidad de actuar juntos.

En un país signado por la fragmentación, esa forma de gobernanza representa tanto un desafío como una esperanza: el paso de la desconfianza al reconocimiento mutuo como punto de partida para el bien común.

3. REFLEXIÓN FINAL

HACIA UNA
PLATAFORMA DE
ACCIÓN COLECTIVA

“Creemos que la acción colectiva es la vanguardia de nuestra época. La posibilidad de que el “nosotros” sea el sujeto de un desarrollo más justo, equitativo y fraterno.”



Los *Encuentros de expertos* concluyeron que la transformación que la Argentina necesita no será obra de un solo sector, sino el resultado de una comunidad de actores que elija cooperar. En un país marcado por la polarización, el desafío es tan técnico como cultural. Se trata, en esencia, de reconstruir los lazos que nos permiten reconocernos en un destino común.

Hoy predomina una cultura organizacional lineal y reactiva. Se gestiona de coyuntura en coyuntura, priorizando la supervivencia propia antes que un propósito compartido. Esa lógica, aunque comprensible, está mal diseñada. Nos ancla en el eje del “yo” y posterga indefinidamente la posibilidad de un “nosotros” real. De allí la necesidad de un cambio de paradigma. Como expresó una participante de los diálogos, necesitamos “pasar de lo lineal a lo exponencial”, de la competencia a la interdependencia.

El individualismo no ofrece una salida sostenible. La acción colectiva, por su parte, requiere una disposición distinta. La de partir asumiendo una pérdida en simultáneo, que colaborar implica ceder algo propio para ganar algo mayor. Esa renuncia parcial — económica, simbólica o de control— es el precio inevitable de toda construcción común.

El desafío no reside solo en formular consensos, sino en identificar quién prioriza la cooperación, quién se anima a dar el primer paso hacia esa intersección entre sectores que no pertenece a ninguno, pero que los contiene a todos. Allí se juega la “última milla” de la articulación, ese espacio liminal donde confluyen lo público, lo privado y lo comunitario y donde nadie puede avanzar en soledad.

Se trata de crear instancias de confianza, entornos capaces de alojar la vulnerabilidad y permitir que emerja lo mejor del otro en tanto otro. Cuando nos sentimos amenazados, incluso desde la propia biología, reaccionamos de manera defensiva. La cultura de la acción colectiva exige lo contrario: un clima donde el encuentro desarme la amenaza y habilite la colaboración.

En este marco, el GDFE siente el llamado a posicionarse como articulador. Levanta la mano y pone sus capacidades al servicio de esta tarea, convocando a líderes empresariales, referentes de la sociedad civil y de la gestión pública, a pensar e instrumentar el desarrollo como un desafío común.

Porque la acción colectiva no es solo un método, es una visión ética y política, la convicción de que el progreso individual depende inexorablemente del bienestar colectivo.

Estos encuentros fueron un primer paso en la agenda por los 30 años del GDFE. Continuaremos con nuevas entrevistas, diálogos y espacios de reflexión para impulsar una plataforma permanente de colaboración y confianza para más y mejores bienes públicos.

Creemos que la acción colectiva es la vanguardia de nuestra época. La posibilidad de que el “nosotros” sea el sujeto de un desarrollo más justo, equitativo y fraterno.

UNA CULTURA DE COLABORACIÓN PARA UN FUTURO COMÚN

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de los referentes de las empresas y fundaciones miembro que aportaron generosamente su tiempo para una reflexión clave en el año de nuestro 30° aniversario; a los líderes de múltiples sectores que compartieron su mirada y análisis; a las autoridades de Fundación IRSA y del estudio Beccar Varela por disponer de sus espacios para la realización de los Encuentros de Expertos; y un especial reconocimiento a los facilitadores de estos diálogos, encabezados por Lucas Utrera, quien condujo ambos encuentros e incluyó a Gabriel Berger, Gustavo Castagnino, Mariana Corti, Lucía de la Vega, Florencia Gastaldi, Cecilia Solé y Javier Tarulla.

COMISIÓN DIRECTIVA

Presidente: **Gustavo Castagnino** (Genneia)
Vicepresidenta: **Mariana Corti** (Fundación Pampa)
Secretaria: **Lucía de la Vega** (Fundación River Plate)
Tesorero: **Javier Di Biase** (Fundación Grupo Sancor Seguros)
Protesorera: **Marcela Mondino** (Fundación Avina)
Prosecretaria: **Evangelina Petrizza** (Beccar Varela)
Vocales Titulares:
Javier Rodríguez (Fundación Arcor)
Pablo Aldrovandi (Fundación Siemens)
Andrea Dala (Fundación Acindar)
Vocal Suplente: **Ma. Julia Díaz Ardaya** (Meta)
Revisoras de Cuentas Titulares:
Karina Castiglioni (Andreani)
Karina Stocovaz (Instituto Natura)
Agustina Zenarruza (Pan American Energy)
Revisores de Cuentas Suplentes:
Mario Yaniskowski (TGS)
Jimena Zibana (Plaza Logística)

AUTORÍA

Equipo ejecutivo GDFE

SOBRE EL GRUPO DE FUNDACIONES Y EMPRESAS

El GDFE es una asociación civil sin fines de lucro integrada por fundaciones y empresas comprometidas con el desarrollo sostenible. Desde hace 30 años impulsa la inversión social privada y promueve la acción colectiva orientada al bien público.

SOCIOS QUE INTEGRAN GDFE

Accenture	Fundación Cre-Ser	Lition Energy
Acerbrag	Fundación Cre-Ser	Los Azules
Aluar	Fundación Estudios Patagónicos	Manpower
Andreani	Fundación Grupo Sancor Seguros	Meta
Arcos Dorados	Fundación Holcim	Naranja X
Bagó	Fundación Irsa	Naturgy
Banco Comafi	Fundación La Nación	Newsan
BASF	Fundación Loma Negra	Pan American Energy
Bayer	Fundación Medifé	Personal
Beccar Varela	Fundación Mirgor	Plaza Logística
Boehringer Ingelheim	Fundación Movistar	Pluspetrol
Bounty EdTech	Fundación Mundo Sano	Potenciar Argentina
Camuzzi	Fundación Navarro Viola	Potenciar: Plataforma de Impacto Colectivo
CCU	Fundación Noble	Proyecto Norte
Cerro Vanguardia	Fundación Pampa Energía	PWC
Cervecería y Maltería Quilmes	Fundación Pérez Companc	Río Tinto
CGC	Fundación River Plate	SACDE
Citi	Fundación Sadosky	Samsung Electronics Argentina
Coca Cola	Fundación Señor González	San Cristóbal
Edesur	Fundación Siemens	Santander
Establecimientos La Negra EY	Fundación Varkey	Scania
Farmacity	Fundación Volkswagen	SMS
Fundación Acindar	Fundación Williams	Supervielle
Fundación Arcor	Fundación YPF	The Vines Foundation
Fundación Avina	Fundaciones Grupo Petersen	Ticmas
Fundación Banco de Córdoba	Galicia	Torneos
Fundación Banco La Pampa	Genneia	Transportadora Gas del Norte
Fundación Banco Nación	Globant	Transportadora Gas del Sur
Fundación Bunge y Born	Grupo Corven	Universidad Siglo 21
Fundación Cargill	ICBC	YinYang
Fundación Clínica El Castaño	Instituto Natura	Zurich Seguros
	La Caja	
	La Segunda	

