

Universidad de Buenos Aires
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
Maestría en Administración Pública



Políticas Públicas Participativas y Capital Social Institucional de las
Organizaciones Sociales Comunitarias.
Un análisis metodológico de sus interrelaciones en el marco de la
experiencia del Proyecto APAC en Argentina (2005-2007).

Tesis de Maestría
Presentada por:
Lic. Dalia Celia Guterman

Bajo la dirección de:
Dra. Adriana Rofman

A Miguel
A León
A mis padres

Un agradecimiento muy especial a mi directora de tesis, la Prof. Dra. Adriana Rofman, por su apoyo incondicional durante todo el largo proceso que implicó para mí este trabajo.

También agradezco a las autoridades de la Subsecretaría de Gestión y Coordinación de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, por haber sido seleccionada en la convocatoria del Programa PROFITE, para la obtención de una beca que me facilitó la finalización de la investigación para la presente tesis.

CONTENIDO

CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Identificación del Tema General	13
1.2. Recorte del Objeto de Estudio	14
1.3. Planteo de los Objetivos.....	14
1.4. Hipótesis emergentes	15
1.5. Estrategia general de investigación.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	17
2.1. Acerca de las Políticas Públicas	17
2.2. Políticas sociales en Argentina	17
2.3. Políticas Sociales y Organizaciones Sociales Comunitarias	21
2.4. Organizaciones Sociales Comunitarias	22
2.5. Acerca del Capital Social	23
2.5.1. Bourdieu y las formas del capital	24
2.5.2. Capital Social en Putnam	25
2.5.3. Otros aportes acerca del Capital Social	29
2.5.4. Ejes vertebradores acerca del Capital Social	33
2.6. Capital Social Institucional de las Organizaciones	34
2.7. Estrategia de Supervivencia en las OSC.....	34
2.8. Aportes desde la Teoría de la Dependencia de Recursos	36
CAPÍTULO 3. Marco Institucional y actores intervinientes.....	38
3.1. PROYECTO APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios	38
3.2. Antecedentes del Proyecto APAC: el FOPAR	40
3.3. Proyecto APAC: principales características	42
3.3.1. Componente de Asistencia Técnica para Obras	43
3.3.2. Componente de Asistencia Técnica para Emprendimientos Productivos.....	43
3.3.3. Componente de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Institucional	44
3.4. Criterios de Elegibilidad de las OSC	44
3.5. Componente de Asistencia para el Fortalecimiento Institucional	46

3.5.1.	Particularidades del Componente Asistencia para el Fortalecimiento Institucional (AFI)	47
3.6.	Momentos de Articulación	48
3.6.1.	Momento de Articulación 1: Primer Contacto y Entrevista Exploratoria	49
3.6.2.	Momento de Articulación 2: Diagnóstico Institucional/ Primera Mesa de Trabajo: Propósito de la organización y actividad actual.	50
3.6.3.	Momento de Articulación 3: Diagnóstico Institucional/ Segunda Mesa de Trabajo: Problemas del barrio y de la organización y el escenario de las relaciones interactorales.	51
3.6.4.	Momento de Articulación 4: Plan de Desarrollo Institucional/ Tercera Mesa de Trabajo: Propósitos y Actividades.	51
3.6.5.	Momento de Articulación 5: Plan de Desarrollo Institucional/ Cuarta Mesa de Trabajo: Actividades, Recursos y Actores Involucrados.	52
3.6.6.	Momento de Articulación 6: Plan de Desarrollo Institucional/ Quinta Mesa de Trabajo: Viabilidad y Déficit de Capacidades Institucionales.	53
3.6.7.	Momento de Articulación 7: Plan de Desarrollo Institucional/ Sexta Mesa de Trabajo: Presentación del Proyecto Institucional y Evaluación	54
3.7.	Casos Analizados	55
Caso A		55
Caso B		57
Caso C		58
Caso D		59
Caso E		60
Caso F		61
Caso G		62
3.8.	Cáritas: otro actor relevante	64
CAPÍTULO 4. DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL INSTITUCIONAL		66
4.1.	Primera dimensión del Capital Social Institucional: el clima de confianza interna de las OSC	69
4.1.1.	Clima de confianza y Participación en las OSC	69
4.1.2.	Dinámica de Asistencia en las Mesas de Trabajo y Estilo de Mediación en las OSC	76
4.1.3.	Resultados de la Primera Dimensión: Clima de Confianza en los casos analizados	88
4.1.4.	Tipos de Clima de Confianza Interna de una OSC	91
4.2.	Segunda Dimensión del Capital Social Institucional: Capacidad de Asociatividad o Sinergia de una OSC	93
4.2.1.	Primera aproximación: Teoría de la Dependencia de Recursos	94
4.2.2.	Segunda Aproximación: Redes Relacionales de las OSC	105

4.2.3.	Resultados de la Segunda Dimensión: Capacidad de Asociatividad en los casos analizados	110
4.2.4.	Tipos de Capacidad de Asociatividad de las OSC	111
4.3.	Tercera Dimensión del Capital Social Institucional: Compromiso Cívico	118
4.3.1.	Primer Componente: Reconocimiento de la Actividad de la OSC en la Comunidad.	120
4.3.2.	Segundo Componente: Respeto/Cumplimiento de Compromisos de la OSC.....	127
4.3.3.	Tercer Componente: Grado de Participación de las OSC en la Vida Cívica de la Comunidad.....	133
4.3.4.	Resultados de la Tercera Dimensión: Compromiso Cívico.....	139
4.3.5.	Tipos de Compromiso Cívico de las OSC.....	139
4.4.	Cuarta Dimensión del Capital Social Institucional: Prevalencia de Valores Éticos	141
CAPÍTULO 5. CAPITAL SOCIAL INSTITUCIONAL: RESULTADOS GENERALES		143
5.1.	Tipos de Capital Social Institucional	145
5.2.	Descripción de los Tipos de Capital Social Institucional	148
5.2.1.	Particularidades del Capital Social Institucional Sólido	148
5.2.2.	Particularidades del Capital Social Institucional Líquido	149
5.2.3.	Particularidades del Capital Social Institucional Gaseoso.....	150
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....		153
BIBLIOGRAFÍA		156
ANEXO I: PLANILLAS DOCUMENTALES.....		160
ANEXO II: MAPA CONCEPTUAL DEL MODELO DE ANÁLISIS DEL CAPITAL SOCIAL INSTITUCIONAL (MACSI).....		169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mecanismos institucionales de participación en las políticas estatales.	21
Tabla 2: Algunas definiciones del Capital Social	32
Tabla 3: Predisposición de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa.....	72
Tabla 4: Dinámica de asistencia: relevamiento de casos.	79
Tabla 5: Estilos de Mediación.	80
Tabla 6: Estilo de Mediación / casos.....	81
Tabla 7: Relación entre el Estilo de Mediación la Predisposición de los Referentes.....	89
Tabla 8: Relación entre Estilo de Mediación y Dinámica de Asistencia.	89
Tabla 9: Relación entre la Dinámica de Asistencia y Predisposición de los Referentes.	90
Tabla 10: Relación entre la Predisposición de los Referentes, la Dinámica de Asistencia, el Tipo de Convocatoria y Tipo de Participación Interna.	90
Tabla 11: Relación entre Predisposición de los Referentes / Dinámica de Asistencia / Estilo de Mediación.	91
Tabla 12: Tipos de clima de confianza/casos.	91
Tabla 13: Grado de Complejidad Interrelacional / caso.....	96
Tabla 14: Tipo de Vínculo / caso.	98
Tabla 15: Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros / caso.	100
Tabla 16: Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales / caso.....	102
Tabla 17: Origen de las Experiencias de Articulación / caso.	109
Tabla 18: Capacidad de Asociatividad.	111
Tabla 19: Tipos de Capacidad de Asociatividad por caso.....	111
Tabla 20: Tercera Dimensión: Tipo de Compromiso Cívico. Variables e Indicadores.....	120
Tabla 21: Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la actividad de la OSC en la comunidad por actor.	122
Tabla 22: Cuantificación de los Valores de la Variable Reconocimiento.....	122
Tabla 23: Sumatoria de la Cuantificación de los Valores de la Variable Reconocimiento.....	123
Tabla 24: Grado de Autopercepción de Reconocimiento por caso.....	123
Tabla 25: Grado de Autopercepción del Respeto	128
Tabla 26: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos.....	128
Tabla 27: Sumatoria de la Cuantificación de los Valores de la Variable Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos por caso.....	128
Tabla 28: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos por caso. .	129
Tabla 29: Sumatoria de Actividades Participativas / caso.....	136
Tabla 30: Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad por caso.....	136
Tabla 31: Compromiso Cívico: Relación entre Reconocimiento, Respeto y Participación en la Vida Cívica de la Comunidad.....	139
Tabla 32: Tipos de Compromiso Cívico por caso.	139
Tabla 33: Tipos de Compromiso Cívico por caso.	140
Tabla 34: Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios por caso.	142
Tabla 35: Capital Social Institucional: Interrelación entre Tipo de Clima de Confianza, Tipo de Compromiso Cívico, Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios y Capacidad de Asociatividad por caso.	143
Tabla 36: Interrelación entre Tipo de Clima de Confianza, Tipo de Compromiso Cívico, Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios y Tipo de Capacidad de Asociatividad por Tipo de Capital Social Institucional	145
Tabla 37: Tipos de Capital Social Institucional por caso.	146

Tabla 38: Tipos de Capital Social Institucional por Características	146
Tabla 39: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso A.	160
Tabla 40: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso B.	161
Tabla 41: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso C.	162
Tabla 42: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso D.	163
Tabla 43: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso E.....	166
Tabla 44: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso F.....	167
Tabla 45: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso G.	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dinámica de Asistencia: Evolución de Participantes en los Momentos de Articulación por caso.....	78
Gráfico 2: Experiencias de articulación con otras Organizaciones por caso.	107
Gráfico 3: Total de Relaciones con otras entidades en Experiencias con proyectos de desarrollo comunitario -Relación porcentual -.	108
Gráfico 4: Relaciones con otras entidades en experiencias de articulación con proyectos de desarrollo comunitario - Concentración por origen de relación / Cantidad de experiencias -.....	109
Gráfico 5: Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la actividad de la OSC en la comunidad por caso/actor.	124
Gráfico 6: Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la actividad de la OSC en la comunidad por actor/caso.	126
Gráfico 7: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos de la OSC en la comunidad por Caso / Actor.	130
Gráfico 8: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos de la OSC en la comunidad por Actor / Caso.	130
Gráfico 9: Cantidad de Actividades Participativas por Tipo de Actividad en el total de casos.	134
Gráfico 10: Actividades Participativas en la vida cívica de la comunidad por caso.....	135

Esta investigación se origina con la observación de la implementación de Políticas Públicas por parte del Estado posneoliberal en la Argentina, surgido en el año 2003, tendientes a generar estrategias de reducción de la desigualdad y de la exclusión social, utilizando las Organizaciones Sociales Comunitarias que ya operaban en los territorios más afectados. El terrible contexto, producto de la aplicación de las políticas neoliberales, llevaron a nuestro país a la crisis más grave de su historia, que eclosionó en el año 2002, con terribles consecuencias aún no mensuradas en su totalidad.

La observación de estas estrategias nos impulsó a analizar y evaluar las iniciativas llevadas adelante en ese sentido, para tener una mejor comprensión de los mecanismos intervinientes en esa interacción y que, de tal modo permitiese generar un efecto multiplicador de los esfuerzos aportados para la mejora de las condiciones sociales.

Es en definitiva una investigación cuyo fin se orienta a aportar una herramienta más, con la que se pueda contar, para desplegar de la mejor manera posible, el potencial existente de los recursos del Estado volcados en elevar los niveles de reparación en la aplicación de las políticas sociales inclusivas y participativas. De allí el interés de este trabajo enfocado en las Organizaciones Sociales Comunitarias de base y su Capital Social Institucional.

Puede observarse en este contexto, que a partir de la segunda ola de reformas de corte neoliberal del Estado, llevadas a cabo en los países en desarrollo, fue surgiendo una tendencia bastante generalizada, de otorgar a la sociedad civil, un rol medular como ejecutor de políticas públicas.

Esta fue una de las razones del empoderamiento de estos actores sociales, en los distintos niveles de jurisdicción, en la aplicación de los programas sociales. Este paradigma de implementación de Políticas Públicas, que utiliza organizaciones de la sociedad civil como ejecutoras de las mismas, requiere que sea analizado en sus interacciones, así como las características propias de esa construcción vincular, comprendiendo las especificidades de las mismas. Analizar cómo estas organizaciones proceden intrínsecamente y de qué manera se estructuran y construyen vínculos es crucial para entender los efectos del uso de los recursos del Estado y su impacto en el tejido social que este tipo de políticas proponen.

La presente investigación tiene como objetivo principal discutir teóricamente el concepto de Capital Social Institucional de las Organizaciones, referido específicamente a aquél de las Organizaciones Sociales Comunitarias. Se caracterizará este concepto, de manera tal que pueda ser utilizado posteriormente, en la investigación llevada a cabo, para analizar la relación existente entre las condiciones endógenas que forman este Capital Social

Institucional de las Organizaciones, y su correlación con en la aplicación de las políticas públicas.

Entre las muchas cuestiones que dispararon esta investigación, nos preguntamos si las diferentes condiciones endógenas de las OSC estudiadas generan el mismo efecto comunitario en la ejecución de las políticas públicas. Si esto era así, de qué manera evidenciaríamos estas condiciones heterogéneas. Si el accionar de esas organizaciones estaba en sincronía con la necesidad comunitaria existente en su entorno. ¿Cómo sobrellevaban las OSC su interacción con otras OSC, el Estado u otros organismos supraestatales o paraestatales? ¿De qué manera se organizan para ser generadores de recursos económicos y/o materiales destinados a sectores vulnerables? ¿La agenda de las OSC se construye en sintonía con las políticas públicas coyunturales que el Estado propone?

Haciendo especial énfasis en su actuación como ejecutoras de Políticas Sociales, consideramos que este análisis que llevaremos adelante, pueda utilizarse *a posteriori* en la toma de decisiones acerca del diseño de políticas públicas direccionadas a profundizar el proceso de transformación y construcción de una nueva ciudadanía concebida como sujeto de derecho.

Nos parece relevante ahondar esta temática, puesto que analizar en profundidad estas cuestiones nos lleva a reflexionar acerca de la viabilidad de que el Estado efectivice políticas públicas en conjunto con Organizaciones Sociales Comunitarias, y nos permita conocer más detalladamente los límites y beneficios que este tipo de modelos de implementación de políticas acarrea.

Nuestro objetivo personal es aportar a una mayor y mejor reflexión sobre las consecuencias de la aplicación de las Políticas Públicas ejecutadas por Organizaciones Sociales Comunitarias.

1.1. Identificación del Tema General

El tema general de investigación se dirige hacia el particular espacio articulador generado entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil como campo de interacción, resultante de la aplicación de las políticas públicas en la Argentina, específicamente, en el marco resultante de aquellas políticas sociales que se han llevado a cabo con la participación de OSC.

Este trabajo se orienta a conocer y a analizar los mecanismos y las condiciones endógenas que generan comportamientos heterogéneos en las OSC en su forma de participación/intervención en los procesos de implementación de políticas públicas,

centrándonos, en particular, en la incidencia de la composición del Capital Social Institucional como factor heterogeneizante.

1.2. Recorte del Objeto de Estudio

Este trabajo se concentra en un estudio comparativo de casos, que permite analizar la particular relación entre sociedad y Estado, en el ámbito de las políticas públicas llevadas a cabo con OSC.

Delimitaremos nuestro universo de trabajo, a aquellas OSC participantes del Proyecto APAC (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación)¹, Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios, implementado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y para ello, se tomarán siete casos particulares de OSC² con comedores comunitarios, que participaron de este Proyecto, destinado a la transformación de las OSC participantes en Centros Integradores Comunitarios (CIC), en el Conurbano Bonaerense, durante el período 2005-2007.

1.3. Planteo de los Objetivos

La relación entre Estado y OSC no se ha caracterizado por ser estática ni estable. Muy por el contrario, debe ser contextualizada históricamente, teniendo en cuenta las relaciones sociales y políticas intervinientes.

De allí que, el **objetivo general** de este trabajo consiste en contribuir al conocimiento acerca de cómo se desarrollan las articulaciones entre el Estado y las organizaciones sociales que surgen en la sociedad civil, indagando acerca de los mecanismos y las condiciones endógenas de las OSC, que se vinculan de manera heterogénea con las Políticas Públicas, en especial, la incidencia de las diferentes composiciones del Capital Social Institucional de las mismas, como factores heterogeneizantes.

Este objetivo general tendiente a evaluar los impactos de las políticas públicas enmarcadas en esta relación entre Estado y OSC, se vincula a otros **objetivos específicos** como:

¹ Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (s.f.). Recuperado el 1 de noviembre de 2008, de <http://proyectoapac.org.ar/documentos.html>

² Ver Capítulo 2 apartado 2.4.

1. Establecer una categorización de los distintos tipos de composición del Capital Social Institucional de las OSC, acorde a factores endógenos y a los heterogéneos resultados obtenidos en los distintos momentos de articulación en la aplicación de las políticas públicas.
2. Describir los mecanismos de articulación de las OSC con el Estado y analizar las características de estos mecanismos.

1.4. Hipótesis

Como primer hipótesis se plantea que los disímiles modos de interacción en la aplicación de las Políticas Públicas Participativas en las OSC indagadas, mantienen un grado de congruencia con las distintas composiciones del Capital Social Institucional existente en dichas OSC.

Una segunda hipótesis de trabajo es que, entre las OSC con el mismo tipo de composición del Capital Social Institucional, presentan comportamientos homogéneos ante la aplicación de las mismas Políticas Públicas Participativas.

Una tercera hipótesis de trabajo consiste en que el tipo de Capital Social Institucional de las OSC, incide en la heterogeneidad de los modos de interacción de las Políticas Públicas Participativas implementadas.

1.5. Estrategia General de Investigación

Para emprender la tarea propuesta, se llevó adelante una estrategia metodológica de tipo cualitativa de pocos casos, siete organizaciones que participaron en el Proyecto APAC, estudiando en profundidad la experiencia de cada uno de los casos seleccionados.

La variable principal analizada es el Capital Social Institucional de las OSC, que se desglosó en cuatro dimensiones interrelacionadas. La Primera Dimensión del Capital Social Institucional de las OSC, analiza la variable Clima de Confianza Interna, cuyos indicadores son la Predisposición de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa, la Dinámica de Asistencia en las Mesas de Trabajo y el Estilo de Mediación, llevados adelante durante el proceso de intervención participativa que relata esta experiencia. La Segunda Dimensión del Capital Social Institucional de las OSC, examina la Capacidad de Asociatividad de las OSC, cuyos indicadores son el Grado de Complejidad Interrelacional, el Tipo de Vínculo, el Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros, la Capacidad de Ofrecimiento de

Recursos Territoriales y el Origen de las Experiencias de Articulación. La Tercera Dimensión del Capital Social Institucional de las OSC, explora el Tipo de Compromiso Cívico de las OSC, examinando las variables el Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la Actividad de la OSC, el Grado de Autopercepción del Respeto y el Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad. Por último, la Cuarta Dimensión del Capital Social Institucional de las OSC, sondea acerca de la Prevalencia de Valores Éticos, inquiriendo acerca del Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios en las OSC relevadas.

Nos propusimos una estrategia comparativa entre los casos estudiados, para analizar el desarrollo de cada una de estas variables en las distintas experiencias.

Si bien no es una muestra representativa, los casos analizados son organizaciones comunitarias de base, semejantes a las que fueron incorporadas a la Política Pública a la que nos referimos en el presente trabajo.

El diseño cualitativo presupone la transformación de la información recabada en textos analizables que permitan reconocer discursos y procesos (Montero, 2007). Nos interesó tomar la voz de las OSC, para lo cual se realizaron entrevistas y se analizó y operacionalizó la información generada a partir de los Diagnósticos Institucionales, los Proyectos Institucionales, las Memorias de las Reuniones y las Mesas de Trabajo y los Talleres realizados en el año 2007 y de los Informes de Análisis de Capacidades Institucionales, confeccionados para cada una de las OSC analizadas. También se utilizó información bibliográfica, y documentos que dieron cuenta de la normativa jurídica de las organizaciones.

Asimismo, se analizaron las “historias de la organizaciones”, consistente en la narrativa construida a partir del relato de los propios integrantes que participaron en los talleres llevados adelante para tal efecto, y que permitieron esbozar las estrategias de planificación elaboradas por cada una de las OSC participantes del Proyecto APAC.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo puntualizaremos los distintos aportes teóricos que hemos utilizado en la construcción del modelo de análisis que aplicamos para indagar acerca de las condiciones endógenas del Capital Social Institucional de las OSC.

2.1. Acerca de las Políticas Públicas

Para poder adentrarnos en el análisis que nos proponemos, definiremos a las Políticas Públicas, como cristalizaciones de demandas y de necesidades sociales, que logran insertarse en la agenda gubernamental, para su resolución. Oszlak y O' Donnell, (1976, pág. 21) definen a las políticas públicas *“como un conjunto de acciones - omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores de la sociedad civil”*.

Tradicionalmente, ha existido un doble enfoque para encarar la cuestión: por un lado, la formulación de las políticas y por el otro, la implementación de las políticas. En relación a la formulación, para Oszlak (1980, pág. 4), las políticas públicas son la expresión más evidente del interés general de la sociedad y consecuentemente su legitimidad deviene de un proceso legislativo democrático o de la aplicación de criterios y conocimientos; mientras que la implementación, está asociada a la ejecución, aplicación y burocratización de los procesos.

Para analizar la dinámica de la implementación de una política pública, el proceso involucra la definición de objetivos y de una estrategia de análisis que posibilite mirar el movimiento, los antagonismos y los acuerdos que se ponen en juego.

2.2. Políticas sociales en Argentina

Según Valdés Paz y Espina (2011, pág. 17), las políticas sociales se instauran, como una forma de política pública, primeramente se encauzan hacia la superación de la denominada cuestión social, y se orientan posteriormente, a la igualdad social.

Para Danani (2004, pág. 11) las políticas sociales son aquellas intervenciones sociales específicas del Estado que se orientan (en el sentido de que producen y moldean) directamente a las condiciones de vida y de reproducción de la vida de distintos sectores y grupos sociales, y que lo hacen operando especialmente en el momento de la distribución

secundaria del ingreso. De esta manera se le asigna a la política social la función histórica de regular indirectamente en la relación fuerza de trabajo – salario.

En el caso argentino, el modelo de Estado Social, se inicia en la década del '40 con el peronismo, cuyo modelo de acumulación estuvo basado en la ampliación del mercado interno y en la redistribución del ingreso.

Este Estado Benefactor, había adoptado una política social universalista y homogeneizadora, que suponía una sociedad salarial basada en el desarrollo industrial. Esto generó un modelo de política social que se constituyó en tres núcleos centrales: una política del trabajo direccionada hacia la ampliación de la vigencia de las regulaciones laborales y de la cobertura de seguros sociales de salud y previsión social para el sector de trabajadores formales; una política de servicios públicos universales orientada a la expansión de la cobertura de un sistema de educación pública masiva y de salud pública universal, con una estructura organizada y promovida por el Estado nacional; y por último, un sector relativamente marginal de acciones asistenciales, destinado a los grupos sociales que quedaban fuera del mercado de trabajo (Soldano & Andrenacci, 2005) .

A partir de la década del '80 se inicia el momento de la ruptura con la forma de desarrollo social y económico que supone al Estado como factor principal de ese crecimiento. Esta ruptura implicó asimismo un cambio sustancial en el modelo de políticas sociales propias del régimen de bienestar que había estructurado el Estado social argentino.

Es en ese momento, y más contundentemente en la década siguiente, que se instrumentó el proceso de desuniversalización y asistencialización de la política social argentina, consistente en la desregulación progresiva del mercado de trabajo y el resultante retiro del control estatal en ese campo; la privatización de un importante sector de la protección social, como los seguros sociales de previsión, y la extensión de formas encubiertas de privatización de los seguros de salud; y una fuerte disminución de la calidad y cobertura de los servicios universales, promoviendo así la expansión de la oferta privada en este sector; tomando en definitiva un espacio dominante las intervenciones asistenciales, destinadas a paliar algunos de los efectos más críticos de la reestructuración económica (Soldano & Andrenacci, 2005).

En este marco se encuentran los variados planes sociales que desde finales de la década del '90, las diferentes gestiones, nacionales o provinciales, fueron implementando en nuestro país. El cambio en el formato de las políticas sociales de este nuevo modelo hegemónico globalizado puede entenderse si se toman en cuenta los cambios de la estructura social y la dinámica territorial que evidencian las últimas décadas: la complejización y diversificación de la cuestión social, la emergencia de la sociedad civil y la jerarquización del espacio local como ámbito de desarrollo (Rofman, 2007).

El nuevo escenario quedará también definido por la expulsión de importantes sectores de la población de la relación laboral, generando así masivas situaciones de exclusión social que

coexistirán con la prosperidad de otros sectores que concentran el crecimiento económico de la sociedad, profundizando aún más la desigualdad y la exclusión.

Por otra parte, nuevas cuestiones sociales aparecen en esta sociedad fragmentada. Nuevas problemáticas, antes limitadas al ámbito de lo privado, multiplican las demandas que dan cuenta de una nueva toma de conciencia acerca de la especificidad de las distintas situaciones de carencia o injusticia, que pone seriamente en duda la efectividad de los servicios sociales universales y homogéneos para toda la población (Rofman, 2007).

Son estas demandas las que convocan la movilización de una panoplia de movimientos sociales que se incorporan a la escena política exigiendo una mayor participación en el seno de las políticas del Estado. La heterogeneidad de estas demandas son las que exigen también respuestas diversas y focalizadas.

En la década de los '90 comienzan a multiplicarse programas de tipo focalizado que se dedicaban específicamente a las urgencias y necesidades del entorno local. Se vuelve pertinente problematizar acerca de las capacidades necesarias del estado central para lograr efectividad en la ejecución de dichos programas, resultando así la descentralización del Estado la base del discurso predominante.

De esta manera, para Rofman “la reforma del modelo de gestión de las políticas sociales estaría atravesado por tres ejes confluyentes: la descentralización, la diversificación de la oferta de programas, y la expansión de estrategias participativas de gestión de las políticas” (2007, pág. 5).

2.3. Políticas Públicas Participativas

La multiplicación de las experiencias de políticas públicas que recurren a la participación de la sociedad civil ha planteado un debate sobre el significado de este nuevo rasgo de las políticas públicas. Dos visiones enfrentadas caracterizaron esta discusión, sumadas a algunas posturas intermedias.

Por un lado, encontramos la posición que considera a la participación de la sociedad civil en las políticas públicas como un componente más del ideario neoliberal hegemónico. La argumentación se basa en que el neoliberalismo ha promovido un retorno al Estado ‘mínimo’, dando centralidad al mercado ‘autorregulado’ como espacio privilegiado para orientar el desarrollo y para la provisión de bienes colectivos significativos para el bienestar, que anteriormente eran provistos de manera universal mediante la oferta estatal.

En este contexto, la demanda de la participación de los beneficiarios en las políticas sociales se basa en la idea de que el Estado no puede, por la escasez de recursos, y no debe, por su carácter ineficiente, cumplir con las necesidades de los sectores pobres, salvo en situaciones especiales caracterizadas por el riesgo y que constituyan una amenaza a la subsistencia de esos grupos sociales. En esta línea de pensamiento, serían los pobres los que deben procurarse los medios para asegurarse sus necesidades. El Estado sólo debe custodiar y fortificar, mediante la política social, las iniciativas que provengan de ese sector. Así, la participación sólo consiste en un instrumento posible de la autorregulación social, o un mecanismo a través del cual operaría la eliminación de la responsabilización social del Estado, y no una herramienta de los pobres para debatir una diferente distribución de la riqueza, el poder o de los bienes sociales administrados por el Estado. (Sarmiento, Tello, & Segura, 2007)

En la contracara de esta postura se ubican quienes defienden la participación de la sociedad civil en materia de políticas públicas, como una forma de promover la democratización del Estado y el fortalecimiento de la ciudadanía. Sostienen que la participación de la sociedad civil en políticas públicas no ha sido una simple concesión del Estado, sino una conquista de los movimientos sociales y un resultado del 'despertar de la sociedad civil' que reclama, a través de las organizaciones que se ha dado, un lugar en la toma de decisiones que hacen al futuro común de una sociedad.

Así, se habría producido una ampliación de la esfera pública con la aparición de nuevos actores 'legítimos', movimientos y organizaciones sociales, y enriquecido, de esta manera, la agenda pública con demandas renovadas y perspectivas de abordaje de los temas públicos. De tal modo, la participación de la sociedad civil profundizaría un cambio cualitativo en la democracia al promover, el pasaje de una democracia representativa a una crecientemente participativa. (Sarmiento, Tello, & Segura, 2007)

Como posición intermedia, encontramos a quienes entienden la participación como un medio para movilizar recursos instalados en la sociedad civil, (capacidades organizacionales, saberes), y de ese modo alcanzar los objetivos de la política pública, además de observar en la participación un medio para otorgarle mayores niveles de legitimidad. Pueden ser tomadas como ejemplo de esta posición, las propuestas para el desarrollo local participativo o las tendientes a fortalecer y recobrar para la política pública el capital social de una comunidad.

Por otro lado, Rofman (2007) establece una tipología de mecanismos institucionales de participación en las políticas estatales de relevancia para nuestra investigación.

Tabla 1: Mecanismos institucionales de participación en las políticas estatales		
Modalidad de participación	Actores	
	Organizaciones	Individuos (ciudadanos / beneficiarios)
Baja / nula		Sólo receptores
En el diseño de políticas y en las decisiones	Mesas de concertación Planes estratégicos Consejos asesores	Consultas públicas, referéndum Audiencia pública Presupuesto participativo
En la ejecución de las acciones	Organizaciones ejecutoras Gestión tercerizada de servicios	Proyectos socioproductivos
Gestión asociada de la implementación	Gestión asociada	Agentes comunitarios
En el control y monitoreo	Consejos consultivos Entes reguladores	Auditoría ciudadana

Tabla 1: Mecanismos institucionales de participación en las políticas estatales.
Fuente: Rofman, Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos, 2007, pág. 10

Precisamente, esta relevancia se relaciona con que nuestra investigación se encausa en el mecanismo institucional de participación denominado por la tipología de Rofman (2007), como de **Gestión Asociada**, acorde a la tabla precedente.

La autora caracteriza este mecanismo institucional de participación de **Gestión Asociada**, como “la gestión de la implementación del programa que se apoya en un espacio de decisiones compartidas entre el Estado y organizaciones de la sociedad civil, quienes toman decisiones en conjunto durante todo el proceso de gestión. Supone una asociación relativamente consolidada entre los actores involucrados, y mecanismos de decisión regulados y equitativos” (pág. 11). Este tipo de mecanismo institucional de participación es el que caracteriza la experiencia concreta de participación sobre la cual se desarrolla el presente trabajo.

2.4. Políticas Sociales y Organizaciones Sociales Comunitarias

Para Oszlak (2009, pág. 2), existe un cierto esquema de división del trabajo dentro del marco de la asistencia social según el cual la agenda social es atendida “por tres tipos de actores diferentes: 1) las organizaciones estatales, en sus diferentes niveles jurisdiccionales; 2) los proveedores del mercado, mediante los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes; y 3) las organizaciones de la sociedad civil (o Tercer Sector), que también prestan un número muy variado de servicios a los ciudadanos”.

Siguiendo a Long (2007) es esencial entender que los destinatarios de programas de combate a la pobreza tienen sus propios proyectos que anteceden a la llegada de estos programas de Políticas Públicas. Desarrollan sus propias estrategias, en el contexto de sus propias historias y

se encuentran basadas en la información de la cual disponen, para lograr sus objetivos individuales y colectivos.

2.5. Organizaciones Sociales Comunitarias

Siguiendo a Aldrich y Marsden (1988, pág. 22), definimos como organización a una agrupación formalmente establecida, que dispone de una legitimidad proveniente del sistema social externo, que está orientada hacia unos fines concretos y que ha sido creada con la pretensión de perdurar en el tiempo.

Para Ramió (1999, pág. 11), las organizaciones tienen, además de las anteriores características, un diseño elegido libremente, unos límites de actividad y competencia claramente definidos, así como también, una estructura formal de estatus y códigos de entendimiento estandarizados entre sus miembros que les dotan de la posibilidad de sustituir a quienes forman parte de ella sin que peligre la supervivencia de la propia organización. En general, las organizaciones están orientadas hacia un entorno concreto, y cuentan con el sistema técnico y con los recursos propios necesarios para llevar a cabo sus tareas específicas.

Adentrándonos ya en la especificidad, Salamon, Anheier y Cols (2001, pág. 5), utilizan el término organizaciones de la sociedad civil (OSC), para referirse a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresando los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas y/o filantrópicas. Por lo tanto, el término organizaciones de la sociedad civil abarca una gran variedad de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones.

Sin embargo, en la investigación que nos ocupa, se define el concepto siguiendo el criterio del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2006), que mantiene las mismas siglas OSC pero haciendo referencia específicamente a **organizaciones sociales comunitarias de base**. El término de base, hace referencia a aquellas organizaciones comunitarias que desenvuelven su actividad particularmente a nivel local como clubes de barrio, asociaciones vecinales, jardines de infantes comunitarios, comedores comunitarios de autogestión y otros similares.

Por otra parte, sobre la temática de las OSC en el país, existen numerosos trabajos, como el de Forni y Leite (2006), acerca del proceso de institucionalización de las organizaciones del tercer sector en la Argentina en la década del 90 y del isomorfismo de las organizaciones. Es relevante también el trabajo comparativo de García Delgado (2001) de las políticas sociales en

dos regiones del interior de la Argentina, al igual que la compilación de GADIS (2003), que analiza la historia del asociativismo en Argentina, y el trabajo de Jelin (1994), que observa el surgimiento de los movimientos sociales.

La retracción en la intervención del Estado en la década del 90 en la Argentina, profundizó los niveles de desempleo, pobreza y marginación social. Las OSC fueron durante este período parte del soporte de las relaciones que sustentaron y dieron existencia a la vida comunitaria, funcionando como aquellos espacios de convivencia, de cruce de las diferentes realidades que hacen que una comunidad, en su plena diversidad, se exprese como tal. Fueron lugares de soporte de la cotidianeidad comunitaria y de sus intercambios sociales, que aseguraron también otras propiedades vitales, tales como la seguridad, la pertenencia y la identidad.

2.6. Acerca del Capital Social

La teoría del capital social permite un marco de análisis adecuado para estudiar las organizaciones sociales de base, fundadas en la reciprocidad y la cooperación comunitaria, elementos centrales del capital social.

El paradigma del capital social se enmarca en las nuevas modalidades de las políticas sociales que intentan basarse en la detección y la ponderación de las fortalezas y capacidades propias de los grupos, las organizaciones y las comunidades. De aquí surge la necesidad de analizar las formas en las que el capital social se ha ido desarrollando en las organizaciones sociales de base, y entender cómo estas organizaciones se entrecruzan con los organismos del Estado, con otras organizaciones y con el resto de la comunidad local.

El término capital social ya ha sido utilizado profusamente en círculos académicos y agencias de desarrollo. La atención que se ha puesto en este concepto en los últimos años coincide en la idea de enfatizar en los activos de capital que las personas y/o comunidades atravesadas por la desigualdad tienen para, de esta manera, encontrar vías que permitan desarrollar aquello que de lo que adolecen. De allí que se ha comenzado a tener en cuenta los diversos activos de capital humano, social, productivo, natural y cultural de las distintas comunidades (Arriagada, 2006, pág. 7).

Dentro de estos activos, el del capital social se destaca por su importancia, ya que es el que deriva de las relaciones sociales entre las personas y la participación de éstas en organizaciones, siendo estas relaciones las que le permiten y facilitan el acceso a otros recursos, dando sentido de pertenencia e inclusión y permitiendo a las personas organizarse con otros y/o mantenerse conectadas. Sin embargo, existen posiciones variadas tanto en lo que respecta al concepto mismo, como a su aplicación.

2.6.1. Bourdieu y las formas del capital

Pierre Bourdieu (2000) desglosa desde una visión neomarxista las formas generales del Capital. Define al capital como *trabajo acumulado*, tanto en forma de materia como en forma interiorizada o “incorporada” y entiende que la acumulación del capital en ambas formas, requiere fundamentalmente de tiempo. Considera de forma crítica que la teoría económica ha reducido de forma drástica el concepto de capital.

“Este concepto científico-económico de capital reduce el universo de las relaciones sociales de intercambio al simple intercambio de mercancías, el cual está objetiva y subjetivamente orientado hacia la maximización del beneficio, así como dirigido por el interés personal o propio. De esta manera, la teoría económica define implícitamente todas las demás formas de intercambio social como relaciones no económicas y desinteresadas. Y así, quien emplee el concepto de interés propio en el estricto sentido que le asigna la ciencia económica, se ve obligado a utilizar el concepto complementario de desinterés.” (Bourdieu, 2000, pág. 133)

De esta manera, para Bourdieu, se ha tomado al intercambio mercantil como el hecho central del intercambio social y no como un caso particular de las diversas formas existentes de intercambio. De allí que el capital pueda manifestarse de tres maneras fundamentales: el capital económico, el capital cultural y el capital social.

Dentro de este marco, *el capital económico* es aquél que puede convertirse en dinero de forma directa e inmediata y por lo tanto, resulta especialmente conveniente para la institucionalización en forma de derechos de propiedad. El *capital cultural*, puede transformarse bajo ciertas condiciones, en capital económico y resulta apto para la institucionalización, sobre todo, en forma de títulos académicos. Y por último, y el que más nos interesa para el tema que nos preocupa, se encuentra el *capital social*, que es un capital de obligaciones y “relaciones” sociales, que resulta igualmente convertible, bajo ciertas condiciones, en capital económico, y que “puede ser institucionalizado en forma de títulos nobiliarios” (Bourdieu, 2000, pág. 136).

La constitución del Capital Social para Bourdieu va a estar dado por “la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos” (pág. 148). De aquí que son recursos basados en la pertenencia a un grupo. Ofrece un respaldo que hace a los miembros individuales del grupo, *merecedores de crédito*, en su sentido más amplio.

Puede también, institucionalizarse a lo largo del tiempo, adoptando un nombre común, que informa la pertenencia a una familia, una clase, un clan, o incluso a un colegio, un partido, u

otro. De esta manera, el capital social adquiere una relevancia que se mantiene y refuerza gracias a relaciones concretas de intercambio, incorporando a estas relaciones aspectos materiales y simbólicos.

Así, el *volumen* de capital social poseído depende “tanto de la extensión de la red de conexiones que...pueda [el poseedor] efectivamente movilizar, como del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) poseído por aquellos con quienes está relacionado” (pág. 150). Por ello, el capital social no funciona independientemente del capital económico y cultural pero ejerce un efecto multiplicador sobre el capital efectivamente disponible.

Los *beneficios* resultantes de la pertenencia a un grupo, redundan en beneficios materiales, como serían por ejemplo, los complejos y variados favores asociados a las relaciones convenientes, y también beneficios simbólicos asociados al hecho de “pertenecer”.

Bourdieu (2000) hace especial hincapié en que la “existencia de una red de relaciones no es un “fenómeno” natural ni social que sea establecido, de una vez y para siempre, mediante un acto original de institucionalización... [sino que por el contrario], es el producto de un esfuerzo continuado de institucionalización”, llevado adelante mediante ritos de institucionalización que permiten “producir, y reproducir, conexiones útiles y duraderas que aseguren el acceso a beneficios simbólicos o materiales”. Donde el cultivo de una red de relaciones es el “producto de estrategias individuales o colectivas de inversión, consciente o inconscientemente dirigidas a establecer y mantener relaciones sociales que prometan, más tarde o más temprano, un provecho inmediato” (págs. 151-152).

La *reproducción* del capital social demanda un esfuerzo sistemático de relacionarse en forma de actos constantes de intercambio social, a través de los cuales se ratifica, renovándose, el reconocimiento mutuo, lo cual implica una inversión de tiempo y energía, y por lo tanto, directa o indirectamente, de capital económico, rentable en tanto se despliegue la habilidad para aprovecharlo.

2.6.2. Capital Social en Putnam

Putnam (1993) también hará un uso intensivo del concepto de Capital Social, aunque, como podremos observar, se trata del mismo término utilizado por Bourdieu pero no del mismo concepto. Este autor expone inicialmente sus ideas en su libro *Para hacer que la democracia funcione*.

En este texto, Putnam analiza el proceso de descentralización de la administración pública que se llevó a cabo en Italia a partir de 1970, donde se conforman gobiernos regionales con

amplios poderes para manejar asuntos públicos, que anteriormente eran manejados en forma exclusiva por el gobierno central.

Fue así que una importante porción de los compromisos y acciones que durante los años que atravesó Italia, de Gobiernos conducidos por la monarquía, el fascismo y décadas posteriores que habían estado bajo la administración y tutela del gobierno central en Roma, fueron transferidos a gobiernos regionales, luego de casi veinte años de apasionadas luchas políticas entre las instituciones regionales y los representantes de los poderes gubernamentales centrales.

Robert Putnam observó y evaluó este proceso durante más de 20 años, intentando analizar los logros y fracasos de esta compleja transformación, y procurando evaluar las consecuencias de esta política y el desempeño de los nuevos gobiernos regionales.

Lo que le impacta a Putnam en esta investigación, es que, a pesar de que al inicio de la reforma todos los gobiernos regionales italianos tuvieron que enfrentar dificultades similares, los gobiernos de las regiones del sur no resolvieron las problemáticas que surgieron, con la misma prontitud, efectividad, eficacia, ni con la creatividad que exhibieron sus contrapartes del norte. Los nuevos gobiernos de las regiones del norte tuvieron mucho más resultados que las regiones del sur, demostrando una mejor y mayor capacidad para la administración y gerencia efectiva de sus gobiernos.

Partiendo Putnam de estas premisas, la investigación se enfocó en establecer qué fenómenos justifican esta discrepancia en el desempeño entre los gobiernos del norte y del sur de Italia. Investigando los resultados del trabajo, observa que las regiones estudiadas presentaban abismales diferencias entre sí respecto a las formas que adoptaba la cultura política en cada una de ellas.

En el norte, los gobiernos operaban sobre la base de un esquema caracterizado básicamente por una marcada tendencia a construir relaciones horizontales con los actores sociales que participaban en la sociedad, donde las cuotas de responsabilidad y participación eran distribuidas de forma bastante equitativa entre ellos.

En tanto que en el sur los gobiernos utilizaban un esquema político basado en relaciones verticales, donde la participación de los gobiernos locales y de los distintos actores sociales estaba dominada por los mandatos y favores de grupos pequeños, pero con un significativo poder social.

De allí, el interés de Putnam en tratar de entender teóricamente las consecuencias que implican la constitución de relaciones horizontales y verticales, con los actores sociales y

políticos para el funcionamiento de las instituciones que rigen los sistemas democráticos modernos.

Basándose fundamentalmente en la *Teoría de Juegos* (Davis, 1986) admite que las personas asumen decisiones en función de objetivos personales, evaluando las posibles alternativas para alcanzar sus propósitos de la mejor manera posible. De modo que, una vez que un individuo sabe qué quiere lograr, el problema se reduce a escoger las mejores acciones para conseguir lo que se desea.

De esta forma, cuando el buen o mal resultado de las acciones escogidas está determinado por las decisiones y acciones de otros actores involucrados, que afectan de alguna manera los objetivos que se quieren alcanzar, cada persona tendrá que sopesar hasta dónde sus objetivos y decisiones coinciden o chocan con los objetivos y decisiones de los demás.

Así, tomando en cuenta las decisiones de los demás, únicamente se consiguen dos formas de actuar - o se compite o se coopera - para lograr los objetivos personales. Basándose en esto, los investigadores de la Teoría de Juegos han introducido un modelo al que denominaron "dilema del prisionero"³. Este modelo es utilizado para determinar bajo qué condiciones los individuos están dispuestos a cooperar o a competir ante una situación determinada, y a su vez, para entender las probabilidades y las consecuencias de ambas formas de proceder.

A partir de este modelo, los investigadores han descubierto que lo atractivo de actuar de forma competitiva se asienta en el hecho de que los actores logran obtener el máximo rendimiento de las situaciones, al adquirir para sí mismos, el beneficio que pudiese ser para todos los actores que intervienen en una determinada situación.

Ahora bien, las desventajas de actuar bajo este sistema de reglas competitivas, no se presentan en las primeras acciones, sino *cuando se actúa de forma reiterativa en el tiempo*. Esto sucede porque al instaurar la competencia por los beneficios, entre los diferentes actores, también los motiva a funcionar de forma aislada, los incapacita para establecer acuerdos estables en el tiempo, y, a largo plazo, fomenta la desconfianza interpersonal entre ellos, de allí que los costos (de transacción) se elevan en cada acción realizada, y causa profundas diferencias sociales.

Cuando se actúa de manera cooperativa, los resultados obtenidos son bastante diferentes. El atractivo de la estrategia cooperativa radica en la circunstancia de que los actores comparten responsabilidades, y al mismo tiempo beneficios. Por ello, el costo de las actuaciones llevadas

³ Desarrollado por el matemático Albert Tucker en 1950.

adelante se hace más liviano. También el actuar de forma cooperativa promueve el establecimiento de vínculos duraderos, las relaciones jerarquizadas horizontalmente se fortalecen, y a largo plazo todos estos beneficios se sostienen y se acrecientan con el tiempo.

Pero esto no termina aquí, ya que el dilema del prisionero, también analiza los riesgos de la acción cooperativa. Al cooperar con los demás, existe siempre un elevado riesgo a no conseguir los objetivos propuestos, ya que para *poder cooperar ante todo se debe confiar* en la buena voluntad de los otros. Puede ocurrir que los otros no estén dispuestos a cumplir con los acuerdos, o a cooperar.

La falta de confianza y la duda en que el otro no cumpla con los acuerdo preestablecidos, son los problemas principales que presenta la actuación cooperativa en los dilemas de acción colectiva, y es la causa principal por la que los actores sociales prefieren actuar de forma más competitiva que cooperativa, puesto que una vez que se decide cooperar con el otro, el otro puede decidir traicionarlo. (Putnam, 1993, págs. 209, 226)

Es en este marco, que Putnam examina las consecuencias que implican el establecimiento de relaciones horizontales y verticales en el funcionamiento institucional. Para Putnam las relaciones verticales estimulan la competencia, y por el contrario, las relaciones horizontales estimulan la cooperación.

Así, cuando una institución desarrolla relaciones verticales está imposibilitada para desplegar acuerdos que faciliten el autogobierno de aquellos actores sociales que actúan aisladamente, y debe, por lo tanto, crear dispositivos de coerción que desplieguen de alguna manera algún tipo de control sobre ellos. Es en estos casos donde la violencia y la dominación son profusamente aplicadas por las instituciones. (Putnam, 1993, pág. 126)

En oposición a esto, el acuerdo para cooperar entre los actores, el auto-reconocimiento de los individuos como parte de un sistema común, promueve capacidades para el autogobierno y para la participación activa, y permite que el sistema funcione de una forma más beneficiosa para todos.

También, la tarea de reconocer, controlar o castigar a los desertores se hace más fácil y económica, porque “la mayoría está vigilante de que las reglas establecidas se cumplan”. Las personas e instituciones que actúan bajo las reglas cooperativas entienden que “[...] no pueden conducirse a su antojo, porque saben que su libertad es una consecuencia de su participación en la toma y cumplimiento de decisiones comunes”. (Putnam, 1993, pág. 136)

En definitiva, Putnam manifiesta que, al establecer relaciones horizontales que proporcionan la implantación de relaciones cooperativas, se reproducen al mismo tiempo comportamientos

y actitudes cívicas, tales como la participación activa de gran parte de los miembros de una comunidad en la resolución de conflictos sociales, los derechos y deberes se asumen de forma más igualitaria, los intereses particulares se hacen más sensibles frente a los intereses de otros, las actividades se orientan a compartir los beneficios y, sobre todo, se desarrollan capacidades para establecer acuerdos de respeto, tolerancia y autogobierno (1993, págs. 107-109). Acompañando estas relaciones horizontales, las sociedades respectivas desarrollan una tendencia a generar importantes tradiciones cívicas, impelidas por estos comportamientos, generando así un herramental comunitario, al que Putnam denomina Capital Social. (1993, págs. 111-117)

Es por esto que el énfasis de su definición está centrado en el asociacionismo horizontal. Son las redes sociales que atraviesan la sociedad civil, sostenida en organizaciones horizontales las que incrementan la confianza social entre los individuos que las integran, y que, a su vez, establecen un clima social que exige y propicia instituciones más perceptivas y responsables hacia el bien común. Sostiene que, en definitiva el capital social, es un activo históricamente acumulado por una sociedad a partir de la acción organizada de sus miembros (individuos o colectivos), sobre la base de determinadas normas sociales de cooperación, la interiorización de varios valores (confianza, solidaridad, reciprocidad), y la existencia de un tejido social (o “redes de compromiso”, como las denomina), permitiendo este capital social, una mayor eficacia en la consecución del bienestar. Plantea serias dudas sobre la posibilidad práctica de construir ese capital entre grupos que carecen de él.

2.6.3. Otros aportes acerca del Capital Social

Para Durston (2000), el concepto intenta unificar nociones como las de reciprocidad, redes sociales, desarrollo participativo y gobernabilidad. Engloba normas, instituciones, y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas. Algunos autores observan que, tanto las relaciones de confianza construidas de forma estable, como la cooperación, permiten reducir los costos de transacción (Coase, 1937), producir bienes públicos (North, 1990) y facilitar la constitución de actores sociales, o incluso de sociedades civiles saludables (Putnam, 1993).

Por otro lado, Coleman (2001) incorpora también a las organizaciones de tipo vertical, esto es, aquellas con relaciones jerárquicas y una distribución de poder desigual entre las personas, pero que constituyen un activo de capital que facilita el accionar de los individuos, asegurando que las personas utilicen sus recursos sociales para conseguir objetivos, que de lo contrario serían difícilmente alcanzables (1990). Según este autor los recursos que componen el capital social comprenden:

Las redes sociales: considerando como tales a los lazos de parentesco, las redes comunitarias informales, las organizaciones sociales, etc. El sostenimiento de estos vínculos demanda una inversión de tiempo y atención, pero redundan en el alcance de beneficios en forma de flujos de solidaridad, capacidad de defensa de intereses y derechos, y obtención de información, elemento este último determinante, para la capacidad de toma de decisiones y actuación del individuo.

Las normas sociales: Son por un lado, las de voluntariedad, altruismo y comportamiento, y por el otro, los derechos comúnmente aceptados, así como las sanciones que permiten hacerlos efectivos.

Los vínculos de confianza social: la confianza asegura una red de obligaciones y expectativas recíprocas que facilitan la cooperación. Pueden incluir además a las jerárquicas, que permiten la cesión consensuada de poder a un líder para officiar problemas colectivos.

Para Fukuyama (1995) la confianza es una característica cultural de las naciones, y la relaciona con los niveles de progreso que ésta alcanza, determinando así su bienestar y su capacidad competitiva o de transformación.

Desde la óptica del neo-institucionalismo económico, Douglas North (1990), opta por ampliar el concepto, agregando al mismo, no sólo las relaciones informales, locales, horizontales y jerárquicas, sino también las relaciones y estructuras formales e institucionalizadas, como gobierno, régimen político, Estado de Derecho, sistema judicial, y libertades civiles y/o políticas. De allí que asegura que las instituciones tienen un efecto importante sobre el ritmo y la orientación del desarrollo económico, puesto que, reduce costos de transacción, produce bienes públicos y promueve un tipo de organización de base muy efectiva.

Por otro lado, Woolcock y Narayan (2000), distinguen tres tipos diferentes de capital social:

De unión: basado en lazos próximos (redes que se configuran a partir de los lazos de familia, de amistad cercana y de comunidad).

De puente: relaciones entre personas y grupos similares, pero en distintas ubicaciones geográficas.

De escalera: Lazos que generan sinergia entre grupos disímiles. Abre oportunidades económicas a aquéllos que pertenecen a los grupos menos poderosos o excluidos.

Por otra parte Durston (2002), al definir el capital social, enfatiza aspectos asociados a actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Será así considerado capital en tanto genere beneficios a los que constituyan este tipo de relación y en cuanto pueda ser acumulado. Este autor distingue a su vez, tres formas particulares de capital social:

Capital social individual: constituido por redes *ego centradas*, donde cada individuo posee su propia red y cuyos beneficios y manejos le son propios.

Capital social grupal: es una extensión del anterior, formado por grupos o redes de apoyo en el ámbito productivo y extra-productivo, con individuos que se conocen entre sí y tienen un alto grado de confianza.

Y por último, el Capital social comunitario: este abarca las estructuras que conforman la institucionalidad de cooperación comunitaria. Reside no sólo en el conjunto de las redes de relaciones interpersonales diádicas, sino también en el sistema sociocultural propio de cada comunidad, en sus estructuras normadoras, gestionarias y sancionadoras (Durston, 2003).

Tabla 2: Algunas definiciones del Capital Social		
Autores	Énfasis de la definición	Beneficios
Robert Putnam	Asociacionismo horizontal	Redes sociales y normas que afectan a la productividad de la comunidad
James Coleman	Asociaciones horizontales y verticales	Constituye un activo de capital para individuos y facilita sus acciones
Francis Fukuyama	Recursos morales y mecanismos culturales	Sociedad civil saludable y buen funcionamiento institucional
Douglas North Marcus Olson	Neo-institucionalismo económico (relaciones formales e informales, horizontales y jerárquicas institucionalizadas, estructuras de gobierno, régimen político, el Estado de derecho, el sistema judicial y las libertades civiles y políticas)	Reduce costos de transacción Produce bienes públicos Organización de base efectiva
John Durston	Confianza, cooperación y reciprocidad	Capital social individual (redes ego centradas)
		Capital social grupal (grupos o redes de apoyo en el ámbito productivo y extra-productivo)
		Capital social comunitario (institucionalidad local con capacidad de autogestión)
Pierre Bourdieu	Recursos reales o potenciales de una red durable de relaciones	Permite la movilidad social de agentes en la estructura social. Rol del conflicto. Explicita relaciones desiguales de poder
	Instituciones, relaciones, actitudes, valores	Desarrollo económico Democracia
Banco Mundial	Desarrollo Económico	Instituciones, relaciones, actitudes y valores que gobiernan la interacción de las personas y facilitan el desarrollo económico y la democracia.
Deepa Narayan	Capital social de lazos (bonding)	Lazos próximos (redes que se configuran a partir de los lazos de familia, de amistad cercana y de comunidad)
	Capital social de puente (bridging)	Nexos entre personas y grupos similares, pero en distintas ubicaciones geográficas.
	Capital social de escalera	Lazos que generan sinergia entre grupos disímiles. Abre oportunidades económicas a aquellos que pertenecen a los grupos menos poderosos o excluidos.

Tabla 2: Algunas definiciones del Capital Social
Fuente: Modificación propia sobre Arraigada (2006)

2.6.4. Ejes vertebradores acerca del Capital Social

En el análisis precedente observamos que las teorizaciones están atravesadas en forma recurrente por tres ejes vertebradores, siendo estos la Confianza, la reciprocidad y la cooperación:

La confianza

Siguiendo a Laurence Cornú (1999), que cita a Simmel (1991), se definirá por confianza a una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne al futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo. Es así que, para Durston (2003), la confianza tiene por una parte un soporte cultural basado en el principio de reciprocidad, y por otra parte, un soporte emocional basado en el afecto que sentimos hacia aquellas personas que creemos confiables y que dan muestras de confianza hacia nosotros.

En las organizaciones sociales la confianza se traduce principalmente en una disposición de entrega de control, sea ésta de bienes, decisiones organizativas u otras a sus miembros.

La reciprocidad

Para la antropología cultural, el término reciprocidad denota una manera informal de intercambio de bienes y trabajo, que se establece en sistemas económicos informales de un pueblo. La reciprocidad es analizada por la antropología social en un clásico de Marcel Mauss (1980), en su Ensayo sobre el don, publicado en los años 50, donde considera a los principios elementales del intercambio como una forma arcaica del contrato, que establece un sistema de derecho y de moral, puesto que “rehusarse a dar, negarse a invitar y rechazar tomar equivale a declarar la guerra; es rechazar la alianza y la comunión”. En definitiva, para Mauss el intercambio primitivo establece tres obligaciones: dar, recibir y devolver, haciendo además referencia a la violencia como cuestión fundante que obliga a la reciprocidad en la circulación de la riqueza. La reciprocidad es el elemento fundante que ordena las relaciones institucionales en una comunidad y se convierte así en un pilar del Capital Social.

La cooperación

Durston (2003, pág. 158) señala que la cooperación consiste en la “acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común”. Este autor diferencia claramente cooperación de colaboración, refiriéndose a esta última, como al “intercambio de aportes entre actores aliados que tienen emprendimientos y objetivos

diferentes aunque compatibles”. La cooperación es el fruto de una sumatoria de estrategias particulares y queda atada a las decisiones de cada uno de los participantes de mantener las reglas del juego, de confiar o de traicionar.

2.7. Capital Social Institucional de las Organizaciones

La definición de Capital Social a la que se recurre en este trabajo, se incluye en una visión sinérgica, que ambiciona participar del trabajo procedente del enfoque comunitario, de redes y de instituciones. De tal modo, complementa esta visión, donde efectivamente las organizaciones sociales cuentan con un capital social que les es propio, considerando legítimo analizar las formas y dinámicas de construcción de este Capital Social Institucional.

Usaremos el concepto de Capital Social bajo el supuesto que no es solamente un recurso que poseen los individuos en sus redes personales, sino también grupos y comunidades bajo la forma de instituciones y sistemas complejos (Durston, 2003).

Existen, es cierto, varios autores (Portes, 1998) (Espinoza, 1999), que se oponen a ello, ya que lo consideran un atributo propio de los individuos. Sin embargo, otros autores, (Coleman J. , 2000) (Putnam, 1993) (Bourdieu, 1999), lo suponen como un atributo de estructuras sociales, capital social de comunidades, clases y sociedades enteras. ¿Por qué entonces no lo tendrían las organizaciones? Las organizaciones, actúan y se relacionan con otras organizaciones y con individuos. Durston (2003, pág. 152) ya plantea “diferencias fundamentales entre las formas personales e impersonales del capital social. Mientras que las primeras, expresadas en redes, desaparecen si desaparecen algunos de los individuos, las formas «institucionalizadas» de capital social perduran a pesar del recambio de sus miembros”.

Así como en las comunidades cada jefe de familia mantiene activas las relaciones de reciprocidad con una red en la que se incluye, en las organizaciones, son sus miembros, y sobre todo aquellos que forman parte de la cima de su estructura jerárquica, los que con sus redes interpersonales, potencian el capital social de la organización a la que pertenecen. Sin embargo, la organización, en la medida que se institucionaliza, genera su propia red más allá de los individuos. Esta interconexión funciona sinérgicamente potenciando unos a otra y viceversa.

2.8. Estrategia de Supervivencia en las OSC

El concepto de “Estrategia de Supervivencia” enfocado en una organización, ha sido extrapolado y adaptado a partir del concepto de “estrategias de supervivencia familiares”

utilizado inicialmente en las investigaciones sociodemográficas realizadas en las décadas del años 60 y en especial de los 70 en América Latina, donde para ese entonces, encontramos una perceptible preocupación por indagar en las cuestiones atinentes al cambio social.

Distintas corrientes de pensamiento explicaron el fenómeno del cambio social, ya sea desde la Teoría de la Modernización de Gino Germani (1968), por la Teoría de la Dependencia y sus distintas vertientes, o por los enfoques más clásicamente marxistas.

Con la llegada en la década del 70 de los modelos políticos dictatoriales, comenzaron a imponer el neoliberalismo, cuestionador del modelo de Estado de Bienestar, “de la preocupación por el cambio social se pasa a la pregunta sobre la capacidad de reproducción del capitalismo en sociedades con grandes masas de población marginal” (Hintze, 2004).

Según Hintze (2004, pág. 2) el trabajo de Duque y Pastrana (1973), “Las estrategias de supervivencia de las unidades familiares del sector popular urbano”, es el que inaugura la utilización del concepto estrategias de supervivencia, y su crecimiento posterior se relaciona con la incorporación dentro de los lineamientos de trabajo y financiamiento del Programa de Investigación sobre Población en América Latina (PISPAL), y las reflexiones realizadas en el marco de la Comisión de Población y Desarrollo de Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Un balance de sus avatares teóricos y empíricos fue realizado en el Taller sobre Estrategias de Supervivencia, llevado a cabo en Buenos Aires en 1980 con el auspicio del PISPAL; siendo publicados los resultados en la Revista Demografía y Economía del Colegio de México al año siguiente (Hintze, 1989).

Al igual que las unidades familiares o los individuos, las organizaciones de todo tipo utilizan distintos tipos de estrategias de supervivencia y crecimiento.

Según Argüello, el concepto de estrategias de supervivencia pretende aprehender “[...] Un proceso social particular compuesto de un conjunto de factores estructurales, de sus representaciones y de comportamientos de un grupo social que soporta la institucionalización de un sistema de desigualdades sociales derivadas de un determinado estilo de desarrollo”. Junto a este conjunto de elementos y comportamientos, interactuando en el campo económico, social y cultural, incluyen varios componentes demográficos como fecundidad, migraciones, mortalidad y morbilidad. Sin embargo, para este autor “el conjunto de este proceso está orientado por una estrategia de obtener los recursos para satisfacer las necesidades consideradas socialmente como básicas y adecuadas a la preservación de la dignidad humana.” (1981, pág. 4)

Para Torrado (1980), el concepto se enfocaría en descubrir las correlaciones entre el “estilo de desarrollo” implementado en la región, y las conductas del nivel micro, esencialmente de las

unidades familiares, vinculadas con la reproducción de los agentes sociales. Así, las estrategias fueron entendidas como un conjunto de comportamientos socialmente condicionados a través de los cuales los agentes sociales aseguran su reproducción y optimizan sus condiciones materiales y no materiales de existencia.

Vemos aquí que algunos investigadores como Torrado (1980), se inclinaron a aplicar el concepto a las sociedades globales. Otros por el contrario, tal como Argüello (1981), sostuvieron que sólo existen estrategias de supervivencia, propiamente dichas, en determinados grupos sociales cuyas respuestas se hallan constreñidas por una peculiar situación estructural, de suerte que el campo de aplicación del concepto se limitaría a aquellos grupos que soportan las desigualdades sociales, soslayando a otros cuyas estrategias familiares apuntan a la conservación o mejoramiento de sus logros económicos y de sus privilegios sociales.

Concretamente, las estrategias de supervivencia refieren a aquellas prácticas observables, que configuran y son configuradas por los habitus, en la medida que éste “constituye el principio unificador y generador de todas las conductas y de todas las estrategias de los miembros de una misma clase o grupo social” (Bourdieu, 1999, pág. 39), entre las que cobran especial relevancia aquellas formas de organización de los recursos, de índole material y simbólico, para la reproducción de la vida cotidiana, es decir, de la conservación biológica.

Ampliando el concepto, definiremos que las estrategias de supervivencia en las organizaciones, comprenden por lo tanto, aquellas prácticas y representaciones, racionalizadas o inconscientes, ejercidas por los actores sociales, cuyo fin inmediato, aunque puede no ser exclusivo, es la conservación de la vida de la organización, en particular a través de la obtención de ingresos y medios alternativos para la satisfacción de las necesidades básicas. Dicho lo cual sólo puede hablarse de estrategias de “supervivencia” en aquellas organizaciones sociales cuya satisfacción de tales necesidades se encuentre en entredicho por efecto del eventualmente insuficiente acceso a los recursos económicos necesarios para su sostenimiento.

Asumiremos, para esta investigación, que también en las OSC se ejercen dichas estrategias, que involucran prácticas al nivel personal y grupal o colectivo.

2.9. Aportes desde la Teoría de la Dependencia de Recursos

La Teoría de la Dependencia de los Recursos de Pfeffer y Salancik (1978), plantea que antes de que una organización use recursos (de cualquier índole), éstos deben ser adquiridos en el

contexto específico en que cada organización se desarrolla. Esta adquisición se realiza a través de intercambios y transacciones que realiza con su ambiente, en el que también participan otras organizaciones. En definitiva, esta teoría trata sobre “cómo el ambiente afecta y limita a las organizaciones por los recursos que ellas requieren de éste y la forma en cómo ellas responden a dichas restricciones externas” (Pfeffer, J. & Salancik, G. R., 1978, pág. xi).

Algunos de los principales teóricos, que han abordado el estudio de la organización desde este aspecto son Pfeffer y Salancik (1978). Ya Pfeffer observaba que, para “entender el comportamiento de una organización, es necesario comprender el contexto de tal comportamiento, es decir, (...) las organizaciones están ineludiblemente vinculadas a las condiciones de su entorno” (1997, pág. 73).

Dentro de este contexto, las relaciones que establecen las organizaciones tienen un mayor poder explicativo, puesto que las entidades que forman parte de una estructura no están aisladas, sino que existen en un contexto y establecen vínculos a través de los cuales intercambian diferentes tipos de recursos. Desde esta visión, “(...) Las organizaciones son, en aspectos importantes, redes de relaciones y, por ende, es necesario manejarlas y analizarlas como tales.” (Pfeffer, 1992, pág. 300).

La perspectiva de la Dependencia de Recursos permite observar y estudiar a las organizaciones de la sociedad civil como actores con intereses particulares, que intercambiando recursos, interactúan entre sí, a fin de lograr sus objetivos. Según Pfeffer y Salancik (1978, pág. 18) “La clave para que una organización funcione y sobreviva es su habilidad para adquirir y mantener recursos”. Ello habla de la importancia del ambiente o del entorno en el que se encuentran e interactúan las organizaciones.

Las relaciones que se establecen por intercambio de recursos instauran relaciones de interdependencia, pues las OSC necesitan de los recursos que controlan otras organizaciones, generando de esta manera relaciones de interdependencia, a causa de la falta de autosuficiencia.

Según Pfeffer “(...) Tres factores son críticos para determinar la dependencia de una organización con respecto a otra. En primer lugar, está la **importancia del recurso**, la medida en que la organización necesita mantener su (...) supervivencia. El segundo es el **grado en que el grupo de intereses tiene poder discrecional sobre la asignación y uso de los recursos**; y, en tercer lugar, la medida en que existen escasas alternativas o el **grado de control sobre el recurso por el grupo de interés**, es un factor importante que determina la dependencia de la organización (...)” (1992, pág. 214).

CAPÍTULO 3. MARCO INSTITUCIONAL Y ACTORES INTERVINIENTES

El presente capítulo da cuenta de los elementos atinentes al Marco Institucional en el que se desplegó la investigación realizada, así como también de los actores intervinientes. Entre otras cuestiones de vital importancia para esta investigación, describimos al Proyecto APAC, a las OSC que forman parte del universo analizado, y a Cáritas, cuya presencia en este contexto es de una significativa relevancia.

3.1. PROYECTO APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios

El Proyecto APAC, Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios, consistió en un programa social orientado a mejorar la infraestructura física de los comedores comunitarios sostenidos por Organizaciones de la sociedad civil, y de ayudar a generar herramientas de empoderamiento social de las organizaciones participantes.

Se inicia en el año 2003 bajo la Presidencia de Néstor Kirchner y sus orígenes provienen de una donación que realiza la Unión Europea a la República Argentina, como respuesta a la grave situación social en la que el país se había sumergido a causa de la crisis económica de 2001. El Proyecto APAC es un proyecto “a medida” para responder a los requerimientos que exigía dicha donación, que únicamente fuesen las Organizaciones de la Sociedad Civil las destinatarias de esta ayuda.

Quizás lo novedoso que puede observarse dentro del esquema que plantea este Proyecto, es que éste es una variante de la modalidad de intervención estatal, en relación a la asistencia social clásica. Este tipo de intervención clásica, que consistía en un paradigma único de interacción directa con el individuo, se transforma en nuevas modalidades de interacción mediadora, utilizando la capacidad operativa de las Organizaciones Sociales Comunitarias de base.

Así, con este tipo de intervención, se le agrega al modelo clásico, el de interacción Estado - OSC para aprovechar desde la óptica estatal, el conocimiento de terreno que estas organizaciones tienen, como un paliativo a la intervención directa que, por falta presupuestaria, de gestión o de planificación, el Estado no estaba en condiciones de llevar adelante.

Podemos rastrear el gran peso asistencial que estas organizaciones desarrollaron en la asistencia social directa en la población, sobre todo en la crisis del 2001. También desde una mirada menos ingenua, es llamativa esta sustitución de la presencia del estado en la “línea de fuego” de la atención social, sobre todo cuando esta actitud se la ve reproducida en otras

instancias del desempeño estatal, que podría esconder una acción programada, orientada a, más allá de las practicas declamatorias, el desvanecimiento real y simbólico de la presencia del Estado, con todas las consecuencias que esto presupone.

La política que llevó adelante el Ministerio de Desarrollo Social propuso, en ese momento, fortalecer las capacidades institucionales de las Organizaciones Sociales Comunitarias (OSC), en especial, de los Comedores Comunitarios que fueron surgiendo de la mano de la crisis económica que afectó a los sectores excluidos y de bajos recursos de la economía en los 90, y que en el 2001 funcionaron como espacios de respuesta comunitaria ante las terribles necesidades alimentarias a causa del derrumbe del tejido social que produjo la crisis. La intención de esta acción política apuntaba a promover las potencialidades de las OSC ayudándolas a desarrollarse y a transformarse en Centros Integradores Comunitarios (CIC), es decir para que actuaran como agentes de gestión del desarrollo local, desempeñando funciones y servicios de alcance zonal.

Estos Centros Integradores Comunitarios (CIC), fueron descriptos por el Ministerio de Desarrollo Social como “espacios socio-comunitarios que principalmente prestan servicios comunitarios de forma regular, que actúan como propulsores de una nueva gestión social para el desarrollo local, mediante la cual despliegan sus funciones y servicios específicos de un modo participativo y efectivo” (Ministerio de Desarrollo Social, 2005). Los CIC tenían como finalidad participar en diversas actividades, conjuntamente con otras organizaciones, tanto públicas como privadas, que apuntasen a mejorar las condiciones de vida de la comunidad en la cual residiesen. Sus estrategias de implementación tienen como fin “dignificar los espacios barriales, en donde las familias, los vecinos y las organizaciones puedan disponer de un lugar de encuentro, de participación de aprendizaje social y de colaboración, signado por la solidaridad y las posibilidades de realizar las aspiraciones que permitan alcanzar una mejor calidad de vida” (Ministerio de Desarrollo Social, 2005).

Es así, que el Proyecto APAC estaba destinado a fortalecer las *capacidades institucionales* de los comedores y de las organizaciones para promover sus potencialidades como Centros Integradores Comunitarios, desempeñando de modo efectivo sus funciones y servicios, y actuando como *agentes de gestión del desarrollo local*.

Las capacidades institucionales remiten a un conjunto de recursos e insumos materiales y no materiales, de conocimientos, de habilidades, de objetivos y servicios, de modalidades de organización y de gestión, con las que cuentan las organizaciones para llevar adecuadamente el logro del objetivo que se proponen. Sus capacidades se constituyen a partir de sus experiencias, de los conocimientos adquiridos, de las posibilidades, de sus cualidades, de sus virtudes, de sus ideas y concepciones. Pero como la organización a su vez está inserta en una comunidad, (en último término en una sociedad) sus capacidades también se vinculan, de un modo interdependiente con sus relaciones con otras personas y organizaciones que participan de la comunidad.

Lo más interesante de esta propuesta, y a la vez lo más complejo de la misma, consistía en pensar “con” las organizaciones cuáles son sus objetivos, cuáles son sus necesidades, qué problemas se presentan, tanto adentro de la organización como en el barrio, qué recursos son necesarios para afrontar esos problemas. Consistió en buscar la posibilidad de articular los distintos programas o acciones que estén llevando a cabo las diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y proveer de capacitación efectiva, sobre aquellos temas que puedan contribuir a los objetivos buscados por las organizaciones, y que promuevan el desarrollo local.

3.2. Antecedentes del Proyecto APAC: el FOPAR

Las Organizaciones elegibles para el Proyecto APAC, provenían de los listados de las Organizaciones del FOPAR (Fondo Participativo de Inversión Social), de allí que lo consideremos como un antecedente relevante para el análisis del Proyecto APAC.

EL Programa FOPAR (Fondo Participativo de Inversión Social), se inicia en el año 1995, durante la segunda presidencia de Menem. Financiado por préstamos de reasignación del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su primera etapa (1995-2001). Éste fue complementado a partir de su segunda etapa por el Programa de Emergencia Alimentaria Nacional, basado en el decreto 108 del año 2002. Según este decreto, los fondos estaban destinados principalmente a la “compra de alimentos, para la atención prioritaria de las necesidades básicas de la población de alta vulnerabilidad y en riesgo de subsistencia” (Decreto 108/2002 de Emergencia Alimentaria Nacional).

El Banco Mundial exigía a los países que eran objeto de su ayuda, que, en la elaboración de los programas de emergencia social, se generase el empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil, para que fuesen ellas las protagonistas de la atención de la emergencia y no el Estado, quien debía mantenerse lo más al margen posible de la administración de estos recursos.

Reforzando esta perspectiva, en el año 2002, el Banco Mundial estableció la realización de un estudio cuyo objetivo fundamental era “medir la capacidad de la sociedad civil para llevar a cabo programas de emergencia social orientados a los grupos más pobres y vulnerables” (Cesilini, Novacovsky, Mera, & colabs., 2003). Este trabajo se denominó ERES (Evaluación Rápida de la Emergencia Social), y pretendía conocer la perspectiva de las OSC, especialmente de aquéllas directamente dedicadas a satisfacer las necesidades de los grupos vulnerables, respecto al impacto de la emergencia social. En la investigación se siguieron los principios establecidos en el estudio *La voz de los pobres: Desde muchas tierras* (Banco Mundial, 2001), buscando explicaciones de primera mano sobre la respuesta de la sociedad civil a la

emergencia. El estudio se dedicó a captar cuál era el punto de vista de las OSC respecto al impacto de la crisis: (a) en las organizaciones, (b) en las comunidades donde las organizaciones comunitarias desarrollaban sus actividades y (c) en las familias pertenecientes a dichas comunidades.

Según el Informe Anual 2003, del propio Banco Mundial, las funciones que atribuye a las OSC son las siguientes:

“En primer lugar, fomenta el diálogo y la asociación entre la sociedad civil y los gobiernos ofreciendo recursos, capacitación y apoyo técnico, y muchas veces poniendo en juego su propia capacidad de convocatoria... En segundo lugar, el Banco mantiene consultas con las OSC sobre cuestiones, políticas y programas; tiene en cuenta sus perspectivas, y solicita sugerencias. Durante el ejercicio de 2003 celebró consultas mundiales con la sociedad civil acerca de la política relativa a los préstamos con fines de ajuste y las inversiones en las actividades extractivas, así como del próximo Informe sobre el desarrollo mundial, 2004, en que se estudia la prestación de servicios básicos. En tercer lugar, el Banco se asocia con las OSC contratando asistencia técnica y servicios de capacitación, financiando iniciativas de la sociedad civil y organizando programas conjuntos.” (Banco Mundial, 2004, pág. 18)

En el caso del FOPAR, vemos por primera vez, a los comedores comunitarios como objeto de financiación. El programa financiaba específicamente:

- la **compra de los alimentos** que realizaba cada comedor comunitario
- la **mejora de la infraestructura física**, sobre todo cocinas y baños
- la **compra de equipamiento básico** (heladeras, estufas e instrumental de cocina) y
- **asistencia técnica**
 - que cubría por un lado, **aspectos jurídicos** (obtención de personería jurídica para tramitación de cuentas bancarias que permitieran depositar los fondos que debían remitirse)
 - y por el otro, **aspectos nutricionales** (elaboración de dietas equilibradas, normas higiénicas en la elaboración de alimentos).

Hacia principios del 2003 el FOPAR apoyaba a 4000 comedores comunitarios con 400 mil beneficiarios. En este contexto, el Banco Mundial exige aumentar aún más la participación de las OSC en la ejecución del proyecto.

Esto permite que a partir de allí, además de proporcionar alimentos, algunas de las organizaciones participantes, también comenzaron a prestar servicios educativos, (como capacitación en atención de salud básica para las madres, talleres sobre violencia intrafamiliar y salud reproductiva), implementar servicios de salud básicos y asistencia técnica en microemprendimientos varios.

Por este motivo, el FOPAR fue muy bien recibido en un amplio grupo de OSC que se fundearon y empoderaron con este programa. Durante el primer año de ejecución del proyecto, el Ministerio de Desarrollo Social capacitó a las OSC intervinientes en materia jurídica y financiera, y para recibir y administrar los fondos públicos y seguir los lineamientos sobre adquisiciones del Banco Mundial en relación a la compra de alimentos.

Las organizaciones de la sociedad civil beneficiadas por este programa incluían especialmente organizaciones de ollas populares de villas y grupos piqueteros, grupos de voluntarios administrados por personas de clases altas y medias, grupos eclesiásticos y ONG técnicas.

3.3. Proyecto APAC: principales características

El **Proyecto APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios** fue financiado por una **donación** que realiza la Unión Europea a la República Argentina, como respuesta a la grave situación social en la que el país se había sumergido a causa de la crisis económica de 2001. El monto de la donación fue de 10.000.000 de euros y para que la donación pudiese efectivizarse, requería que el Gobierno Nacional aportase al financiamiento del programa otros 1.200.000 euros, que luego ampliaría con \$ 720.000. El convenio de Financiación fue firmado el 16 de Diciembre de 2003.

En la Argentina el organismo responsable de llevar adelante esta actividad resultó ser la Secretaria de Gestión y Articulación Institucional, dependiente de la Subsecretaria de Políticas Alimentarias del Ministerio de Desarrollo Social.

Tenemos que tener en cuenta que el Proyecto APAC, a pesar de que la Unión Europea era quien determinaba la forma de ejecución y control de la donación realizada, continuó con las iniciativas e ideario que había impuesto el Banco Mundial para el FOPAR, en cuanto al empoderamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Fundamentalmente se buscaba profundizar el camino ya iniciado, mejorando las condiciones de funcionamiento de los comedores comunitarios que participaban del Proyecto, tanto en lo referido a las condiciones de seguridad e higiene, como en lo concerniente a su sostenibilidad. Por este motivo, las acciones del Proyecto se planificaron no sólo orientadas a mejorar las condiciones de funcionamiento de los comedores comunitarios, sino también a propiciar en ellos la tendencia a la transformación en centros comunitarios, lo que suponía una mayor sustentabilidad a lo largo del tiempo.

El programa se desarrolló en base a tres componentes de asistencia técnica:

1. Componente de Asistencia Técnica para Obras (TO)
2. Componente de Asistencia Técnica para Emprendimientos Productivos (EP)

3. Componente de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Institucional (AFI)

3.3.1. Componente de Asistencia Técnica para Obras

El Componente Obras estaba direccionado hacia la asistencia técnica para la **mejora de la infraestructura física de la OSC** a través de la subvención de las obras de construcción de las mismas. Este era el componente más atractivo para las OSC del Proyecto, ya que consistía en la transferencia de recursos directos para construir nuevos espacios físicos o mejorar los existentes, según las necesidades que manifestaran las mismas OSC.

Los técnicos contratados para llevar adelante la asistencia técnica de este componente eran generalmente arquitectos, que se encargaban del diseño y de la dirección de obra. Al plantearse en el inicio de las actividades de los talleres de Fortalecimiento Institucional, reflexiones participativas sobre las actividades que se realizaban en cada OSC y en su particular forma de llevarlas adelante, éstas influyeron sobre las decisiones que se habían tomado previamente en torno al componente Obras. Mayormente, las decisiones se habían tomado con el asesoramiento de los arquitectos, pero sin la visión participativa e integral que luego surgieron en los talleres, lo que llevó a cambiar muchos proyectos de obras que ya habían sido aprobados.

3.3.2. Componente de Asistencia Técnica para Emprendimientos Productivos

Este Componente de Asistencia Técnica para Emprendimientos Productivos, se encargaba de desarrollar para cada OSC participante, un proyecto estratégico de *emprendimiento sustentable*, e incluía la subvención de pequeñas obras e insumos para llevarlo adelante. Los técnicos contratados para esta asistencia técnica eran en general, profesionales en economía.

Mayormente los emprendimientos que se proyectaron eran panaderías, producción de pizzas, producción de alpargatas, en algunos casos se colaboró en la organización de jardines comunitarios, un cibercafé, carpinterías, etc. Estos emprendimientos, en general no tenían una real inserción económica, ya que en los barrios donde se implementaban estos emprendimientos, los niveles de pobreza eran muy agudos y no lograban comercializar los productos y/o servicios generados en la misma comunidad. Tampoco eran emprendimientos que estuviesen en condiciones de salir a *competir* en el mercado, por la precariedad de sus bases de sustentación.

Todos de los que intervenían en estos emprendimientos eran personas desempleadas, que provenían de otros rubros de la economía, bastante desesperanzados y con escasas habilidades manuales o competencias técnicas para llevar adelante estas nuevas tareas.

3.3.3. Componente de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Institucional

El Componente de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Institucional, fue quizás el aspecto más novedoso de lo que se llevó adelante en este Proyecto. Los técnicos contratados para esta asistencia técnica eran, entre otros, sociólogos, psicólogos y asistentes sociales. La asistencia técnica consistía en la elaboración del proyecto institucional (PI) participativo de cada una de las OSC participantes del Proyecto.

Este Proyecto Institucional debía promover la potencialidad de cada OSC para transformarla en un Centro Integrador Comunitario, tal como se desarrolla en detalle más adelante. La modalidad específica de trabajo con las organizaciones se realizó mediante la implementación de Talleres Participativos y Mesas de Trabajo. Estos talleres fueron concebidos para generar un espacio en donde el desarrollo de las capacidades institucionales se obtenía a partir de un proceso de aprendizaje social que conjugaba los conocimientos, las experiencias, y las aspiraciones de las personas y las organizaciones.

Este componente es el que centraremos nuestra atención en el presente trabajo, ya que nos permitió analizar los aspectos que nos preocupan acerca de la articulación entre el Estado y las OSC.

3.4. Criterios de Elegibilidad de las OSC

Las OSC que se presentaban para ingresar al programa debían cumplimentar una serie de requisitos planteados en los Criterios de Elegibilidad.

Por las características de estos Criterios de Elegibilidad del Programa, se beneficiaban aquellas OSC grandes y que contaban con un sistema administrativo/jurídico ya desarrollado y en marcha. Las Organizaciones más nuevas, más pequeñas, y más de base, tenían mayores dificultades para poder cumplir con estos Criterios de Elegibilidad.

El universo de trabajo con el que se inició la selección de las organizaciones sociales comunitarias (OSC) que estarían en condiciones de participar del proyecto APAC, estuvo delimitado por aquellas OSC que gestionaran y/o hubieran gestionado comedores comunitarios con el financiamiento de Programa FOPAR, y lo hubiesen efectuado en forma correcta.

La Documentación que las OSC debían presentar para inscribirse, consistía en su inclusión en el listado del FOPAR depurado, el estatuto de la organización que lo indicase como Organización sin fines de lucro, la constancia de inscripción en el Registro de Personas

Jurídicas, el Acta de Designación de Autoridades y la Constancia de Inscripción ante la AFIP, lo cual profundizaba un camino orientado a la formalización institucional de las OSC, en el marco de las políticas públicas que daban participación a las mismas.

Por otra parte y dado que el Proyecto APAC contemplaba entre sus acciones la **subvención de obras de mejoras de infraestructura**, y la puesta en marcha de **emprendimientos productivos** que incluían obras e insumos, otro de los requisitos para que las OSC accediesen a estos beneficios, y quizás el más complicado de obtener para las organizaciones, era que los inmuebles en donde funcionaban los comedores por ellas gestionadas tuviesen la situación dominial en forma regular.

Por lo tanto, una vez que se estableció el Registro de OSC Elegibles del Proyecto APAC, (248 organizaciones que declararon al momento de la convocatoria, que éstas gestionaban 718 comedores), se comenzó a efectuar un análisis pormenorizado de la situación dominial de cada comedor, con la finalidad de definir cuales cumplían con este último requisito formal.

La situación dominial pasó a ser un hecho muy relevante, dado que este requisito formal definía la entrada al proyecto. Si nos retrotraemos al momento del llamado a selección, los comedores que respondían a las situaciones sociales más apremiantes estaban ubicados justamente en zonas y territorios donde era prácticamente imposible que tuviesen una situación dominial regular, como lo eran las villas de emergencia y/o tierras tomadas. Por más que este tema se discutió con los delegados de la Unión Europea, no se logró que cambiaran los términos acordados para el mejoramiento de infraestructura. Pero sí que puedan acceder al Componente de Fortalecimiento Institucional y el Componente de Emprendimientos aquellas Organizaciones que no hubiesen logrado regularizar la situación dominial.

Esto llevó a la necesidad de realizar el estudio de la situación dominial de cada uno de los comedores gestionados por las organizaciones beneficiarias, a fin de evaluar de esta manera las diferentes soluciones posibles a los problemas legales de los inmuebles en donde se asentaban los comedores, y definir entonces, sus posibilidades de inclusión en el universo real de trabajo del proyecto.

Las tareas de inicio de actividades en el territorio, se organizaron de forma autónoma por cada uno de los componentes. Se realizaron por un lado los encuentros de los técnicos de Asistencia para el Fortalecimiento Institucional (AFI) con las organizaciones, y por el otro, los de Emprendimientos Productivos (EP) y Obras. Esta dinámica organizativa del Proyecto fue establecida de esta manera dado que estos dos últimos componentes compartían la misma operatoria en lo referente a la convocatoria a presentación de proyectos, y también requerían para la ejecución y financiamiento de los mismos, la regularización de la situación dominial de los inmuebles en donde funcionaban los comedores, requisito no necesario para la implementación de la Asistencia para el Fortalecimiento Institucional.

3.5. Componente de Asistencia para el Fortalecimiento Institucional

La implementación local del Componente Asistencia para el Fortalecimiento Institucional (AFI) estuvo fundamentalmente definida por la elaboración participativa del Proyecto Institucional (PI) de las OSC.

Como se describió anteriormente, la metodología de trabajo propuesta por el Proyecto APAC, para llevar adelante la tarea, estaba enmarcada en una variación del SADCI (Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional), que fue ideado por Alain Tobelem (1992), mientras era consultor del Banco Mundial.

Este modelo fue y sigue siendo aplicado en numerosos países y en diferentes tipos de proyectos, particularmente en América Latina. En la mayoría de los casos, la metodología se utilizó en proyectos con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM).

En nuestro país, se ha utilizado en diversas organizaciones, tales como: el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA), Sanidad Vegetal (IASCAV), Dirección Nacional de Pesca y Acuicultura, Instituto Forestal Nacional (hoy Dirección Nacional de Desarrollo Forestal), Servicio Nacional de Semillas, en instituciones ya desaparecidas, tales como las Juntas Nacionales de Granos y Carnes, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, el SIIAP (Sistema Integrado de Información Agropecuaria y Pesquera), la Dirección General Impositiva, Vialidad Nacional, y en gran número de proyectos desarrollados en las provincias (Oszlak & Orellana, 2000).

El entorno de aplicación de la metodología SADCI es variado, pero fundamentalmente se ha utilizado en casos en los que se requiere identificar el grado de capacidad institucional del presente, para llevar a cabo determinadas acciones, para evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar, y para establecer las acciones y planes requeridos para ello.

Por esta razón, la dimensión temporal de referencia está situada en el futuro y la aplicación de esta metodología está concebida particularmente para programas y proyectos. La situación típica es el análisis del Componente de Fortalecimiento Institucional requerido para asegurar el éxito de un proyecto, tal como lo vemos en el caso del Proyecto APAC. Pero puede también ser aplicado para conocer los déficits de capacidad en la gestión rutinaria de una organización, así como para evaluar los resultados de un programa o proyecto. El principal producto de la metodología es la identificación de los Déficit de Capacidad Institucional (DCI), y la clasificación en diferentes tipos de déficits, atendiendo a sus posibles causas.

Es habitual que, entre las aspiraciones y los logros institucionales, aparezcan diversas dificultades que, debido a distintas causas, impiden o entorpecen la realización de las actividades requeridas. Estas brechas, o déficits, son resumidos en seis categorías de

problemas por el Sistema, y su posterior análisis sistemático, siendo estas: las Dificultades en materia de reglas de juego, las Dificultades en materia de relaciones interinstitucionales, las Dificultades en materia organización interna y asignación de tareas, las Dificultades en materia de políticas de personal e incentivos, las Dificultades en materia de insumos y recursos requeridos y las Dificultades en materia de información, capacitación y destrezas a nivel individual.

Siguiendo esta metodología, se puede formular, por lo tanto, un plan de desarrollo institucional. En el caso presentado se trabajaron solamente sobre cinco de estas categorías, adaptándolas a los requerimientos de las OSC, dejando de lado la categoría correspondiente a Dificultades en materia de políticas de personal e incentivos.

3.5.1. Particularidades del Componente Asistencia para el Fortalecimiento Institucional (AFI)

En este punto se analizarán las formas de interacción propuestas por el Proyecto APAC. Observaremos los comportamientos heterogéneos de las OSC en este proceso.

En el Componente Asistencia para el Fortalecimiento Institucional (AFI), del Proyecto APAC, la modalidad de trabajo consistió nodularmente en la implementación de Talleres Participativos y de Mesas de Trabajo con las organizaciones.

Estos talleres permitieron generar un espacio de discusión y reflexión, con la finalidad de elaborar un Proyecto Estratégico Sustentable para cada OSC, en donde el desarrollo de las capacidades institucionales se obtuviesen a partir de un proceso de aprendizaje social constructivista, que incluyese los conocimientos, las experiencias, y las aspiraciones de las personas y de las organizaciones.

En este proceso de creación colectiva era muy relevante que el técnico a cargo, mantuviese la direccionalidad planteada por la organización para la elaboración del Proyecto Institucional, lograr consensos en el seno de la OSC y establecer un “acuerdo de trabajo” con los participantes de los talleres y mesas, para acompañar, para asegurar su asistencia y dar sentido al proceso de trabajo.

El Objetivo general del técnico AFI, consistió en definitiva, en asistir a las OSC en la elaboración del Proyecto Institucional para impulsar su transformación en un Centro Integrador Comunitario, orientado a desempeñarse como agente de desarrollo sostenible familiar, barrial y local.

3.6. Momentos de Articulación

El proyecto APAC proveía a los técnicos AFI de un material de referencia que organizaba el desarrollo de los Talleres Participativos y las Mesas de Trabajo del Componente de Fortalecimiento Institucional. En base a la aplicación de este material de referencia, podemos identificar siete momentos de articulación muy precisos:

1. Momento de Articulación 1:

Primer Contacto y Entrevista Exploratoria

2. Momento de Articulación 2:

Diagnóstico Institucional/ Primera Mesa de Trabajo: Propósito de la organización y actividad actual.

3. Momento de Articulación 3:

Diagnóstico Institucional/ Segunda Mesa de Trabajo: Problemas del barrio y de la organización, y el escenario de las relaciones interactorales.

4. Momento de Articulación 4:

Plan de Desarrollo Institucional/ Tercera Mesa de Trabajo: Presentación de las bases conceptuales del Plan de Desarrollo Institucional.

5. Momento de Articulación 5:

Plan de Desarrollo Institucional/ Cuarta Mesa de Trabajo: Continuación de la construcción del Plan de Desarrollo Institucional.

6. Momento de Articulación 6:

Plan de Desarrollo Institucional/ Quinta Mesa de Trabajo: Continuación de la construcción del Plan de Desarrollo Institucional.

7. Momento de Articulación 7:

Evaluación y Presentación del Proyecto Institucional/ Sexta Mesa de Trabajo.

Los distintos momentos de estas articulaciones fueron un insumo muy valioso para esta investigación, que nos permitió analizar de forma comparativa el modo en que cada organización respondió a la misma, atravesada por su particular forma de entender el mundo.

La selección de estos momentos se basa fundamentalmente en que cada uno de ellos, cuenta con registros muy preciso de cómo se fueron desarrollando.

3.6.1. Momento de Articulación 1: Primer Contacto y Entrevista Exploratoria

El primer contacto para realizar la entrevista exploratoria se realizó vía telefónica con quien se hubiese presentado en la inscripción al programa como referente de la organización. En este contacto telefónico inicial, la propuesta que se planteaba consistía fundamentalmente en un asesoramiento profesional para la elaboración del Proyecto Institucional de la OSC.

Se convenía en ese momento, con el o los referentes de la OSC una primera reunión. En algunos casos, pero no en todos, asistía también a este primer encuentro un coordinador jurisdiccional del Programa.

Una vez logrado establecer la primera entrevista exploratoria con el/los referente/s de la organización, la Profesional Técnica del Programa se reunía con el o los referentes de la organización que se presentaban a este primer contacto. Este primer contacto generalmente se realizaba con el o los referentes de la OSC o la/s persona/s delegada/s por éste.

Esta entrevista se llevaba a cabo para tener un primer panorama general del funcionamiento de la organización y el comedor, y a su vez, se explicitaban allí los alcances más específicos del Proyecto APAC, y sobre todo del Componente de Asistencia para el Fortalecimiento Institucional (AFI) del Programa.

Es aquí, en esta primera entrevista, donde se convenía también un “acuerdo de trabajo” consensuado y delimitado en el tiempo, entre el profesional y el o los referentes de la OSC. Se les adelantaba a los referentes que las reuniones de trabajo se desarrollarían a lo largo de cuatro meses en cada una de las organizaciones, y que esto requería de la aceptación de este acuerdo previo. Era relevante también en esta primera reunión, lograr establecer un cronograma de trabajo consensuado, ya que el modelo contractual del Programa no permitía que este proceso se extendiese por más de los cuatro meses prefijados.

Por otra parte, en esta reunión se puntualizaba y concientizaba a los asistentes acerca de la necesidad de la participación de los distintos actores institucionales para la construcción del Proyecto Institucional (PI) Participativo. Se aclaraba en qué consistía este Proyecto Institucional, y la necesidad de realizar un Diagnóstico Institucional previo.

Por último, se solicitaba al referente que realizara la convocatoria a las mesas de trabajo de los talleres que se realizarían en los encuentros subsiguientes, haciendo especial mención de la necesidad de que participasen en las primeras reuniones aquellos integrantes que pudiesen aportar su conocimiento acerca de la “Historia de la Organización” y otros datos del funcionamiento de la misma.

3.6.2. Momento de Articulación 2: Diagnóstico Institucional/ Primera Mesa de Trabajo: Propósito de la organización y actividad actual.

La Primera Mesa de Trabajo se constituía con todas las personas que hubiesen respondido a la convocatoria realizada por el o los referente de la OSC. El mismo incluía una serie de etapas. La primera consistía en una breve introducción conceptual sobre el Proyecto Institucional (PI), desde la perspectiva de la planificación estratégica, incluyendo una presentación de las características generales de un Centro Integrador Comunitario (CIC), ya que, recordemos, los Proyectos Institucionales tenían como finalidad transformar a los Comedores en este tipo de Centros.

En una segunda etapa, se trabajaba sobre dos preguntas centrales que marcaban el objetivo del debate que se abría a continuación:

- **¿qué organización queremos ser?** enfocando hacia el fin o propósito de la organización.
- **¿qué hacemos?** direccionando hacia el diagnóstico de la situación actual

Este diagnóstico consistía en una descripción institucional que promovía identificar la gestión de las actividades que se desarrollaban en el momento presente, en la OSC. Si el taller se había desarrollado según lo planificado, el resultado del mismo consistía en un primer avance del diagnóstico situacional, basado en este tipo de producción de contenidos consensuados.

Finalmente se procedía a realizar una evaluación del taller conjunta.

Al comenzar a realizarse los talleres y las mesas de trabajo participativas para la formulación del PI, las organizaciones iniciaron un proceso de reflexión acerca del propósito o fin de la organización (o sea el trabajo de deliberar acerca de “¿Qué queremos hacer?”, identificando las áreas de acción (o ejes estratégicos), los objetivos y los lineamientos generales de las actividades de la organización.

En algunos casos este proceso confirmó el camino que la OSC se encontraba transitando, pero en otros casos, este proceso produjo cierta redefinición de la estrategia de la OSC. Esto implicó también la necesidad de reformular los proyectos de obras que habían sido ya resueltos por los otros dos componentes, con sus consecuentes conflictos entre las OSC y el Proyecto.

3.6.3. Momento de Articulación 3: Diagnóstico Institucional/ Segunda Mesa de Trabajo: Problemas del barrio y de la organización y el escenario de las relaciones interactorales.

La Segunda Mesa de Trabajo continuaba sobre la cuestión del diagnóstico de la situación actual de la OSC, tratando de responder a las preguntas ¿qué hacemos, qué organización somos?

Se comenzaba leyendo el documento de avance sobre el diagnóstico, elaborado en el encuentro anterior, y se establecía un acuerdo sobre el abordaje realizado hasta el momento.

También aquí se acordaban una serie de aspectos a tratar:

En primer término, se trataba de Identificar los problemas del barrio y de la organización (problemas de la comunidad abordados por la organización - problemas que querrían abordar)

En segundo lugar se analizaba el escenario de las relaciones interactorales en que jugaba la OSC, y de estos actores, quiénes jugaban como “facilitadores”, y quiénes como “obstáculos”, al accionar de la OSC.

Por último, se realizaba una primera aproximación a la identificación de los déficits de capacidades institucionales de la OSC, tema que luego se retomaría con mayor profundidad en el Plan de Desarrollo Institucional.

Si la planificación del taller había podido continuar sin inconvenientes, éste debía generar una producción de contenidos consensuados en cuanto al Diagnóstico Situacional, así como también una primera aproximación a la identificación de los Déficits de Capacidades Institucionales.

Finalmente el cierre del taller se realizaba con una evaluación conjunta del mismo.

3.6.4. Momento de Articulación 4: Plan de Desarrollo Institucional/ Tercera Mesa de Trabajo: Propósitos y Actividades.

A partir del este momento de articulación, se comienza a trabajar en este taller en el Plan de Desarrollo Institucional propiamente dicho. De allí que los contenidos a trabajar aquí, se caracterizaron por responder a preguntas que tendían a definir el futuro deseable de la OSC, aquéllo que los integrantes deseaban planificar y proponer para el Proyecto Institucional de la OSC.

Las preguntas a debatir fueron fundamentalmente dos:

- Por un lado se planteaba la pregunta acerca de **¿Qué organización queremos ser?** Esta pregunta retomaba la primera discusión del momento de Articulación 2, tratando redefinir y/o confirmar el fin o propósito de la organización, planteado en ese momento.
- La segunda cuestión a tratar se centraba en **¿Qué queremos hacer?** Esta pregunta trataba de identificar las áreas de acción o ejes estratégicos hacia los que los integrantes deseaban direccionar las actividades de la OSC, identificando objetivos y lineamientos generales de las actividades que se proponían realizar en el futuro.

Como todas estas mesas de trabajo, el cierre del taller se realizaba con una evaluación conjunta del mismo.

3.6.5. Momento de Articulación 5: Plan de Desarrollo Institucional/ Cuarta Mesa de Trabajo: Actividades, Recursos y Actores Involucrados.

En el quinto Momento de Articulación, se continuó trabajando con el Plan de Desarrollo Institucional.

El debate planteado por la asistencia técnica para ser discutido en la mesa de trabajo con los miembros de la organización, se refiere a tres preguntas centrales:

- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Con qué contamos?
- ¿Qué necesitamos?

El camino planteado por estas preguntas deriva en que el grupo de trabajo involucrado logre la identificación de las actividades que desea desarrollar en el corto, mediano y largo plazo por la organización, la Identificación de las metas u objetivos de las actividades seleccionadas, la enumeración y caracterización de los recursos necesarios, tratando de determinar cuáles son los recursos que la organización puede cubrir, y los que brinda el Proyecto APAC (sobre todo en infraestructura, asistencia, capacitación y articulación con los recursos locales), y por último, la individualización de los actores sociales involucrados en cada actividad seleccionada.

Nuevamente, el cierre del taller se realizaba con una evaluación conjunta del mismo.

3.6.6. Momento de Articulación 6: Plan de Desarrollo Institucional/ Quinta Mesa de Trabajo: Viabilidad y Déficit de Capacidades Institucionales.

En este sexto Momento de Articulación, se vuelve a retomar lo trabajado en la anterior mesa de trabajo. Se vuelve a presentar lo trabajado anteriormente y se plantea si hay que redefinir lo trabajado hasta ese momento.

Luego, a partir de la identificación de las actividades elegidas, se planteaba al grupo de trabajo, un Análisis de Viabilidad de lo planificado y una descripción de los Déficit de Capacidades Institucionales que pudieran tipificar.

Los Déficit de Capacidad Institucional podían identificarse una vez establecidas con precisión las actividades, que debían repasarse con un sentido crítico: la idea era identificar diferentes obstáculos que pudieran impedir el cumplimiento de la actividad propuesta.

Representaban un déficit en la medida que existía una brecha perceptible entre lo que la tarea implicaba (la actividad que debía realizarse), y lo que el actor responsable (individuo, organización) afirmaba que haría (lo que desearía hacer).

Esa brecha de capacidad de la institución u actor involucrado es la que debe identificarse y ponderarse. Los tipos de **Déficit de Capacidad Institucional** (Oszlak & Orellana, 2000) que se analizaron de forma grupal, son los relacionados con:

1) Déficit relacionados con relaciones interinstitucionales:

El análisis de este tipo de déficit va a permitir a la OSC determinar cuáles son las necesidades de acciones que dependen de compromisos (de recursos, apoyos, etc.) de otras organizaciones, cuya ejecución es requisito de cumplimiento de las tareas previstas.

2) Déficit relacionados con la estructura organizacional interna y distribución de funciones:

Para la OSC, la estructura organizacional interna es de suma importancia. Para analizar este déficit tendrá que establecer qué actores participantes de la OSC han de hacerse responsables del cumplimiento de las tareas. A veces, una misma tarea requiere el concurso de varios actores en forma simultánea. Es muy probable que la distribución existente de funciones no sea la óptima. O bien que no exista formalmente un responsable de cada actividad analizada. El relevamiento de estos hechos suministra indicadores sobre la situación organizativa interna.

3) Déficit relacionados con la Capacidad financiera y física de la organización:

El objetivo de este análisis consiste en establecer la cantidad de recursos que dispone la organización y las necesidades de insumos adicionales específicos, expresados en términos físicos o financieros. El ejemplo más común en el análisis de este déficit, consistía, por su inexistencia, y por su consiguiente necesidad, de la construcción de obras de infraestructura.

4) Déficit relacionados con la capacidad técnica de los participantes involucrados en el proyecto:

Se trata de evaluar la capacidad de las personas encargadas de la implementación de las tareas. Estableciendo, tarea por tarea, quién dentro de cada una de ellas es responsable por los productos o resultados de la misma. Se trata de establecer su categoría jerárquica, su grado de conocimiento y, si éste es suficiente, lo mismo que el nivel de información que maneja, su motivación y habilidades.

5) Déficit relacionados con el Involucramiento en la comunidad:

El propósito de este análisis es establecer qué factores culturales o, genéricamente, qué pautas de interacción socialmente aceptadas, actuaban a veces como restricciones o condicionamientos para la ejecución de ciertas tareas o actividades de la organización.

Como era hábito, al cierre del taller se realizaba la evaluación conjunta del mismo.

3.6.7. Momento de Articulación 7: Plan de Desarrollo Institucional/ Sexta Mesa de Trabajo: Presentación del Proyecto Institucional y Evaluación

En este séptimo y último Momento de Articulación, se presentaba el documento final del Proyecto institucional consensuado, presentando a los integrantes de la OSC, la estrategia consensuada para desarrollar el Proyecto Institucional. Se realizaba finalmente una evaluación conjunta y participativa del proceso de elaboración de este PI.

Este momento de articulación clausuraba finalmente el proceso de intervención de la asistencia técnica local.

3.7. Casos Analizados

Como se detalla en el recorte metodológico del Objeto de Estudio, seleccionamos nuestro universo de trabajo, con aquellas OSC participantes del Proyecto APAC (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación)⁴, Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios, implementado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y para ello, se tomaron siete casos particulares de OSC con comedores comunitarios, que participaron de este Proyecto, destinado a la transformación de las OSC participantes en Centros Integradores Comunitarios (CIC), en el Conurbano Bonaerense, durante el período 2005-2007. A continuación presentamos una descripción pormenorizada de cada una de las OSC involucradas en la presente investigación, manteniendo los necesarios recaudos acerca del anonimato de la fuente:

Caso A

El caso A se refiere a una OSC ubicada en un asentamiento constituido por 600 familias que ocupan 59 manzanas de tierra, rellenas con basura, pertenecientes al CEAMSE (Cinturón Ecológico Área Metropolitana Sociedad Estatal), tierras que habían sido proyectadas en un inicio para ser utilizadas como espacios verdes y recreativos.

El motivo de este movimiento poblacional se desconoce, pero ocurre en el transcurso de dos semanas durante el mes de mayo de 1998, en los que se produce una acefalía en la intendencia del Municipio de (...), al destituirse de su cargo al titular, por denuncias de corrupción. Muchos de los que se asentaron en el barrio se afincaron con la promesa de obtener el acceso a la propiedad, en el marco de un barrio digno y pagando por dichos terrenos. En la actualidad, el barrio es propenso a inundarse ante la más mínima lluvia, puesto que en su origen estas tierras eran un bañado. Cuando llueve, las calles se convierten en un lodazal imposible de transitar, impidiendo hasta la entrada de ambulancias en casos de urgencias.

El barrio no cuenta con infraestructura básica de servicios urbanos, como red de gas, agua corriente, electricidad y pavimento, entre otros. Falta iluminación nocturna, escasea el agua potable y las napas acuíferas se encuentran contaminadas, sin seguridad ni higiene. Las casas que al inicio estaban construidas con chapa, cartón y madera, poco a poco comenzaron a ser

⁴ Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (s.f.). Recuperado el 1 de noviembre de 2008, de <http://proyectoapac.org.ar/documentos.html>

reemplazadas por materiales de construcción más perdurables. La inseguridad, el desempleo, la falta de documentación, el hacinamiento y la deserción escolar son problemáticas compartidas por el conjunto de los vecinos, configurando así, un marco de exclusión social, de marginalidad e inseguridad, y estableciendo un vínculo con el “afuera” centrado en la desconfianza, la segregación, la vinculación con el delito y el temor al villero.

Las familias de este asentamiento, desde la perspectiva socioeconómica, pueden ser definidas como carenciadas, en donde el porcentaje de adultos sin primaria completa trepa al 70%, con nivel de ingresos muy bajos, baja formalidad laboral, alto nivel de desempleo, y donde las perspectivas de superación de la pobreza son realmente escasas.

Los niños y jóvenes que asisten al Centro provienen de un marco social, donde la violencia familiar, las adicciones, la marginalidad, la delincuencia y la deserción escolar son moneda corriente.

Para dar respuesta a estas necesidades, se planteó por lo tanto, el objetivo de desarrollar en la OSC un Centro de Educación Integral del Niño en el corto y mediano plazo, donde pudieran desarrollarse actividades en contraturno escolar para los niños y jóvenes del barrio, como talleres de pintura artística, Inglés, Talleres de lengua y literatura, Apoyo escolar, Talleres de escultura, Talleres de Fotografía y otras actividades deportivas, artísticas y recreativas varias.

Desde el punto de vista organizacional, la OSC es una dependencia del Cáritas Parroquial de la Parroquia (...), que cuenta con la Parroquia propiamente dicha y con un colegio cuyos directivos y religiosos son el grupo que lleva adelante las actividades de este comedor. De ahí la importancia que este grupo fundador le otorga al aspecto educativo de esta organización.

En los hechos, funciona como un Centro Religioso Comunitario y se realizan allí una serie diversa de actividades planificadas para los niños y las familias beneficiarias, pero las dos actividades que más interés suscitan en la población beneficiaria, son por un lado, el comedor, y por el otro, las becas otorgadas a los niños del asentamiento para asistir al colegio de la parroquia.

El colegio cuenta con los tres niveles educativos: inicial, primario y medio, y asisten mayormente al mismo, los niños y adolescentes de los sectores medios del barrio. Este aspecto es muy valorado por las familias del asentamiento, que lo consideran como prestador de una educación de calidad.

Se encuentra a unas 12 o 15 cuadras de la OSC. Con lo cual el transporte de ida y vuelta para los niños becados es un tema de extrema de conflictividad entre las familias beneficiarias y los referentes de la escuela, que negocian de forma constante las soluciones para llevar adelante esta tarea. Han organizado un micro de transporte escolar que traslada a los niños al colegio, pero los referentes de la OSC exigen la participación de las madres en este transporte, ya que

el chofer debe contar con un acompañante de forma obligatoria, y no siempre esta colaboración se cumplimenta.

Caso B

El caso B trata de un Comedor Comunitario perteneciente a Cáritas de la Parroquia (...) en la localidad de (...) del Partido de (...), Provincia de Buenos Aires, República Argentina.

En sus orígenes, esta organización comienza su trabajo social en la comunidad como ropero comunitario, entregando ropa para hombres en situación de calle.

En el año 1991 el cura de la parroquia convoca a varias personas de la congregación para dar un nuevo impulso a Cáritas dentro de la Parroquia. La actividad principal en este inicio, fue un ropero, pero inmediatamente, a causa de las malas condiciones en las que se acercaban muchos hombres a la institución, se comenzó a organizar para ellos, la posibilidad de higienizarse, ducharse, y luego, de acceder a un plato de comida caliente.

De esta manera, en el año 1994 se empezó con el comedor de hombres de la calle respondiendo a la dura realidad local. Las políticas de desindustrialización, reconversión, flexibilización laboral, sumadas a la tendencia sistémica a la expulsión de mano de obra, además de producir desocupación masiva, degradaron en muchos casos, con un impacto brutal, las condiciones de vida de los argentinos.

La organización los atendía en un pasillo de la parroquia los sábados por la mañana. Más tarde, comenzaron a atender a los chicos los días jueves a la tarde. Los chicos se sumaron en el año 1999. Al inicio, se daba una merienda sólo de mate cocido. Después se fueron agregando empanadas y queso y dulce. Con el tiempo, al pasillo lo techaron. La ayuda escolar surgió naturalmente, ya que los chicos que venían, generalmente lo hacían con la mochila de la escuela. En 2002 se empezó a utilizar el living de una casa y en el 2003 se inaugura la parroquia actual, y toda la actividad se desplazó a este nuevo edificio.

Dentro de estos excluidos, se encontraban los hombres en situación de calle que se acercaron a este Centro para conseguir alguna ayuda que les permitiera sobrellevar su exclusión. Así, los hombres que asistían al Centro eran hombres en situación de calle, que según se había detectado, en un alto porcentaje, se encontraban en esa condición por tres causas fundamentales: situación económica deficitaria, haber venido a buscar trabajo y no poder regresar a su lugar de origen o padecer de algún problema de insania psíquica. Más allá de esto, el denominador común de todos estos grupos era la dificultad de abandonar la calle tanto fuese, por la imposibilidad de contar con un apoyo mínimo o porque esta situación se había tornado en una barrera percibida como imposible de superar.

Por otro lado, los niños que asistían al Centro provenían de familias que habitaban en los barrios perimetrales del centro de (...). Estas familias estaban insertas en un marco social altamente deficitario, de extrema vulnerabilidad, donde tristemente, eran usuales y frecuentes, situaciones de violencia familiar, adicciones, marginalidad, delincuencia y deserción escolar, que lamentablemente se enlazaban en un férreo círculo vicioso.

Caso C

El caso C se trata de una Casa del Niño ubicada en la en la localidad de (...) del Partido de (...), Provincia de Buenos Aires, República Argentina, lindando con una Villa de donde provenía la población beneficiaria asistida por la organización.

La Villa consistía en un asentamiento no urbanizado con altos niveles de hacinamiento, desocupación y pobreza. El Barrio surgió en los años 80, y al no establecerse marcos legales de regularización de la posesión de la tierra, el barrio se mantuvo aislado de cualquier tipo de mejora urbana básica. Las calles no se encontraban pavimentadas, no había iluminación nocturna, escaseaba el agua potable y las napas acuíferas se encontraban contaminadas, sin seguridad ni higiene.

Las viviendas que en un comienzo fueron construidas de chapa, cartón y pisos de tierra, al momento de la intervención, estaban edificadas con materiales de construcción más resistentes, techos de zinc, mezclados con bolsas de plástico y maderas, todo esto inserto en un cúmulo de callejuelas sin un trazado urbano adecuado. No había cloacas, ni recolección de basura. Cuando llovía, las calles se convertían en un lodazal imposible de transitar, impidiendo como era usual en estos casos, la entrada de ambulancias en casos de urgencias.

Se configuraba así, un marco de exclusión social, de marginalidad e inseguridad y se establecía un vínculo con el “afuera” centrado en la desconfianza, la segregación, la vinculación con el delito y el temor al villero.

Desde el punto de vista socioeconómico podía definirse a las familias que habitaban en este asentamiento, como carenciadas, en donde el porcentaje de adultos sin primaria completa trepaba al 70%, el nivel de ingresos era muy bajo, la formalidad laboral también era baja, el nivel de desempleo se mantenía muy alto, y donde las perspectivas de superación de la pobreza eran realmente escasas.

Además, la realidad socio económica de la década del 90, demostró que para este tipo de población, la empleabilidad, fundamentalmente de los hombres jóvenes, al desplomarse, generó expectativas pesimistas, desmotivación, conductas negativas, y un círculo vicioso que alimentó las condiciones de exclusión.

Los niños que asistían a esta organización provenían de un marco social, donde la violencia familiar, las adicciones, la marginalidad, la delincuencia y la deserción escolar también eran moneda corriente.

En el momento del relevamiento, la OSC funcionaba como un Hogar de día y Comedor Comunitario al que asistían 89 niños provenientes del Barrio (...), en su mayoría en contraturno del horario escolar y su principal problema radicaba en no poder dar abasto a todas las necesidades que planteaba la comunidad objetivo.

Caso D

El caso D se trata de una organización conformada por padres de personas con discapacidad, personas con discapacidad y profesionales de diversos campos y áreas. Surgió a principios del año 1991 como una alternativa social diferente, que desplegó su trabajo para modificar conceptos discapacitantes, desarrollando actividades que les permitieron a los jóvenes ocupar con eficacia y excelencia espacios socio-culturales y laborales y vincularse con la sociedad, desarrollar su autonomía, descubriendo y promoviendo sus capacidades.

Desarrollaron un enfoque integral de la persona con discapacidad, partiendo del reconocimiento de la condición primaria de persona y *de ciudadanía* del discapacitado, por lo tanto, un sujeto con deberes y derechos, que puede y debe ejercerlos a plenitud. Este enfoque, entiende a la discapacidad como realidad social, por sus impactos cuantitativos y cualitativos, por lo que transforma a la persona, a su familia y su comunidad.

Los principios esenciales y fundamentales de la organización eran fomentar acciones que permitiesen a la persona con discapacidad tener presencia en su Comunidad, participar en la comunidad a partir de nuevos abordajes, para lo cual diseñaron herramientas que les permitieron identificar, desarrollar y poner en evidencia sus competencias y capacidades bajo la modalidad de tutorías de apoyo y capacitación.

Esta tarea permitió evidenciar, reconociendo y exteriorizando el potencial existente y el desarrollo necesario para su crecimiento personal y para el ejercicio activo de nuevos roles, construyendo una imagen personal positiva de sí mismo hacia la comunidad, como un ser “inteligente”, entendiendo a la inteligencia como “capacidad para” hacer efectivos los roles y su valorización en la sociedad.

Está ubicada en el Barrio (...), Partido de (...), Provincia de Buenos Aires, Argentina, una zona de fuertes contrastes sociales, donde por un lado se encontraban quintas suburbanas de clase media/alta y clubes de campo y por el otro, barrios marginales con escasos servicios públicos: calles que no se encontraban pavimentadas, y que cuando llovía, se convertían en lodazales imposibles de transitar, con insuficiente o inexistente iluminación nocturna, escasez de agua potable y con viviendas deterioradas, sin seguridad ni higiene. Los jóvenes con discapacidad

que asistían a la OSC provenían, en muchos casos, de este marco social, donde la violencia familiar, las adicciones, la marginalidad, se sumaba a la especificidad de la problemática del discapacitado.

La OSC se encontraba el momento del relevamiento, en una etapa de importante crecimiento, sus actividades se habían expandido y la generación y obtención de recursos adicionales que permitían el sostenimiento de todas las actividades que habían encarado, se había tornado primordial.

Principalmente, el Centro de Día, requería aumentar su capacidad de atención, puesto que en el momento del relevamiento, se encontraba con lista de espera, ya que no disponía de la infraestructura necesaria para aumentar en número de beneficiarios. Esto nos hablaba de la seriedad y reconocimiento que había logrado en la comunidad el abordaje terapéutico múltiple propuesto por la institución.

Por otra parte, la actividad de la OSC se había ido diversificando, contando con una panadería, “Pan de Esperanza”, y una fábrica de pastas y catering, donde trabajaban los jóvenes beneficiarios, y con una Granja Educativa, que recibían visitas de colegios, actividad que se proponía ser una base adicional de obtención de recursos para la OSC.

Caso E

El caso E corresponde a una OSC que se encontraba en el momento del relevamiento, ubicada en tres sedes situadas en el Barrio (...) de (...), Municipio de La Matanza, Provincia de Buenos Aires, Argentina, lugar de donde procedía la población beneficiaria favorecida por esta organización. Su sede originaria se ubicaba en la (...) de dicho barrio, donde funcionaba el Jardín maternal. Se sumó a esta, la sede de (...), donde se desarrollaban las actividades del Jardín de Infantes y por último la última sede, ubicada también en la calle (...).

Era una Asociación Civil creada en el año 1991 respondiendo a la necesidad que tenía el barrio de un Jardín Maternal para las madres que trabajaban. Sin embargo con el correr del tiempo, esta organización fue ampliando su intervención comunitaria, incorporando así el Jardín de Infantes, luego el Apoyo Escolar y más tarde, espacios de contención y reflexión para los jóvenes, el Centro de Día y otras actividades que respondían a las necesidades comunitarias.

Las características principales del barrio donde se localizaba la organización, eran propias de lo que ocurría en numerosos barrios del segundo cordón urbano del Municipio de La Matanza, región de asentamientos de sectores populares empobrecidos.

El 25 % de la población ocupada del barrio trabajaba en la Ciudad de Buenos Aires, de allí la importancia del surgimiento de respuestas educativas comunitarias, a reglamentarismos

propios de la educación pública que no contemplaban las necesidades de las familias trabajadoras, sobre todo en lo concerniente a horarios de trabajo.

Los porcentuales en la zona de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) alcanzaban a un 27 % de los hogares, 10 puntos porcentuales más que el promedio provincial. Un 31 % de la población en viviendas deficitarias. Y con respecto al nivel de instrucción de los habitantes se percibía que apenas un 25 % había finalizado el nivel secundario. Por otra parte un 17 % no alcanzaba a finalizar el nivel primario.

Siguiendo los propósitos de la organización, que consistían en “Generar en la comunidad ámbitos de aprendizaje que favorezcan el ejercicio del derecho a la educación, apuntando a la prevención, mejorando así la calidad de vida de la comunidad, especialmente niños, adolescentes y jóvenes” (APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios, 2007, pág. 4), esta organización había tenido un crecimiento muy importante en los últimos años, perfilándose como una OSC de rápida respuesta ante la demanda de las necesidades de la comunidad.

Caso F

El caso F corresponde a la (...) que está ubicada en la calle (...) en el Barrio (...) la localidad de (...) de del Partido de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires, República Argentina. Las principales actividades que llevaba adelante esta Organización eran un Comedor Comunitario, un Jardín Maternal y una Casa del Niño con ayuda escolar en contrahorario del horario de la escuela. Sumado a esto, también llevaban adelante un Hogar Infantil denominado (...), que poseía su propia figura legal y que funcionaba en el predio aledaño al comedor, y en los hechos ambas instituciones funcionaban al unísono.

El Barrio donde estaba ubicada la OSC, era en realidad, un típico suburbio del conurbano bonaerense, de clase media. Sin embargo los niños beneficiarios que asistían a la OSC provenían de familias con realidades muy diferentes. Estas familias estaban insertas en un marco social altamente deficitario, de extrema vulnerabilidad.

En definitiva, podíamos observar un núcleo poblacional de niños pertenecientes a familias de orígenes trabajadores, muy golpeado por los abruptos cambios en las reglas de juego que había traído aparejada la crisis económica de los 90, atravesados por la marginalidad, las adicciones y la desarticulación familiar.

Esta Organización nació a partir de las inquietudes sociales de su fundador, popularmente conocido por su trayectoria deportiva en el mundo futbolístico, específicamente en un reconocido club de la localidad. El principal motivo de la creación de la OSC fue una

necesidad, que observaba el matrimonio fundador, de “tantos chicos que se encontraban en la calle”.

El comienzo de la actividad fue la implementación de un comedor que realizaba desayuno, almuerzo y merienda, con la ayuda del municipio de Avellaneda y que funcionaba en una casa prestada. Al inicio, el grupo de trabajo estaba formado por 5 o 6 personas voluntarias, sobre todo vecinos interesados en dar una mano.

Caso G

El caso G concierne a la Parroquia (...) ubicada en una zona céntrica del Barrio (...) del Municipio (...), Provincia de Buenos Aires, Argentina. Sin embargo, la población beneficiaria asistida por esta organización procedía principalmente de los barrios aledaños. La población que era asistida, formaba parte de los hogares provenientes de estos barrios antedichos que rodeaban a la parroquia, y padecían de una muy dura combinación de problemas habitacionales, laborales y culturales.

La parroquia se fundó como tal en el año 1965. Cáritas recién comenzó a funcionar el año 1975 con actividades relacionadas a la entrega de alimentos y de la creación de un ropero para la gente carenciada. En 1998 también comenzó a funcionar el comedor con un merendero. Es así, que el comedor comunitario era administrado por Cáritas y contaba con la existencia de una Comisión Directiva que se ocupaba de su organización.

Los motivos de la creación del comedor se relacionaron primordialmente con la crisis económica de la segunda mitad de la década del 90'. Para ese entonces comenzaron a acercarse a la Parroquia niños desnutridos, mujeres anémicas, hombres mayores sin trabajo, en su gran mayoría provenientes de familias monoparentales con muchos hijos y sin posibilidad de acceder a una alimentación básica.

Así las cosas, en 1998 arrancó con la implementación de un merendero. De allí surgieron actividades de micro emprendimiento, apoyo escolar, talleres de corte y confección, dibujo, pintura, yoga y folklore, entre otras, para cubrir las necesidades de la población afectada y relegada que comenzó a acercarse al comedor.

Hasta fines de 1998 éste se pudo autoabastecer con la ayuda de la comunidad, luego, cuando esta ayuda mermó, los organizadores del mismo pensaron en la (...), de allí el nombre que finalmente se llamó al comedor. La cantidad inicial de colaboradores fue de cinco o seis personas, mientras que en el momento del relevamiento eran alrededor de 15 personas constantes y entre 20 y 22 voluntarios que iban rotando. El grupo se formó apoyando la convocatoria de acción social que el padre (...) realizaba en las misas, y de todas las personas que pasaron por el grupo, se fueron quedando quienes, al decir del mismo párroco, “tenían un verdadero espíritu comunitario”.

Según un informe basado en un trabajo de campo, realizado por un equipo de voluntarias de la Carrera de Trabajo Social de la Universidad de Lanús⁵, en la zona de la Parroquia pudieron observarse, como las más destacadas, las siguientes características en la población encuestada.

En relación a la propiedad de las viviendas, éstas, mayormente eran cedidas u ocupadas. Casi el 50% de los hogares recibía algún tipo de subsidio o Plan social. La composición de los grupos familiares rondaba un promedio de 5.3 integrantes, y el 43% de los mismos estaba compuesto por un sólo jefe de hogar.

Casi el 50% de los hogares preparaba una sola comida diaria. En el aspecto de la ocupación de esta población, se observaba que el mayor porcentaje, el 32% correspondía a actividades como ama de casa, cartonero, chofer, cocinero, mozo, peluquería y panadería. Un 30% correspondía a oficios de la construcción y un 24% realizaba trabajos de servicio doméstico. Un 62% de las personas buscaban trabajo, lo que nos hacía pensar en búsquedas relacionadas en la mejoría de su situación laboral, o a la ocasionalidad de los mismos (changas).

En definitiva, pudimos observar un núcleo poblacional de orígenes trabajadores, muy golpeado por los abruptos cambios en las reglas de juego que trajo aparejada la crisis económica, atravesados por la marginalidad, las adicciones y la desarticulación familiar.

Sumado a este panorama, la pérdida de sentido, el resquebrajamiento de los vínculos familiares, la falta de expectativas, la distancia entre pautas sociales cada vez más exigentes, una sociedad paupérrima en oportunidades, la crisis educativa y el desempleo colocaban a los jóvenes en una situación de extrema vulnerabilidad. La población joven era mucho más propensa a caer en la desocupación, la precariedad laboral y el déficit escolar que el resto de la población.

⁵ Trabajo proporcionado por la OSC, sin datos de referencia bibliográfica.

3.8. Cáritas: otro actor relevante

Fundada en nuestro país en el año 1950, Cáritas estaba formada, en el momento del relevamiento, en la Argentina, por una Comisión, integrada por tres obispos de la Iglesia Católica. De dicha Comisión dependían una Cáritas Nacional, 66 Cáritas Diocesanas (una por obispado), y 3371 Cáritas Parroquiales distribuidas por todo el territorio nacional (parroquias, capillas y centros misioneros). Esta organización contaba además, con más de 26.000 voluntarios en todo el país. (Bombarolo & Fernández, 2002)

Como ya hemos señalado anteriormente, de los siete casos presentados en esta investigación, tres de ellos pertenecían institucionalmente a Cáritas Parroquial (A, B y G), existiendo un cuarto caso (el C), que, si bien era una Asociación Civil y no pertenecía de forma directa a Cáritas, sus integrantes participaban regularmente en las reuniones que Cáritas realizaba en la Diócesis con el resto de las Cáritas Parroquiales del distrito, generando muchas simetrías y vasos comunicantes entre esta OSC y la Diócesis de su territorio.

Una situación en común que se observó en las tres OSC pertenecientes a Cáritas, fue que en ninguno de los tres casos estudiados, los párrocos a cargo de estas organizaciones participaron de los encuentros y talleres para la construcción del PI Participativo.

Esta situación exponía explícitamente el estilo paternalista con el que se llevaba adelante la toma de decisiones en el seno de estas organizaciones. Este estilo se basaba en que las iniciativas y decisiones importantes provenían de las instancias más altas, jerárquicamente hablando, que a su vez se encontraban fuera de las organizaciones territoriales. Era sin embargo habitual, que se consintiese que algunas iniciativas o decisiones poco relevantes, fueran permitidas de ser tomadas por los escalones más bajos de la organización.

En el caso del Proyecto APAC, el porcentual de participación de Organizaciones pertenecientes a la Iglesia Católica, fue del 52%. Esto se debió principalmente, a los rigurosos criterios de elegibilidad que se establecieron en la Convocatoria a Manifestación de Interés, realizada en agosto de 2004. Estos criterios privilegiaban a las organizaciones que contaban por un lado, con una estructura legal, administrativa y contable afiatada, ya que debían contar con la Constancia de Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas, una designación de autoridades vigente y actualizada, el Acta de designación de autoridades y la Constancia de inscripción ante la AFIP.

Por otra parte, el aspecto más atractivo del Proyecto APAC para las Organizaciones era poder acceder al Componente Obras del Proyecto APAC, que subvencionaba obras de mejoras de infraestructura edilicia de las organizaciones. Uno de los requisitos para que las OSC

accediesen a este Componente y pudiesen asegurarse sus beneficios, consistía en que los inmuebles en donde funcionaban los comedores por ellas gestionadas, tuviesen regularizada la situación dominial de la propiedad.

Este requisito era muy difícil de cumplimentar, ya que la mayoría de los comedores que habían surgido a mediados de la década de los 90' se establecieron en Villas de Emergencia o barrios periféricos muy empobrecidos, a veces en casas de familias, o en tierras ocupadas, lo que hacía imposible que estas Organizaciones que gestionaban comedores populares pudiesen acceder a este Componente. En cambio, los comedores de Cáritas, ubicados en las Parroquias, tenían estos requisitos largamente cumplimentados.

Con lo cual, la transferencia de recursos para infraestructura edilicia, que realizó el Estado Argentino, a la Iglesia Católica a través del Proyecto APAC, consistió en derivar hacia las instituciones de la misma, aproximadamente la mitad de los recursos disponibles del Proyecto.

CAPÍTULO 4. DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL INSTITUCIONAL

El concepto de Capital Social ha tenido las contribuciones de un importante caudal de aportes, tanto teóricos como en sus implementaciones metodológicas, como hemos podido observar en los capítulos precedentes. Estos aportes fueron desplegándose a lo largo del tiempo, generando significativos debates, corporizados en distintos contextos socio históricos.

Coincidiendo con el planteo de Durston (2003), la construcción del concepto de Capital Social Institucional nos introduce en el campo de las organizaciones y de los sistemas complejos. Los enfoques y los análisis dejan de ser simples. Las miradas unidireccionales no alcanzan para establecer una adecuada comprensión del fenómeno que nos ocupa.

Durante la difícil situación social, política y económica que atravesó la Argentina en el período de implementación de las políticas neoliberales de los 90', las OSC fueron adquiriendo una gran preponderancia territorial. Este incremento de relevancia local que fueron consiguiendo estas organizaciones, se produjo además, en relación inversa a la disminución de la presencia del Estado en esos mismos territorios, en afinidad a la aplicación de las políticas de subsidiariedad, emanadas de los lineamientos del Consenso de Washington (Mecle Armiñana, 2001) y concebidas en aquél entonces, como el único camino posible para el desarrollo.

Cuando se comenzaron a implementar políticas públicas orientadas a revertir o a paliar los efectos devastadores de estas políticas neoliberales, entre otras iniciativas, el Estado recurrió a estas mismas OSC existentes, como una de las medidas implementadas para llegar a cubrir lo más rápidamente posible y con el menor costo organizacional, las necesidades básicas insatisfechas de toda la población afectada, implementando políticas públicas tendientes al empoderamiento de estos sectores postergados y utilizando aquellas organizaciones que ya estaban en contacto con dicha población.

Esta utilización de las OSC existentes como implementadoras de las nuevas políticas públicas inclusivas, generaron efectos heterogéneos en las poblaciones beneficiarias; efectos ligados a las **condiciones endógenas** de estas OSC. Las mismas políticas públicas implementadas a través de distintas OSC producían distintos efectos y disparaban distintos procesos, en contextos y con poblaciones relativamente similares. Estas distintas condiciones endógenas por lo tanto enmarcaban las relaciones Estado-OSC, imprimiendo sesgos particulares en la forma en que cada OSC implementaba dichas políticas públicas.

Las OSC eran distintas y respondían en forma heterogénea, porque la conformación de su Capital Social Institucional era estructuralmente distinta. Analizar este Capital Social Institucional implicaba entonces:

- En una primera aproximación, describir y categorizar la estructura del Capital Social Institucional de las OSC analizadas, como paso necesario para comprender las distintas tipificaciones surgentes del capital social institucional de las OSC intervinientes.
- En una segunda aproximación conllevaba a comprender qué tipificación era la más adecuada para producir el mejor impacto territorial esperado por la aplicación de las políticas públicas inclusivas a través de estas mismas OSC.

De tal modo, resulta necesario, para responder a las hipótesis planteadas en la presente tesis, analizar las **condiciones endógenas** que conformaban el Capital Social Institucional de las OSC relevadas. Estas estructuras resultan sustanciales para entender el modo en que las OSC generan la capacidad de gestionar saberes y prácticas, ponen en marcha procesos de acumulación y de relación con su área de influencia, y desarrollan incentivos al crecimiento interno, difundiéndolos e integrándolos en el tejido social circundante.

Este análisis nos permitirá visualizar las diferencias estructurales de las OSC relevadas, ya que, al analizar el Capital Social Institucional de las mismas, estaremos describiendo los procesos de interacción con el entorno y los modos de cómo éstos son construidos.

Esta necesidad nos llevó a operacionalizar el concepto de Capital Social Institucional de las OSC, tratando de determinar la forma en que se relaciona este tipo de Capital con las Políticas Públicas, lo que permitiría analizar la relación existente entre este Capital Social Institucional de las Organizaciones, y su correlación con la articulación que las organizaciones desarrollan como gestadoras de políticas públicas.

Con la finalidad de operacionalizar el concepto de Capital Social Institucional enfocado en organizaciones sociales, adoptamos la aproximación teórica de Kliksberg y Rivera⁶ (2007), marcando cuatro dimensiones interrelacionadas al mismo.

- Primera Dimensión: clima de confianza interna de las OSC
- Segunda Dimensión: capacidad de asociatividad de las OSC
- Tercera Dimensión: compromiso cívico de las OSC
- Cuarta Dimensión: prevalencia de valores éticos en las OSC

Cada una de estas dimensiones, por lo tanto, las operacionalizamos para categorizarlas, y establecer así, las clasificaciones que nos permitan determinar diferencias y similitudes,

⁶ En el texto de Kliksberg y Rivera, el concepto de Capital Social se refiere al de la sociedad en su totalidad, aquí lo utilizamos como la base de análisis para analizar al Capital Social Institucional de las OSC.

generando tipologías que nos faciliten indagar y comparar sobre la construcción de los procesos involucrados.

Así, para la **Primera Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, el Clima de Confianza Interna, indagaremos acerca de la Predisposición de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa, la Dinámica de Asistencia en las Mesas de Trabajo y el Estilo de Mediación.

En la **Segunda Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, la Capacidad de Asociatividad, analizaremos el Grado de Complejidad Interrelacional, el Tipo de Vínculo, el Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros, la Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales y el Origen de las Experiencias de Articulación.

En la **Tercera Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, el Compromiso Cívico, examinaremos el Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la Actividad de la OSC, el Grado de Autopercepción del Respeto y el Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad, que las OSC analizadas llevan adelante.

Y por último, en la **Cuarta Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, la Prevalencia de Valores Éticos, inquiriremos acerca de la existencia de valores éticos solidarios en las OSC relevadas.

Asimismo, la combinación de estas categorías que surgen de la operacionalización de las dimensiones, permitirá aproximarnos a la comprensión de las particularidades y las heterogeneidades del Capital Social Institucional de las OSC, estableciendo tipos de este Capital Social Institucional, que influyen sobre su forma de responder en la gestión de las políticas públicas.

4.1. Primera dimensión del Capital Social Institucional: el clima de confianza interna de las OSC

Para avanzar sobre el estudio de la dimensión relativa al clima de confianza interna de las OSC, se debe analizar lo que está sucediendo en el seno de las mismas, “en términos de confianza interpersonal, de expectativas de comportamiento mutuas, de cómo la gente percibe a los demás, en cuanto a este aspecto básico, **si confía o no confía en ellos**” (Kliksberg & Rivera, 2007, pág. 57). O sea que, en las organizaciones sociales la confianza se traduce principalmente en una disposición de entrega de control, sea ésta de bienes, decisiones organizativas u otras, a sus miembros. Para Luhmann (2005, pág. 7) “La confianza es una apuesta, hecha en el presente, hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado...No existe, no obstante, certeza. ... [el otro]... podría -muchas veces así ocurre- traicionar la confianza depositada en ella y no satisfacer las expectativas”. Por ello, se trata de una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro.

Para establecer indicadores del **clima de confianza** analizaremos cómo cada OSC permitió a sus miembros, y por ende, confió en ellos, en este especial sentido de no inquietarse por el no control de sus miembros, facilitando su intervención en la construcción del respectivo Proyecto Institucional Participativo propuesto por el Proyecto APAC.

Un adecuado **clima de confianza** contribuye a construir mejores vínculos entre los integrantes de las organizaciones, favoreciendo, entre otros, la comunicación interna, sustrato imprescindible para contar con el apoyo necesario que permite implementar políticas innovadoras. Un bajo **clima de confianza** dentro de la organización socava la legitimidad y reduce la gobernabilidad democrática. De allí que se restringe la posibilidad de que puedan adoptarse políticas innovadoras por falta de apoyo de sus integrantes.

4.1.1. Clima de confianza y Participación en las OSC

La base utilizada para analizar esta primera dimensión y a partir de allí, construir un **indicador del clima de confianza** en el seno de las OSC, se estableció, tanto del registro de las **entrevistas exploratorias iniciales**, como de la documentación surgida en el relevamiento de las mesas de trabajo que se desarrollaron a lo largo de cuatro meses en cada una de las organizaciones, para la elaboración de sus respectivos Proyectos Institucionales Participativos, dentro del marco del Proyecto APAC.

De esa profusa documentación generada en aquellos relevamientos, se comenzó extrayendo la información acerca de la **Predisposición de los Referentes** Institucionales a la Propuesta

Participativa del Proyecto, la **Dinámica de Asistencia** en las mesas de trabajo y el **Estilo de Mediación** que los integrantes de las OSC revelaron en estas reuniones.

- Se analizó en primera instancia, de qué manera respondieron, en las correspondientes entrevistas exploratorias iniciales los distintos referentes institucionales de las OSC. Resultó de especial interés focalizar en el **tipo de predisposición** que manifestaron estos dirigentes a partir de la presentación de la Propuesta Participativa del Proyecto. Para definir el concepto de **predisposición**, seguimos una de las acepciones que propone el Diccionario de la Lengua Española (2001). En el sentido que nos interesa, considera la predisposición como la “Preparación, disposición de forma anticipada de algo o del ánimo de alguien para un fin determinado.”
- Se estimó que era de una relevante importancia la **predisposición** que manifestaron estos referentes institucionales ante la presentación de la Propuesta Participativa del Proyecto, ya que consideramos que el tipo de predisposición manifestada, tendría una íntima correlación con los diferentes tipos de participación que surgirían en las mesas de trabajo.

Recordemos que la propuesta del Proyecto APAC implicaba una convocatoria a la participación del grupo de trabajo para la elaboración del PI (Proyecto Institucional), con la ayuda profesional provista por el Proyecto.

Una manifiesta predisposición de parte de los referentes institucionales de incorporar en la mesa de trabajo participativa, en la elaboración del PI, a una mayor cantidad de miembros de la propia OSC, implicaba en forma directa abrir el control, y dejar que *los otros* también tomen las riendas de la planificación de la propia OSC, entregando control, por ende, otorgando confianza.

También, significaba que abrían no sólo entre ellos, sino ante la mirada de la “representación” del Estado, personalizada en el componente profesional del Proyecto, la circulación de dudas, aciertos, fracasos y aspiraciones no necesariamente controlados por la propia cúpula dirigente de la OSC, en un evidente gesto de dación de confianza.

- En cuanto a la **dinámica de asistencia**, se indagó si los grupos que participaron en los distintos momentos de articulación fueron ampliándose, incorporando a diferentes protagonistas que se desempeñaban en la OSC, si se mantuvieron de forma constante o estable, o si disminuyeron su concurrencia. De esta manera intentamos revelar la disposición de los referentes en mantener a lo largo del tiempo, la actitud de convocar a los miembros del grupo. Recordemos que el proceso de construcción colectiva del PI se extendió durante cuatro meses.

- En relación a los **estilos de mediación**, se examinó si los referentes institucionales de cada OSC ejercían **control sobre el grupo de trabajo**, conformado para esta producción colectiva del PI, o, si por el contrario, existía una **disposición de entrega de control** hacia sus miembros. Esta situación se reflejaba sobre todo, en las decisiones organizativas que eran discutidas en las reuniones, tomando en cuenta esas voces, traduciéndolas en una apuesta de confianza hacia el grupo, “hecha en el presente, hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado” (Luhmann, 2005, pág. 7).

Estos estilos se fueron revelando como producto de distintos **tipos de convocatoria interna** a las reuniones, y ya plasmadas éstas, en el decurso de las mesas de trabajo, estableciendo diferentes **tipos de participación interna** acorde a esta disposición de entrega de control. Entendemos por participación interna al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en el ámbito en común, en este caso particular, dentro del seno de la organización de la que son miembros.

Estos tres ejes mencionados, el **tipo de predisposición de los referentes** institucionales a la Propuesta Participativa del Proyecto, la **dinámica de asistencia** en las mesas de trabajo y los **estilos de mediación** que los integrantes de las OSC fueron revelando en estas reuniones, que instrumentalmente han sido denominadas **momentos de articulación**, han permitido establecer los diferentes niveles del **clima de confianza** interna existentes de cada una de las OSC. Estos climas de confianza surgen de la participación colectiva en los respectivos proyectos institucionales y de la retroalimentación que genera esta misma participación, acorde a las tipologías identificadas.

4.1.1.1. Predisposición de los referentes de las OSC ante propuestas participativas

Las respuestas obtenidas por parte de los referentes institucionales de las siete organizaciones analizadas, relacionadas a la propuesta del Proyecto APAC de asesoramiento profesional para la elaboración del Proyecto Institucional Participativo, fueron notoriamente heterogéneas. De estas respuestas se pudieron establecer cuatro categorías relacionadas a la **predisposición de los referentes de las OSC** en la construcción de dicho instrumento:

- **Predisposición Buena:** Se trata de las respuestas de los referentes institucionales de las OSC que aceptaron la propuesta de trabajo de buen grado, valorándola positivamente, en forma unánime.

- **Predisposición Buena con Resistencia Interna:** Se trata de las respuestas de las OSC, cuyos referentes institucionales no se manifestaron en forma unánime. Si bien varios aceptaron de buen grado y valoraron la propuesta de trabajo, esta opinión coexistía con la presencia de alguna persona, o grupo interno de influencia dentro de la organización, con una fuerte reticencia a dicha propuesta.
- **Predisposición Reticente:** Consiste en las respuestas de los referentes institucionales que manifestaron una respuesta ambigua, de corte burocrático. Si bien no respondieron abiertamente con una negativa directa a la propuesta, tampoco fue considerada abiertamente de interés o de utilidad para su organización.
- **Predisposición Manifiestamente Negativa:** Se trata de las respuestas de los referentes institucionales de las OSC, que abiertamente manifestaron su negativa a desarrollar la propuesta del PI.

Estas categorías nos permiten analizar las distintas formas de responder por parte de las OSC participantes, como puede observarse en la siguiente matriz:

Tabla 3: Predisposición de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa del Proyecto	
Predisposición	Caso
Buena	C D E
Buena con Resistencia Interna	A B G
Reticente	F
Manifiestamente Negativa	-

Tabla 3: Predisposición de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa del Proyecto.
Fuente: Elaboración Propia.

1) Predisposición Buena de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa del Proyecto

El primer grupo se integra por los casos que respondieron dentro de la categoría **Predisposición Buena** a la propuesta de elaboración del PI participativo. Se configura este grupo con los casos **C, D y E**. Las características en común de estas organizaciones que **aceptaron la propuesta de trabajo de buen grado, valorándola positivamente, en forma unánime**, se relacionaban fundamentalmente con que:

- Los referentes contaban, en su totalidad, con formación universitaria y/o terciaria, interpretando la complejidad de la propuesta.

- Estos referentes valoraron positivamente el peso de la ayuda profesional para la construcción del PI.
- En cuanto a su constitución, estas organizaciones, eran tres Asociaciones Civiles, con una estructura organizativa interna independiente de otras estructuras o superestructuras que las controlen (como en el grupo que se analizará posteriormente).
- Sus referentes institucionales Intentaban generar cierto *espíritu de cuerpo* en el conjunto de las personas que trabajaban para la Organización, ya fuera éste, tanto personal rentado, como voluntario, considerando esta propuesta como una vía más para lograr este cometido.
- Las tres organizaciones tienen en común un **objetivo educativo**:
 - El **Caso C** es un Hogar de día y Comedor Comunitario, que funciona como una escuela de nivel inicial y espacio educacional/recreativo para nivel primario.
 - El **Caso D** consiste en un Centro de Día con especialidad en discapacidad, que cuenta con una Comisión Directiva formada por las madres de los beneficiarios, que orienta y regula el funcionamiento de la misma. Los Directores de la Institución tienen a su cargo fundamentalmente la coordinación y planificación de todas las actividades que se llevan adelante.
 - El **Caso E** es un Centro comunitario cuya actividad principal radica en el sostenimiento de la Guardería, el Jardín y la Escuela. La organización cuenta con una Comisión Directiva formada por vecinas y vecinos con inquietudes comunitarias, que orienta y regula el funcionamiento de las mismas. Los Directores de la Institución tienen a su cargo, fundamentalmente la coordinación y planificación de todas las actividades que se llevan adelante.

2) Predisposición Buena con Resistencia Interna de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa del Proyecto

El segundo grupo está conformado por los casos que respondieron a la propuesta de elaboración del PI participativo dentro de la categoría de **Predisposición Buena con Resistencia Interna**.

Esta categoría se caracteriza fundamentalmente por la falta de un consenso generalizado en el núcleo de los referentes institucionales, de aceptar la propuesta, existiendo una reticencia por parte de alguna persona o grupo con influencia dentro de la organización, para consentir en realizar de la actividad.

Este grupo está conformado por los casos **A, B y G**, observándose una serie de características en común a todos ellos:

- Los tres son comedores pertenecientes a Cáritas Parroquial.

En el **caso A**, la OSC no cuenta con una Comisión Directiva propia, sino que depende de un Consejo Pastoral cuyo Presidente es el Párroco, que orienta y regula el funcionamiento y las actividades que se llevan a cabo. La coordinación y planificación de las actividades que se llevan adelante, específicamente las relativas al Proyecto “Hermandad” de la Parroquia, están a cargo de la referente del comedor. El Consejo Pastoral está compuesto por 11 personas, teniendo una representante propia del comedor en ese Consejo.

Los **casos B y G** replican prácticamente las características del anterior:

En el **caso B** la organización también cuenta con una Comisión Directiva cuyo Presidente, es el Párroco con iguales funciones y autoridad. La coordinación y planificación de las actividades que se llevan adelante específicamente en el Comedor, están a cargo de la Directora y Encargada General del Comedor.

En el **caso G**, también podemos observar que la Directora de Cáritas Parroquial, actúa como coordinadora general, gerenciando las áreas de Asistencia Inmediata (de la que depende el comedor), Prevención y Promoción Humana, a través de sus coordinadores respectivos.

- En base a estas características, se puede establecer que la pertenencia a Cáritas Parroquial limitaba la toma de decisión por parte de quienes participaban en la confección del PI.
- En ninguno de estos casos, los párrocos se incorporaron al grupo de trabajo.

- Los párrocos actuaban como un poder decisorio externo, con lo cual todo lo que se discutía en los grupos de trabajo, que funcionaban muy participativamente, era luego refrendado o no por el párroco, lo cual generaba en algunos momentos, ciertas resistencias y desavenencias internas.
- La sensación que atravesaba el trabajo en este tipo de organizaciones era que, el párroco por un lado, *daba el permiso* para llevar adelante esta participación, como siendo magnánimo con los integrantes voluntarios del trabajo comunitario, pero dejando muy en claro que las decisiones finales y reales no iban a ser tomadas por el grupo.
- Por otra parte, existía la impresión por parte de los profesionales del Programa, que Cáritas estaba dispuesto a aceptar formalmente todos los requisitos o exigencias que el Programa presupusiese para obtener los beneficios y/o recursos que de allí se pudieran conseguir.
- Esta situación devela que estas OSC están atravesadas en su concepción por al menos dos cosmovisiones diferentes, dos *Weltanschauung* distintas que se superponen. Una de ellas sostenida por quienes actuaban territorialmente (el voluntariado y los grupos que participaban de las actividades comunitarias), y la otra, la dirigencia de Cáritas y los párrocos territoriales, que evidentemente respondían a las demandas e intereses de otras estructuras organizacionales más abarcativas.

3) Predisposición Reticente de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa del Proyecto

La tercera categoría de **Predisposición Reticente** abarca a aquellas organizaciones que expresan una respuesta ambigua a la Propuesta Participativa del Proyecto Institucional. Si bien no responden con una negativa directa a la propuesta, tampoco la consideran abiertamente de interés o utilidad para su organización.

Esta categoría está integrada solamente por el **Caso F**.

Este caso es realmente particular. Si bien se trata formalmente de una Asociación Civil, en la práctica es una organización unipersonal, donde su Director, se ocupa tanto de la administración, como de la gestión y el funcionamiento de las actividades que se llevan adelante.

Su primera respuesta ante la propuesta de asesoramiento profesional para la elaboración del Proyecto Institucional participativo es ambigua. No interpreta la complejidad de la propuesta, evidenciando no entender el valor de la realización del Proyecto Institucional. Sin embargo, al

entender que éste era un requisito del Proyecto APAC, reflexiona aceptándola, encontrándole al fin, una utilidad práctica a la realización de este PI. Es así como comienza a considerar esta actividad como un menester burocrático que podría ser de gran utilidad, por ser “un papel que te piden para entrar en cualquier Programa”⁷. Pero no incorpora a ningún participante a las reuniones, salvo a su esposa, que se mantendrá en silencio durante todos los encuentros.

4) Predisposición Manifiestamente Negativa de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa del Proyecto

Finalmente, la categoría de respuestas con una **predisposición manifiestamente negativa** no se registró ningún caso dentro de las OSC relevadas en este trabajo. Su inclusión responde a que en la totalidad de los casos revistados del Proyecto APAC existieron algunos que abiertamente manifestaron su negativa a desarrollar la propuesta del PI.

4.1.2. Dinámica de Asistencia en las Mesas de Trabajo y Estilo de Mediación en las OSC

A partir del primer momento de articulación, en el que se concretaron las **entrevistas exploratorias iniciales** entre el profesional del Proyecto APAC y los referentes de cada organización, cada una de las OSC fue resolviendo quiénes y cuántos de sus integrantes serían los que asistirían o no a las reuniones de trabajo para la construcción del PI Participativo. Si bien la convocatoria a las reuniones era presentada por parte del Proyecto APAC como abierta a todos los miembros de la organización, recordemos que ésta era indirecta, y que, quienes definitivamente decidían que actores serían convocados, eran los referentes institucionales que habían participado de la entrevista exploratoria inicial, generalmente pertenecientes a la cúpula institucional de las OSC.

Convocar al voluntario, al profesional, al beneficiario, al personal administrativo y docente a participar de preguntas claves acerca del direccionamiento futuro que tendrá la organización, para resolver, entre otras cuestiones ¿Qué tipo de organización queremos ser? ¿Qué vamos a hacer? ¿Con qué contamos? ¿Qué necesitamos?, implica, en definitiva, plantear un espacio donde circula una base de confianza que produce un efecto de inclusión en un “*nosotros*”, de pertenencia plena a la organización. Un “*nosotros*” que establece el arco de solidaridades que

⁷ En las memorias de las mesas de trabajo.

une al “territorio” acotado por la organización, en contraposición al “ellos” de este escenario que conforma el “afuera”.

Esta reflexión nos vuelve a retrotraer a nuestra pregunta acerca de la confianza: ¿La dirigencia de la organización, hasta qué punto confía en el grupo de trabajo? Esto también nos hace reflexionar acerca de la inclusión en los procesos de decisión: ¿están estos procesos de decisión relacionados a la confianza?

Recordemos que para Durston (2003), la confianza tiene por una parte un soporte cultural basado en el principio de reciprocidad, y por otra parte, un soporte emocional basado en el afecto que sentimos hacia aquellas personas que creemos confiables y que dan muestras de confianza hacia nosotros. Con lo cual, deberíamos poder observar si efectivamente existe este soporte cultural en el seno de cada organización, basado en el principio de reciprocidad, donde la confianza “de arriba hacia abajo” genere una respuesta recíproca de confianza de “abajo hacia arriba”.

De la experiencia atravesada, podemos por un lado realizar un análisis de la **dinámica de asistencia**, de tipo cuantitativo, que considere y compare la evolución de la participación en las mesas de trabajo para la confección del Diagnóstico y del PI Participativo. Pero para poder profundizar en la forma en cómo las organizaciones pensaron a quienes convocar y por qué, y de cómo esto impregna la conformación de las reuniones de trabajo, también nos adentraremos en los aspectos cualitativos de las intervenciones en las mesas de trabajo, siguiendo los registros obtenidos acerca de los participantes y sus participaciones, en las memorias de las Reuniones y Talleres realizados, estableciendo **Estilos de Participación Interna** en las mismas.

4.1.2.1. Dinámica de Asistencia en las Mesas de Trabajo

La **Dinámica de Asistencia** en las Mesas de Trabajo surge de la información asentada en los registros de las memorias de las articulaciones realizadas con cada una de las OSC. Basadas en ellas, se confeccionó la matriz de datos que puede observarse, a continuación, en el Gráfico 1.

Uno de los ejes de este gráfico hace referencia a los Momentos de Articulación, o sea, a los momentos de encuentro programados entre los técnicos del Componente de Fortalecimiento Institucional del Proyecto APAC, y los integrantes de las OSC.⁸

⁸ Ver características y detalles en el Capítulo 3, apartado 3.4.2. *Momentos de Articulación*, donde ampliamos este análisis.

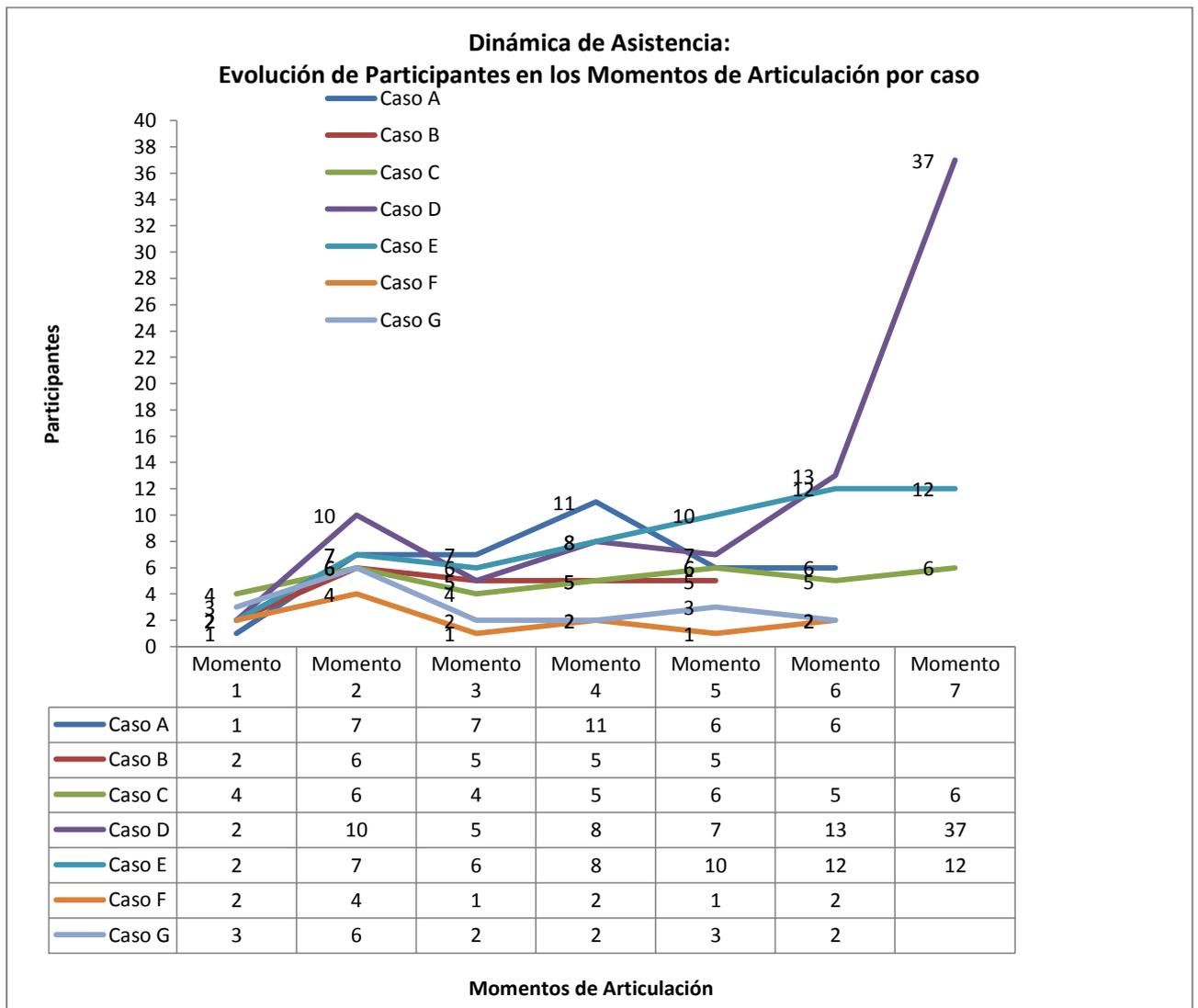


Gráfico 1: Dinámica de Asistencia: Evolución de Participantes en los Momentos de Articulación por caso.
Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz nos permite apreciar la evolución de la **Dinámica de Asistencia** de los Participantes de las OSC en los distintos Momentos de Articulación. Vemos cómo se desplegaron las distintas Dinámicas de Asistencia, diferenciadas en cuanto a la cantidad de participantes a las reuniones, donde en algunos casos, éstas se redujeron y en otros, incrementaron sus asistentes, inclusive en forma exponencial. Estos evidentes resultados heterogéneos nos permiten establecer tres categorías referentes a esta variable: Dinámica de Asistencia Ascendente, Estable y Descendente.

Tabla 4: Dinámica de Asistencia: relevamiento de casos	
Dinámica de Asistencia	Casos
Ascendente	D E
Estable	A B C
Descendente	F G

Tabla 4: Dinámica de asistencia: relevamiento de casos.
Elaboración propia.

Estos resultados heterogéneos de la Dinámica de Asistencia se cruzarán con los resultantes de los Estilos de Mediación y los tipos de Predisposición de los referentes de las OSC ante propuesta participativas, para establecer así, las congruencias relacionadas al **clima de confianza** interna de estas OSC.

4.1.2.2. Estilo de Mediación

Las categorías del **Estilo de Mediación** que establecemos surgen, a partir del entrecruzamiento de los tipos de **Convocatoria Interna** que se fueron dando, ante los requerimientos del Proyecto APAC, y los tipos de **Participación Interna** que se fueron desplegando en las reuniones de trabajo, llevadas adelante dentro de cada Organización para el desarrollo del PI Participativo.

Definimos **Convocatoria Interna** como el llamamiento que realizan el o los referentes institucionales de las OSC, por el cual citan al resto de los miembros de la misma, a participar de una actividad interna.

En cuanto a los tipos de **Convocatoria Interna** realizadas por los referentes institucionales agrupamos a los mismos en dos categorías:

- **Convocatoria Interna Abierta:** caracterizamos a este tipo de convocatoria como el llamamiento por el cual se va citando de forma transparente, plural y pública a la totalidad de los integrantes de la OSC a participar de una actividad interna.
- **Convocatoria Interna Limitada:** Este tipo de llamamiento se caracteriza por ser direccionado a un grupo limitado de integrantes de la OSC, generalmente acompañado por una escasa o nula información de parte del resto de los integrantes, acerca del contenido de la actividad interna a realizar.

Asimismo, entendemos por **Participación Interna** al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en el ámbito en común⁹, en este caso particular, dentro del seno de la organización de la que son miembros.

En cuanto a los tipos de **Participación Interna** relacionadas con las mesas de trabajo propuestas por las convocatorias, agrupamos a los mismos también en dos categorías:

- **Participación Interna Ampliada:** definimos este tipo de participación Interna, en el que una mayoría de asistentes a las mesas de trabajo, manifiestan sus opiniones y pareceres, pertenezcan o no al grupo de referentes institucionales.
- **Participación Interna Restringida:** definimos este tipo de participación Interna a la caracterizada por una manifestación de opiniones y pareceres limitada al grupo de referentes institucionales, dirigente de la OSC.

El entrecruzamiento de estas variables genera cuatro **Estilos de Mediación**, que para simplificar el manejo de los mismos, los denominaremos: Estilo Democrático, Estilo Consultivo, Estilo Paternalista y Estilo Personalista, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 5: Estilos de Mediación		
Tipo de Participación Interna	Convocatoria Interna	
	Abierta	Limitada
Ampliada	Estilo Democrático	Estilo Consultivo
Restringida	Estilo Paternalista	Estilo Personalista

Tabla 5: Estilos de Mediación.
Elaboración propia.

Los **Estilos de Mediación** utilizados responden a las siguientes características:

- **Estilo Democrático:** Responde a una **Convocatoria Abierta** con **Participación Interna Ampliada**. La convocatoria a las mesas de trabajo y a los talleres se extiende a **todos** los integrantes de la Organización con interés en participar de las mismas, donde la mayoría de los asistentes a las mesas de trabajo

⁹ Adaptamos aquí la definición de Participación, propuesta por Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita (1992).

manifiestan sus opiniones y pareceres, pertenezcan o no al grupo de referentes institucionales.

- **Estilo Consultivo:** Se trata de una **Convocatoria Limitada** con **Participación Interna Ampliada**. Este estilo consultivo, se caracteriza por una convocatoria restringida al equipo de conducción, pero las decisiones operativas se consensuan en forma participativa con los miembros afectados por estas decisiones.
- **Estilo Paternalista:** Se caracteriza por realizar una **Convocatoria Abierta** con **Participación Interna Restringida**, consistente en generar convocatorias abiertas a todos los integrantes de la organización, pero limitando la manifestación de opiniones y pareceres a los asistentes pertenecientes a la conducción de las OSC.
- **Estilo Personalista:** Consiste en una **Convocatoria Limitada** con **Participación Interna Restringida**, donde se observa una escasa o nula convocatoria por parte de los referentes hacia los miembros de la organización.

Siguiendo esta tipología, puede ser observado en la Tabla 6, que sigue el Estilo de Mediación por caso.

Tabla 6: Estilo de Mediación / caso	
Estilo	Caso
Paternalista	A B
Consultivo	C
Democrático	D E
Personalista	F G

Tabla 6: Estilo de Mediación / casos.
Elaboración propia.

Si analizamos los Estilos de Mediación por caso, podremos observar lo siguiente:

1) **Estilo Democrático** (Convocatoria Abierta con Participación Interna Ampliada)

El **Estilo Democrático** de Mediación puede ser observado en los casos de los comedores **D** y **E**, donde la convocatoria a la mesas de trabajo y talleres se extendía a todos los integrantes de la Organización con interés en participar de las mismas.

En ambos casos puede observarse que:

- Se trataron de Asociaciones Civiles con una gran raigambre en la comunidad territorial a la que pertenecen.
- Son organizaciones que realizan actividades y tienen objetivos conocidos por todo el barrio.
- Son organizaciones que han ido creciendo de forma constante a lo largo del tiempo.
- Estas organizaciones han estado dando a lo largo de su existencia, respuestas muy concretas y efectivas a necesidades de las familias del barrio y/o la comunidad.
- Estas OSC han logrado construir vínculos de confianza en el seno del grupo de trabajo, que posteriormente apoyarán la implementación de políticas innovadoras dentro de la organización.
- Por otra parte, ambas organizaciones tienen también, similitud en sus orígenes, entre ellas:
 - Son organizaciones creadas por referentes sociales del propio barrio, quienes además han iniciado las actividades de estas organizaciones.
 - Sus miembros pertenecen al barrio y están vivencial y emocionalmente involucrados al desarrollo y empoderamiento de la zona donde viven y transcurren sus actividades comunitarias.
- También puede notarse en ambas, una figura referencial central, con preocupación por la supervivencia futura de la organización, como se puede observar en las memorias de los talleres: “esto tiene que continuar más allá de nosotros”, “tienen que venir, porque algún día puedo no estar”¹⁰.
- En las distintas mesas de trabajo de los talleres, la participación es cualitativa y cuantitativamente alta. Durante el momento del diagnóstico, las intervenciones para la construcción de la “historia de la organización” los integrantes más antiguos son significativamente locuaces.

¹⁰ Memorias de las mesas de trabajo.

2) **Estilo Consultivo** (Convocatoria Limitada con Participación Interna Ampliada)

Este estilo de Mediación se dio de modo muy particular en el **caso C**, donde las reuniones de trabajo que se realizaban con el grupo directivo de la organización, coincidía en sus integrantes, con el equipo de conducción del área educativa.

- Prima en esta organización un estilo consultivo, donde las líneas generales se deciden en la cúspide, pero las decisiones operativas se toman de forma participativa por todos los miembros del área afectada por dichas decisiones.
- Este equipo de conducción de la organización es el que “habla en su nombre” (el de la OSC), y defiende los intereses de la misma.
- Este *statu quo* es aceptado, respetado y respaldado por los miembros del grupo de trabajo.
- Esto es debido a que en el grupo hay un convencimiento generalizado acerca de las capacidades profesionales de este grupo directivo.
- Este apoyo del grupo se fortalece por la constante consulta realizada a quienes llevan adelante las diferentes tareas, teniendo en cuenta las sugerencias dadas por los mismos.

3) **Estilo Paternalista** (Convocatoria Abierta con Participación Interna Restringida)

Se pudo observar este **Estilo Paternalista** de Mediación en los casos A y B. En ambas situaciones, coincidieron en realizar una Convocatoria Abierta a todos los integrantes de las OSC, ya sean estos voluntarios o personal remunerado. Sin embargo, a pesar de los numerosos asistentes, las manifestaciones de opiniones y pareceres estuvieron fundamentalmente restringidas a la de los asistentes pertenecientes a la conducción de las OSC.

Este tipo de Estilo de Mediación, propio de los casos **A** y **B**, vemos que coincide con la pertenencia de estas OSC a Cáritas Parroquial. Esta pertenencia implicaba:

- Por un lado, una invitación abierta a participar a todos los integrantes de la organización.

- Pero como contracara, esta participación no se manifestaba luego en intervenciones directas y/o con opiniones propias en las mesas de trabajo y talleres.
- Se establecía más bien, un clima de trabajo donde se observaba la conformación de dos agrupamientos, uno de ellos pequeño, integrado por sectores dirigentes con formación profesional, que contribuían con datos y propuestas, y un segundo subgrupo, compuesto fundamentalmente por beneficiarios y voluntarios, que funcionaba como un espectador aprobatorio de todo aquello que planteasen los primeros.
- Como adelantamos en la descripción de los casos, una situación en común que se observó en las OSC pertenecientes a Cáritas¹¹, es que en ninguno de los tres casos estudiados, los párrocos a cargo de estas organizaciones participaron de los encuentros y talleres para la construcción del PI Participativo.
- Esta situación exponía explícitamente el estilo paternalista con el que se llevaba adelante la toma de decisiones en el seno de estas organizaciones. Este estilo se basaba en que las iniciativas y decisiones importantes provenían de las instancias más altas, jerárquicamente hablando, que a su vez se encontraban fuera de las organizaciones territoriales. Era sin embargo habitual, que se consintiese que algunas iniciativas o decisiones poco relevantes, fueran permitidas de ser tomadas por los escalones más bajos de la organización.

En los dos casos, puede observarse una visión de la participación en el seno de la organización, donde subyace la idea que las decisiones las toman los profesionales a cargo, que son quienes poseen el conocimiento técnico para organizar y llevar adelante la tarea. Estas disposiciones podrían ser modificadas por los aportes de otros sectores de la organización, aceptando todos los actores involucrados este *status quo*.

Prevalece en estas organizaciones, que mantienen este estilo Paternalista de Mediación, cierta tendencia a exteriorizar un criterio de neo asistencialismo, manteniendo rasgos equiparables a las prácticas de la antigua beneficencia. De todas maneras, es muy difícil, dentro del contexto social que analizamos, que las OSC siguiesen manteniendo el criterio que regía antiguamente para otorgar la asistencia social, basado en un principio de “merecimiento”, por el cual los eventuales beneficiarios debían mostrar, en contrapartida, un comportamiento ejemplar (Golbert

¹¹ Ver Capítulo 3 apartado 3.6 *Cáritas: otro actor relevante*, donde ampliamos este análisis.

& Roca, 2010). La crisis socioeconómica que estalla en el 2001 desintegra familias, trabajo, comunidades y lazos sociales múltiples, no hay en este marco tan crítico, tan disgregante, abundancia de comportamientos ejemplares para rescatar.

Sin embargo, observamos que en estas organizaciones que estamos analizando, mantienen algunos de los rasgos de organizaciones religiosas antiguas, como las Conferencias de San Vicente de Paul que surgieron en la Argentina a mitad del siglo XIX. Se esfuerzan en aliviar a los más necesitados, tanto en lo material como en lo espiritual, por medio del compromiso personal y voluntario, inclusive colaborando con aportes monetarios de su propio peculio. También se prestan mutuo apoyo a través de la oración, la reflexión y la práctica religiosa (Golbert & Roca, 2010, pág. 23).

Sumado a esto, también sobrevuela en este estilo Paternalista de Mediación, cierta visión de clase, en estos casos, de clase media profesional, con conocimientos para establecer las *reglas de juego* dentro de la organización. Este grupo está unido a su vez, de una comprensión y sensibilidad social que los impulsa a procurar que las personas que se acerquen, entiendan y hagan suya la causa que sostienen. En general, estos profesionales no pertenecen al barrio, sino que se acercan de zonas más acomodadas, para colaborar en la organización. Pero es este grupo dirigente quien decide en última instancia, tanto el camino a seguir, como las tareas apropiadas para los actores participantes.

Por lo anteriormente planteado, en las OSC que se presenta este estilo Paternalista de Mediación prevalece y se reproduce una relación de **confianza asimétrica** entre las partes, que se profundiza, al entremezclarse con el componente religioso-confesional de las mismas.

4) **Estilo Personalista** (Convocatoria Limitada con Participación Interna Restringida)

La cuarta categoría de Estilos de Mediación, es decir el **Estilo Personalista** (Convocatoria Limitada con Participación Interna Restringida), está conformada por los casos **F** y **G**. En ambos casos, puede observarse que las organizaciones no respondieron adecuadamente a los requisitos del Proyecto de generar una convocatoria amplia al interior de sus OSC. Es más, puntualmente, fueron exiguos en la misma. Si bien la falta de convocatoria ampliada y efectiva los aúna a ambos en la misma categoría, los motivos de esta escasa o casi nula participación, respondieron a causales diferentes, no sólo como respuestas a la tipología de convocatoria antedicha, sino por diferencias procedimentales de sus referentes institucionales.

En el caso **F**, se trata de una organización relativamente pequeña, que a pesar de estar constituida legalmente como una Asociación Civil, responde solamente a las iniciativas unipersonales de su fundador, contando con todos los rasgos de un *emprendimiento personal de solidaridad comunitaria*.

Su referente institucional, un notorio jugador de un equipo de fútbol barrial y con una actividad remunerada dentro del municipio, se desenvuelve como un referente político y social del barrio. Su propio origen es popular, se describe como una persona que se ha hecho sola, en “la universidad de la calle”¹² y manifiesta cierto menosprecio por todo lo que considera “trámites”¹³, o sea todo aquello que debe ser hecho por escrito y que incluye cuestiones tan variadas que atraviesan desde informes a juzgados, presentaciones en planes sociales y subsidios, regularización de la situación dominial, y muchos otros aspectos que requieran de una presentación formal.

Como referente, obtiene, a modo personal, ayudas puntuales de sus vecinos para desplegar las actividades comunitarias de la OSC, desarrollando a través de ellas vínculos clientelares tradicionales con los beneficiarios de los recursos que entrega.

Siguiendo a Trotta (2002) el clientelismo consiste en una relación social basada en la desigualdad; es una relación cara a cara, y que tiene una flexibilidad difusa, es decir, que no se encuentran claramente definidos los términos de la relación. Sostiene que la reciprocidad es la principal característica de esta práctica, ya que es la que mantiene el vínculo entre el patrón y el cliente. Diferencia entre “clientelismo institucional” o “clientelismo fino”, y el “clientelismo tradicional” o “duro”.

En el primero, el recurso que se utiliza en la relación es implícito y no tangible, como puede ser incluir específicas personas en un determinado plan social, y eso hace, por otro lado, que la relación sea más larga que en el clientelismo tradicional, ya que el cliente se ve involucrado en una red de estructuras de decisiones que hacen que el alcance territorial del clientelismo fino sea más amplio que el tradicional. A su vez, el clientelismo tradicional tiene objetos tangibles (muchas veces comida, ropa, etc.) como recursos en la relación. Ésta es más bien corta y tiene un alcance más que nada barrial.

¹² Memorias de las mesas de trabajo.

¹³ Ídem ant.

Consideramos que este referente institucional utiliza mayormente su imagen personal en generar todo tipo de vínculos, que fundamentalmente coinciden con los descriptos en la categoría de clientelismo tradicional o duro, descripto anteriormente.

Por otra parte, observamos que en esta OSC prima la visión de este referente, que no exhibe ni manifiesta una visión comunitaria que sea la resultante de una construcción colectiva, es decir, ni con la participación de todos los involucrados, ni como efecto de un consenso focalizado. A pesar de que en su discurso apoya valores asociados al bien común, en el ámbito de la conducta predomina el estilo personalista, haciendo valer siempre su propia opinión. Como dirigente, se mantiene inflexible y rígido en sus intervenciones, considerando incluso las preguntas que se le formulan como una interpelación que pone en entredicho su autoridad.

En este **caso F**, el referente acepta participar en las reuniones “con dudas”, como ya dijimos, pero las considera también como un “trámite” que hay que atravesar. El proyecto institucional es construido con unos mínimos lineamientos que plantea este referente y sin participación de otros miembros de la organización. Las mesas de trabajo en este caso no funcionaron como tales.

La confianza tanto de “arriba hacia abajo” como de “abajo hacia arriba” en este caso es poco palpable. Una actitud que especialmente llamó la atención, fue el procedimiento institucionalizado para la guarda de las llaves de los distintos espacios del comedor. Todas ellas eran constantemente llevadas por el referente, sin delegar a nadie esta responsabilidad. Siendo constantemente requerido para abrir despensas, armarios, aulas y oficina.

Podemos observar aquí el estilo personalista, donde las iniciativas y decisiones parten de la cúpula de la organización y luego se va pasando la ejecución en cascada hacia abajo, sin demasiadas posibilidades de que el grupo apoye medidas innovadoras, más que nada porque se plantea como un grupo sin otras opciones, desinformado y aislado.

El **caso G** también lo incluimos dentro del Estilo Personalista (Convocatoria Limitada con Participación Interna Restringida), pero en esta organización los motivos son bien diferentes. Aquí, el Párroco, (el mayor referente institucional) nunca participó de las reuniones, delegando esta actividad en la Responsable del Comedor de la Parroquia. Salvo en el segundo momento de articulación, donde participaron otras mujeres que colaboraron en la producción de la *historia institucional*, el resto de los encuentros funcionaron como una asesoría “cara a cara”, más que como encuentros participativos. En esta asesoría *sui generis*, se planteó un Proyecto Institucional que

fue la resultante de las indicaciones del personal a cargo del Proyecto APAC con la delegada del Referente institucional. En todo momento quedaba en claro que la última decisión acerca de la aprobación del PI iba a quedar en manos del Párroco, (que nunca se hizo presente), quien en definitiva sería quien daría el visto bueno acerca del producto final realizado.

4.1.3. Resultados de la Primera Dimensión: Clima de Confianza en los casos analizados

Según lo desarrollado hasta el momento, hemos podido observar las características desplegadas por cada uno de los casos presentados, y para poder analizar esta primera dimensión en toda su complejidad, e ir aproximando algunos resultados, veremos cómo las variables propuestas se interrelacionan y nos permiten arribar a ciertas correspondencias.

En la Tabla 7, la relación entre el **Estilo de Mediación** y la **Predisposición de los Referentes** a la Propuesta Participativa, nos indica que quienes promovieron tanto un Estilo de **Mediación Democrático**, que implicó una **Convocatoria Abierta** a los miembros de la OSC y una **Participación Interna Ampliada** de los mismos en las mesas de trabajo, como un Estilo de **Mediación Consultivo**, tuvieron una **Predisposición Buena** hacia la propuesta de trabajo participativa realizada por el Proyecto APAC.

Así también, la **Predisposición** de los Referentes a la Propuesta Participativa **Buena con resistencia interna**, la podemos observar en los casos de las OSC de Cáritas, donde quienes participan del primer encuentro exploratorio no son los mismos actores que tienen la última decisión. Finalmente, el caso de **Predisposición Reticente**, concuerda con el **Estilo Personalista** de mediación, donde desde un inicio, desde la primer reunión exploratoria, el referente no valora ni comprende la propuesta.

Tabla 7: Relación entre el Estilo de Mediación la Predisposición de los Referentes a la Propuesta Participativa.				
Estilo de Mediación	Predisposición de los Referentes a la Propuesta Participativa			
	Buena	Buena con resistencia interna	Reticente	Negativa
Democrático (Convocatoria Abierta con Participación Interna Ampliada)	D - E			
Consultivo (Convocatoria Limitada con Participación Interna Ampliada)	C			
Paternalista (Convocatoria Abierta con Participación Interna Restringida)		A - B		
Personalista (Convocatoria Limitada con Participación Interna Restringida)		G	F	

Tabla 7: Relación entre el Estilo de Mediación la Predisposición de los Referentes a la Propuesta Participativa.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 dispusimos las variables Estilos de Mediación y la Dinámica de Asistencia. Aquí vemos como los casos se van agrupando acorde a estos entrecruzamientos. La dinámica de asistencia va disminuyendo en la medida que se restringe la participación.

Tabla 8: Relación entre Estilo de Mediación y Dinámica de Asistencia			
Estilo de Mediación	Dinámica de Asistencia		
	Ascendente	Estable	Descendente
Democrático (Convocatoria Abierta con Participación Interna Ampliada)	D - E		
Consultivo (Convocatoria Limitada con Participación Interna Ampliada)		C	
Paternalista (Convocatoria Abierta con Participación Interna Restringida)		A - B	
Personalista (Convocatoria Limitada con Participación Interna Restringida)			F - G

Tabla 8: Relación entre Estilo de Mediación y Dinámica de Asistencia.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se ha incluido la Predisposición de los Referentes. Aquí puede observarse que la predisposición reticente disminuye la dinámica de asistencia.

Tabla 9: Relación entre la Dinámica de Asistencia y Predisposición de los Referentes			
Predisposición de los Referentes	Dinámica de Asistencia		
	Ascendente	Estable	Descendente
Buena	D - E	C	
Buena con resistencia interna		A - B	G
Reticente			F

Tabla 9: Relación entre la Dinámica de Asistencia y Predisposición de los Referentes.
Elaboración propia.

En la Tabla 10 hemos cruzado la Predisposición de los Referentes, la Dinámica de Asistencia, el Tipo de Convocatoria y Tipo de Participación Interna. Obsérvese que en las organizaciones donde los referentes se presentaron con una buena predisposición para llevar adelante la propuesta participativa, implementaron convocatorias abiertas, con participación Interna ampliada y una dinámica de asistencia que se fue incrementando a lo largo de los distintos momentos de intervención.

Tabla 10: Relación entre la Predisposición de los Referentes, la Dinámica de Asistencia, el Tipo de Convocatoria y Tipo de Participación Interna.						
Tipo de Participación Interna	Tipo de Convocatoria	Predisposición de los Referentes	Tipo de Referentes	Dinámica de Asistencia		
				Ascendente	Estable	Descendente
Ampliada	Abierta	Predisposición de los Referentes	Buena	D - E		
	Limitada	Predisposición de los Referentes	Buena		C	
Restringida	Abierta	Predisposición de los Referentes	Buena con resistencia interna		A - B	
	Limitada	Predisposición de los Referentes	Buena con resistencia interna			G
				Reticente		

Tabla 10: Relación entre la Predisposición de los Referentes, la Dinámica de Asistencia, el Tipo de Convocatoria y Tipo de Participación Interna.
Elaboración propia.

Al cruzar el conjunto de todas las variables analizadas, ver tabla 11, podemos observar que comienzan a dibujarse lo que podríamos denominar como **Tipos de Clima de Confianza**. Estos tipos nos ayudan a pensar acerca de nuestra primera pregunta: ¿Qué características posee un clima confianza que propenda hacia el fortalecimiento del Capital Social Institucional que propenda a tener la mejor respuesta en la aplicación de las políticas públicas?

Tabla 11: Relación entre Predisposición de los Referentes / Dinámica de Asistencia / Estilo de Mediación					
Estilo de Mediación			Dinámica de Asistencia		
			Ascendente	Estable	Descendente
Democrático	Predisposición de los Referentes	Buena	D - E		
Consultivo	Predisposición de los Referentes	Buena		C	
Paternalista	Predisposición de los Referentes	Buena con resistencia interna		A - B	
Personalista	Predisposición de los Referentes	Buena con resistencia interna			G
		Reticente			F

Tabla 11: Relación entre Predisposición de los Referentes / Dinámica de Asistencia / Estilo de Mediación.
Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Tipos de Clima de Confianza Interna de una OSC

Como puede observarse en la tabla 12, hemos agrupado los casos analizados en tres tipos de Clima de Confianza Interna como resultantes de la intersección del conjunto de las variables analizadas para esta Primera Dimensión del Capital Social Institucional. Estos tipos de Clima de Confianza responderán, según el conjunto de las variables analizadas, a características diferenciales a saber:

Tabla 12: Tipos de clima de confianza/casos.	
Tipos de Clima de Confianza	Casos
Fuerte	D - E
Moderado	A - B - C
Débil	F - G

Tabla 12: Tipos de clima de confianza/casos.
Fuente: Elaboración propia.

Como resultante del análisis de esta Primera Dimensión del Capital Social Institucional, el Clima de Confianza Interna, surge del entrecruzamiento de las variables investigadas tres **Tipos de Clima de Confianza** diferenciados, que responden a las siguientes particularidades:

- **Clima de Confianza Fuerte:** Este clima de confianza se caracteriza por:
 - Poseer un **Estilo Democrático** de mediación, o sea con características de **Convocatoria Abierta** al interior de la OSC y con **Participación Interna Ampliada** manifestada en una mayoría de asistentes a las mesas de trabajo que expresan sus opiniones y pareceres, pertenezcan o no al grupo de referentes institucionales.
 - Generar una **Predisposición Buena** inicial de los referentes hacia una Propuesta Participativa para llevar a cabo en la organización.
 - Sostener una **Dinámica de Asistencia Ascendente**, que se fue incrementando a lo largo de las reuniones que proponían los distintos momentos de intervención.

En este Clima de Confianza Fuerte se ubican los casos D y E.

- **Clima de Confianza Moderado:** Este clima de confianza se caracteriza por:
 - Poseer un **Estilo de Mediación Consultivo y/o Paternalista**.
 - Proponer un tipo de **Convocatoria Abierta**, y/o **Limitada** al interior de la OSC.
 - Propiciar un Tipo de **Participación Interna Ampliada y/o Restringida**
 - Generar una **Predisposición Buena** inicial, y/o **Buena con Resistencia Interna** de los referentes hacia una Propuesta Participativa para llevar a cabo en la organización.
 - Sostener una **Dinámica de Asistencia Estable**, que mantuvo la cantidad de asistentes a lo largo de las reuniones que proponían los distintos momentos de intervención.

En este clima de confianza moderado se ubican los casos A, B y C.

- **Clima de Confianza Débil:** Este clima de confianza se caracteriza por:
 - Poseer un **Estilo de Mediación Personalista** como consecuencia de:
 - Proponer un tipo de **Convocatoria Limitada** al interior de la OSC.
 - Propiciar un tipo de **Participación Interna Restringida**.
 - Establecer una **Predisposición Buena con Resistencia Interna** inicial y/o una **Predisposición Reticente** de los referentes hacia una Propuesta Participativa para llevar a cabo en la organización.

- Entablar una **Dinámica de Asistencia Descendente**, donde fue disminuyendo la cantidad de asistentes a lo largo de las reuniones propuestas en los distintos momentos de articulación.

En este clima de confianza interna débil se ubican los casos F y G.

4.2. Segunda Dimensión del Capital Social Institucional: Capacidad de Asociatividad o Sinergia de una OSC

En esta **Segunda Dimensión del Capital Social Institucional**, la **Capacidad de Asociatividad o Sinergia** de una OSC, nos referiremos a la facultad de una OSC de “generar todo tipo de formas de cooperación, de sumar esfuerzos, de generar sumas donde todo el mundo pueda ganar” (Kliksberg & Rivera, 2007). Algunos autores (Durston, 2002) (Coleman J. , 2000) la describen como la capacidad sinérgica de una organización.

Tomando en cuenta estos aspectos, haremos un especial énfasis en un análisis inter organizacional y de relaciones con el Estado, en tanto gestor de políticas públicas, para comprender esta singular capacidad asociativa que desarrollan las organizaciones sociales.

Adoptaremos dos formas de aproximación diferentes y complementarias a esta Capacidad de Asociatividad de las OSC:

- En la primera aproximación, analizaremos la Capacidad de Asociatividad de las OSC siguiendo los lineamientos de la Teoría de la Dependencia de Recursos, donde instrumentaremos las interrelaciones de las organizaciones que dependen entre sí y los modos en que intercambian recursos diversos.
- En la segunda aproximación, analizaremos y operacionalizaremos las Redes Relacionales de las OSC, haciendo hincapié en sus experiencias históricas. Indagaremos en las experiencias que han atravesado en proyectos de desarrollo comunitario.

Estas dos formas complementarias de aproximación nos permitirán alcanzar los elementos necesarios para operacionalizar la Capacidad de Asociatividad de las OSC.

Para ello utilizaremos los aportes de estas aproximaciones, e instrumentalizaremos las variables necesarias que nos permitan evidenciar las distintas Capacidades de Asociatividad de las organizaciones. De tal modo, indagaremos en las categorías de Asociatividad por el grado de complejidad interrelacional, por el tipo de vínculo, por el Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros, por la capacidad de ofrecimiento de recursos territoriales

y por el Origen. Con estas variables construiremos cuatro tipos diferenciados sobre la capacidad de Asociatividad de las OSC, que nos permitirá comprender con mayor precisión las facetas relacionales de las mismas.

El Tipo de Asociatividad resultante, tiene toda clase de repercusiones en el plano socioeconómico de las organizaciones, expresando facetas y contrastes del tejido social de la OSC. Ello implica también analizar las relaciones diferenciadas que las OSC despliegan dentro del entorno en que les toca actuar.

4.2.1. Primera aproximación: Teoría de la Dependencia de Recursos

Para poder analizar con profundidad esta Dimensión de Asociatividad de las OSC, se ha contemplado esta primera aproximación tendiente a enfocar en un tipo de relación específica, denominada “por intercambio de los recursos”, basada en la Teoría de Pfeffer y Salancik (1978) de la Dependencia de los Recursos.

De esta manera, analizar esta segunda dimensión del Capital Social Institucional, correspondiente a la capacidad de asociatividad de las organizaciones sociales, nos invita a estudiarlas desde una **perspectiva de red de relaciones**, intentando dar cuenta de los procesos que vinculan a las organizaciones con su entorno, tratando de evidenciar cómo esos procesos vinculares contienen el poder que tiene el entorno sobre las organizaciones, pero que a su vez, estas organizaciones tienen opciones de adaptación a través de sus acciones estratégicas para la toma de decisiones.

Analizar a una OSC como un ente aislado, donde la posibilidad de la toma de decisiones es absolutamente autónoma, sin tener en cuenta el contexto en la cual está inserta, es pensar que esta organización toma sus decisiones de manera autónoma y racional, y puede hacerlo a partir de los atributos internos de la misma, pero de esta manera se estaría negando que las organizaciones deben establecer vínculos con otras organizaciones de su entorno, pertenecientes al Estado, al mercado, a la Sociedad Civil, para poder acceder a una serie de recursos que no posee, pues no los produce y que los necesita para su sostenimiento y desarrollo.

4.2.1.1. Grado de Complejidad Interrelacional

El establecimiento de relaciones con diferentes organizaciones, sean éstas del ámbito estatal o privado, permite **dos cuestiones de vital importancia para cualquier OSC**. En primer lugar la **supervivencia** de la organización en el medio, y en segundo lugar, y asociado a la supervivencia, tenemos a la **continuidad** de la OSC en el tiempo.

La supervivencia refiere a que las organizaciones intentan cumplir con los objetivos que se han propuesto, pero para lograrlo, la OSC debe subsistir en un medio donde los recursos son sumamente limitados. Y es allí, en este medio complejo, donde la cooperación se constituye en una estrategia de supervivencia.

Aparece aquí, un elemento primordial para el análisis de las organizaciones, que supera la especificidad de las OSC, y que remite a que el propósito más primario de una organización es la supervivencia, su mantenimiento en el medio. Ninguna ha sido concebida para que se acabe en el corto plazo, o para que fracase antes de haber logrado los objetivos para los cuales fue creada.

Tanto en el caso de las OSC, como en el de otras organizaciones, la supervivencia aparece muy fuertemente ligada al conocimiento del entorno, a la claridad de los recursos que tiene y que puede tener acceso, al conocimiento de las limitaciones y dependencias que posee y a las estrategias que genera para moverse en el medio ambiente del cual es parte. (Pfeffer, Organizaciones y Teoría de las organizaciones, 1992)

La **supervivencia** se encuentra implícita por lo tanto, en el concepto de **continuidad**, que va tomando forma a través de la ejecución de acciones, del desarrollo del trabajo de la OSC, del camino recorrido para alcanzar sus objetivos, y perfeccionándose a través de los proyectos, programas o actividades que emprenda.

Por lo tanto, una de las variables que nos interesa instrumentar en este trabajo para profundizar esta Segunda Dimensión del Capital Social Institucional, referida a la capacidad de asociatividad o sinergia de una OSC, consiste en el **Grado de Complejidad Interrelacional que las OSC establecen con otras organizaciones**.

Esta variable surge de la operacionalización del concepto planteado por Fleury (2002), que hace referencia a la supervivencia y a la continuidad de las OSC. Con la finalidad de definir el **Grado de Complejidad Interrelacional**, establecemos que éste surge de las acciones de las OSC tendientes a obtener recursos, en el marco de las relaciones establecidas con otras organizaciones proveedoras de dichos recursos.

De esta manera, el **Grado de Complejidad Interrelacional** presenta dos categorías:

- **Complejidad Interrelacional por Supervivencia:** Son aquellos enlaces manifestados por aquellas OSC que se manejan en el terreno de la supervivencia, y para ello ofrecen sus recursos vinculares y territoriales sin acatar fielmente los objetivos originarios de la OSC. Genera habitualmente una fuerte dependencia a la organización emisora del recurso.
- **Complejidad Interrelacional por Continuidad:** Alude a un grado superior de complejidad interrelacional. Son enlaces que han superado el terreno de la

supervivencia. La OSC establece una relación que obedece mayormente a sus objetivos fundacionales.

Estas categorías nos permiten caracterizar los casos analizados, según puede observarse en la siguiente matriz (Tabla 13), con la información desprendida de las memorias desarrolladas con los grupos de trabajo, en los distintos momentos de articulación, anteriormente detallados¹⁴:

Tabla 13 : Grado de Complejidad Interrelacional por caso	
Grado de Complejidad Interrelacional	Caso
Por Supervivencia	F
Por Continuidad	A B C D E G

Tabla 13: Grado de Complejidad Interrelacional / caso.
Elaboración propia.

El caso F, de los siete casos analizados, es el único que presenta de forma evidente, acciones de intercambios de recursos que no responden específicamente a los objetivos fundacionales originarios de la organización, ni de necesidades territoriales evidentes. Precisados de todo tipo recursos que pudiesen mantener en funcionamiento a la OSC, se adscribían a cualquier proyecto que consiguiese brindarles algún tipo de recurso, compatibilizando estas acciones con los rasgos del Grado de Complejidad Interrelacional por Supervivencia, indicado anteriormente.

El resto de las OSC estudiadas entrarían en el Grado de Complejidad Interrelacional por Continuidad, ya que la elección de los Proyectos y/o Programas a los que se adscriben responden mayoritariamente a los objetivos fundacionales originarios de la organización, y/o a necesidades territoriales evidentes.

4.2.1.2. Tipo de Vínculo de las OSC: Ayuda y Reciprocidad

La segunda variable que tomaremos en cuenta, de esta Segunda Dimensión del Capital Social Institucional, la Capacidad de Asociatividad o de Sinergia de las OSC, es el **Tipo de Vínculo** establecido con otras Organizaciones.

¹⁴ Ver características y detalles en el Capítulo 3, apartado 3.4.2. *Momentos de Articulación*, donde ampliamos este análisis.

Para definir el **Tipo de Vínculo**, nos fundamos en Fleury (2002), quien para categorizar las relaciones entre las organizaciones, se basa en la forma de cómo se establecen los vínculos entre estas mismas organizaciones, apuntando a las características de la ayuda manifestada, es decir, si ésta es voluntaria y espontánea, o sistemática y organizada.

Fleury (2002, pág. 231) diferencia la **cooperación** de la **colaboración**, concibiendo ésta última a partir de la idea de “trabajo con alguien, siendo que no es una ayuda sistemática, ni organizada, sino espontánea. Hay momentos, hechos y circunstancias en que se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad; empiezo a colaborar pero espero también que colaboren conmigo”.

Para Fleury, la **cooperación** está en un nivel más alto en el establecimiento de vínculos entre organizaciones, después de la **colaboración**. La **cooperación** supone una operación conjunta, lo cual implica un proceso vincular más complejo porque trasluce que existe un problema en común. “Por lo tanto, hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir que hay un compartir sistemático de actividades” (Fleury, 2002, pág. 231).

La **cooperación** es un recurso que en la práctica le proporciona fundamentalmente a la OSC la posibilidad de ofrecer su capacidad territorial instalada, y lograr así alcanzar sus objetivos como organización.

Otro de los puntos que tomamos en cuenta del análisis de Fleury (2002) es, si estos ofrecimientos de ayuda implican o no expectativas de reciprocidad.

Coincidimos también con Fleury (2002), que el Vínculo Cooperativo es cualitativamente superior y de alcances más profundos que el establecido por el Vínculo Colaborativo.

De esta manera establecemos dos **Tipos de Vínculo** en esta variable:

- a. **Vínculo Colaborativo:** Establece una relación de ayuda de tipo voluntaria y espontánea entre organizaciones. No implica expectativas de reciprocidad. Responde a agendas no compartidas.
- b. **Vínculo Cooperativo:** Se refiere a una ayuda sistemática y organizada. Supone un proceso vincular más complejo porque trasluce que existe un problema en común. Implica expectativas de reciprocidad, de profundizar el grado de relación y de agendas compartidas.

Estas categorías vinculares nos permiten tipificar los casos analizados, según puede observarse en la siguiente matriz:

Tabla 14 : Tipo de Vínculo por caso	
Tipo de Vínculo	Caso
Colaborativo	A B C F G
Cooperativo	D E

Tabla 14: Tipo de Vínculo / caso.
Elaboración propia.

Los datos que presenta la tabla anterior, se desprenden de la información recabada en las memorias desarrolladas con los grupos de trabajo, en los distintos momentos de articulación, anteriormente descritas¹⁵.

Los casos A, B, C, F y G, de los siete casos analizados, son los que presentan de forma evidente, acciones vinculares que responden a la categoría **Vínculo Colaborativo**. Las relaciones que presentan estos casos, son mayoritariamente del tipo voluntario y espontáneo entre las organizaciones. No se sostienen sobre expectativas de reciprocidad. No les interesa profundizar el grado de relación con otras organizaciones, ni establecer niveles de paridad hacia objetivos comunes. Responden a agendas propias.

En cambio, el resto de las OSC estudiadas, los casos D y E, entrarían en el **Tipo Cooperativo**. A diferencia de las OSC anteriores, sus vínculos se orientan a establecer objetivos comunes con otras organizaciones, en un posicionamiento de paridad con las mismas. Establecen vínculos de una riqueza y complejidad superlativa en relación a las de la tipología anteriormente descrita. Este tipo de vínculo implica también expectativas de reciprocidad horizontales. Asimismo, establecen agendas compartidas.

4.2.1.3. Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros

La tercera variable que tomaremos en cuenta, de esta Segunda Dimensión del Capital Social Institucional, la Capacidad de Asociatividad o de Sinergia de las OSC, es el **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros**.

Para definir el **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros**, nos fundamos en Pfeffer y Salancik (1978), quienes lo consideran uno de los principales tipos de recursos planteados en su Teoría de la Dependencia de Recursos, relativo al grado de control sobre el recurso mencionado.

Fleury (2002) considera que los **Recursos Financieros** consisten en “la disponibilidad de fondos, representados en dinero, que posee la organización para desarrollar programas,

¹⁵ Ídem ant.

proyectos o actividades que corresponden a la razón social de la organización, incluso los recursos de los cuales puede disponer para el funcionamiento interno administrativo”.

Dentro de la Teoría de la Dependencia de los Recursos, la carencia del recurso genera dependencia con las organizaciones emisoras del recurso. El caso de los recursos financieros no es una excepción (Pfeffer, 1992).

Es muy difícil, por no decir imposible la existencia de una OSC sin la disposición de recursos financieros. Esto la obliga a buscar y crear estrategias para acceder a estos recursos, usando para ello otros recursos (de los que sí dispone) para lograrlo, como por ejemplo la legitimidad o el territorio. De esta manera, analizando sus ingresos y el modo del uso de este tipo de recursos se podría comenzar a dilucidar cuán dependiente es, o no, una organización, focalizándonos en el **Grado de Autonomía** de la utilización de los mismos. El **Grado de Autonomía** se refiere a la capacidad de disponibilidad de los recursos financieros por parte de la OSC territorial.

Consideramos al **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros**, a la capacidad de las OSC de disponer sobre la asignación y el uso de los recursos crematísticos a los que acceden. En esta variable hemos establecido tres grados de autonomía, alto, medio y bajo, siendo:

- **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros Alto:** Este Grado de Autonomía refiere a la gran disponibilidad, por parte de los Referentes Institucionales, de los recursos financieros de las OSC, ocasionada generalmente por la falta de contrapesos internos. La decisión de la asignación de los recursos financieros excluye la participación de otros actores institucionales, que funcionen como límite a este accionar.
- **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros Medio:** Este Grado de Autonomía refiere a una disponibilidad de los recursos financieros limitada por la participación de otros actores institucionales, además de los Referentes Institucionales, en una construcción mancomunada y participativa de la asignación de recursos financieros.
- **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros Bajo:** Este Grado de Autonomía refiere a que el control de la disponibilidad de los recursos financieros excede a la gestión de los Referentes Institucionales de la OSC, siendo ésta fuertemente limitada por la participación de otros actores extra institucionales.

Estas categorías del **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros** nos permiten tipificar los casos analizados, según puede observarse en la siguiente matriz:

Tabla 15 : Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros por caso	
Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros	Caso
Alto	F
Medio	C D E
Bajo	A B G

Tabla 15: Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros / caso.
Elaboración propia.

Los datos que presenta la tabla anterior, se desprenden de la información recabada en las memorias desarrolladas con los grupos de trabajo, en los distintos momentos de articulación, anteriormente descritas¹⁶.

- El **caso F** responde al **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros Alto**, ya que en esta OSC, la disponibilidad de los recursos financieros no se encuentra limitada por ningún tipo de contrapesos institucionales internos.
- Los **casos C, D y E**, se incluyen en el **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros Medio**, ya que en estas OSC existen contrapesos internos que limitan la disponibilidad inconsulta de los recursos financieros. De allí que su autonomía en relación a la disponibilidad de los recursos financieros está mediada por la participación de otros actores, en una construcción mancomunada y participativa de la asignación de recursos financieros.

El **caso C** se presenta en una posición intermedia entre el **Grado Medio** y el **Grado Bajo de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros**. Si bien pertenece a una organización supra territorial, como es Cáritas, institucionalmente generó particulares dispositivos participativos, que lo acercan al modo de funcionamiento de este Grado Medio. Podríamos decir que es un caso híbrido.

- Los **casos A, B y G**, se incluyen en el **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros Bajo**. Los casos que pueden ser observados en esta categoría son en su totalidad OSC pertenecientes a Cáritas. Poseen un bajo grado de autonomía en la disposición de los recursos Financieros, ya que la decisión de la disposición de estos recursos proviene del Cáritas Diocesano, o sea de una instancia supra estructural de la OSC territorial.

¹⁶ Ídem ant.

4.2.1.4. *Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales*

La cuarta variable que desarrollaremos, de esta Segunda Dimensión del Capital Social Institucional, la Capacidad de Asociatividad o de Sinergia de las OSC, es la **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales**.

Como plantea Rofman (2010), “el campo de la sociedad civil organizada en el conurbano bonaerense está conformado, en gran medida, por organizaciones sociales de base territorial, esto es, agrupaciones de vecinos nacidas para construir colectivamente soluciones a sus problemas más inmediatos”. De estas acciones surgen las capacidades territoriales que las organizaciones están en condiciones de ofrecer.

Para analizar la **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales**, nos fundamos en Pfeffer y Salancik (1978), quienes lo consideran uno de los principales tipos de recursos planteados en su Teoría de la Dependencia de Recursos, relativo a la **importancia del recurso**. Estos Recursos Territoriales son en general, los principales recursos con los que cuentan las OSC.

Ante la profunda disminución de la presencia del Estado en la década del 90’, en los territorios más golpeados por la crisis socio económica, surgieron o mantuvieron su presencia las OSC quienes, comenzaron a ahondar y desplegar fuertes acciones paliativas para compensar esta debacle generalizada. Estas acciones generaron un incremento de su peso como actores sociales en el territorio donde intervenían. De tal modo, incrementaron la capacidad de utilización de sus recursos territoriales como elementos de transacción en sus vínculos asociativos a sus respectivas redes de pertenencia.

Por lo tanto, siguiendo esta línea conceptual, definimos la **Capacidad de Ofrecimiento de recursos territoriales**, a la facultad de las OSC de poner a disposición sus recursos locales, sean estos organizativos, materiales, vinculares, simbólicos, espaciales, redes de contactos, entre otros. Determinando para esta variable tres niveles de capacidad de ofrecimiento de recursos territoriales: alta, media y baja.

- **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Alta:** Esta Alta Capacidad de Ofrecimiento de recursos territoriales se caracteriza por una gran disponibilidad de las OSC que pertenecen a esta categoría, de ofrecer recursos locales, sean estos organizativos, materiales, vinculares, simbólicos, espaciales y redes de contactos, entre otros. Esta alta capacidad se manifiesta también, por un largo recorrido histórico de presencia y reconocimiento por parte de la comunidad en donde se encuentran insertas.

- **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Media:** Esta **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Media**, se caracteriza por una relativa disponibilidad de las OSC que pertenecen a esta categoría, de ofrecer recursos locales, sean estos organizativos, materiales, vinculares, simbólicos, espaciales y redes de contactos, entre otros. Esta disponibilidad suele ser el resultado de una construcción de ofrecimiento de recursos territoriales muy vinculado a las necesidades focalizadas de algunos actores sociales territoriales. La asignación de estos recursos suele ser una construcción mancomunada y participativa. Esta capacidad media se manifiesta también, por un recorrido histórico menos extenso que en la categoría anterior, aunque son generalmente portadoras de un fuerte reconocimiento por parte de la comunidad en donde se encuentran insertas, especialmente por los sectores donde focaliza su accionar.
- **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Baja:** Esta **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Baja**, se caracteriza por una escasa disponibilidad de las OSC que pertenecen a esta categoría, de ofrecer recursos locales, sean estos organizativos, materiales, vinculares, simbólicos, espaciales y redes de contactos, entre otros. Esta escasa capacidad de ofrecimiento de recursos territoriales, se debe a que el acceso a estos recursos es generalmente esporádico. Por otra parte, usualmente estos recursos no suelen ser la resultante de una demanda social generada en el territorio sino, por la azarosa disponibilidad de los mismos. Asimismo, la asignación de estos escasos recursos, son carentes de cualquier interacción o participación de otros actores sociales.

Estas categorías de la **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales** nos permiten tipificar los casos analizados, según puede observarse en la siguiente matriz:

Tabla 16 : Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales por caso	
Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales	Caso
Alta	A B C G
Media	D E
Baja	F

Tabla 16: Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales / caso.
Elaboración propia.

Los datos que presenta la tabla anterior, se desprenden de la información recabada en las memorias desarrolladas con los grupos de trabajo, en los distintos momentos de articulación, anteriormente descritas¹⁷.

- Los casos **A, B, C** y **G** corresponden a la **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Alta**. Estos casos son en su totalidad OSC pertenecientes a Cáritas. Poseen una alta variedad de recursos territoriales, producto de su posicionamiento histórico. Sin embargo, estas OSC responden a la prosecución de agendas definidas extraterritorialmente, ya sea por Cáritas Diocesano o Cáritas Nacional. Es así que las OSC territoriales responden generalmente a las necesidades de desarrollo de estas grandes estructuras, es decir sirven a esas propias agendas más que a los planes de desarrollo territorial en donde estas OSC se encuentran asentadas. El **caso C** ha instrumentado dispositivos participativos más desarrollados que el resto de estos casos, interviniendo en la manifestación de las necesidades territoriales, aunque la asignación final de estos recursos siempre queda en manos de una instancia institucional superior. Opinan pero no deciden. De los recursos territoriales con los que cuentan, sobresalen importantes instalaciones edilicias, un histórico caudal de voluntarios partícipe de la misma fe religiosa y el acceso a una enorme red relacional producto de su vasta feligresía.
- Los casos **D** y **E** corresponden a la categoría de **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Media**. Al estar estos casos centrados en temáticas muy focalizadas, como la discapacidad y la educación, logran obtener y ofrecer recursos territoriales concentrados en estas áreas. Generalmente comparten participativamente la responsabilidad de la designación y la utilización de los recursos obtenidos. Es decir que la capacidad de ofrecimiento de recursos territoriales está limitada por la misma participación de actores intra e inter institucionales, construyendo cooperativa y participativamente los espacios institucionales surgentes de esa misma focalización. De los recursos territoriales con capacidad de ser ofrecidos sobresalen los recursos edilicios ajustados al desempeño de sus actividades, una capacidad organizativa ágil y enfocada a la resolución de problemas específicos y la capacidad de llegada a los grupos focalizados hacia donde centran su accionar.
- El caso **F** corresponde a la categoría de **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales Baja**. Se debe a su escaso y esporádico acceso a los recursos pasibles de

¹⁷ Ídem ant.

ser ofrecidos. Su fuerte es fundamentalmente su asentamiento territorial y la red de contactos personales del referente de la OSC.

4.2.2. Segunda Aproximación: Redes Relacionales de las OSC

En esta segunda aproximación hacia el contexto que nos interesa analizar, tomaremos en cuenta los actores organizacionales que se vinculan con las OSC, provenientes de la sociedad civil, del Estado y del mercado.

Es indudable que el **Estado**, como ejecutor de las políticas públicas, ya sea en su nivel nacional, provincial como municipal, desempeña en estos intercambios un rol fundamental.

Para Garces Ferrer (2000, pág. 89) “El apoyo ideológico y económico del Gobierno al tercer sector constituye un elemento fundamental de relegitimación social y política constante para el primero. A su vez, el tercer sector es un elemento sensibilizador del mercado desde una perspectiva económica e ideológica, posibilitando que el Gobierno reduzca costes en la provisión pública de servicios directos”.

Las **organizaciones privadas con fines de lucro**, o de mercado, pueden también ocupar un rol actoral en esta dimensión asociativa que desarrollan las OSC. Según Schuarstein, la responsabilidad social en las empresas “se desarrolla porque tiene consecuencias favorables para la organización. La responsabilidad social empresarial está de moda, y la *filantropía estratégica* requiere como condición la generación de beneficios derivados: una mejor imagen corporativa, un vínculo más sólido con los clientes, un mayor grado de pertenencia de los empleados” (2003, pág. 63). Podremos observar la escasa presencia de este tipo de organizaciones en los casos analizados.

En cuanto a los **Organismos Internacionales**, según el CENOC (2003), las entidades predominantes que financian OSC en la Argentina “son gobiernos europeos, agencias de cooperación internacional, bancos multilaterales de crédito, organismos internacionales relacionados al trabajo o la salud, embajadas y gobiernos locales europeos. El financiamiento internacional es muy variado, aunque representa sólo el 4.6% de las OSC las que obtienen esta vía de financiación”. Situación que se reproduce en los casos estudiados por esta investigación.

4.2.2.1. Origen de las Experiencias de Articulación

De los diferentes tipos de información obtenidos de los casos citados, seleccionaremos aquellos basados en las experiencias de gestión que las OSC han tenido con proyectos de desarrollo comunitario a lo largo de su trayectoria.

Esta selección se basó en las propias respuestas proporcionadas por cada una de las OSC, en las mesas de trabajo, al realizar el Diagnóstico Institucional de las mismas.

La pregunta formulada consistió en indagar si tuvieron otras experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios (aparte de la presente con el APAC), debiendo aclarar también, el título del Programa o Proyecto, los organismos participantes, las actividades principales, el año de implementación, la duración, si tenía financiamiento, y finalmente, una evaluación de la experiencia, consignando si esta fue positiva o negativa.¹⁸

Consideramos que estas experiencias que relatan las historias de cada OSC, pueden expresar bajo este enfoque, otros aspectos complementarios relacionados a esta Segunda Dimensión del Capital Social Institucional, la **Capacidad de Asociatividad o de Sinergia** de las OSC, que nos interesa indagar en el presente análisis.

Por este motivo, entrecruzaremos las **Experiencias de Articulación** con otras organizaciones que han establecido los siete casos de las OSC analizadas, a lo largo de su historia. Definiendo como **Experiencias de Articulación**, a aquellos emprendimientos de proyectos de desarrollo comunitarios llevadas a cabo con otras organizaciones.

Estas **Experiencias de Articulación** las cruzaremos por caso y por tipo de organizaciones y/u organismos con las cuales han establecido experiencias conjuntas, como puede observarse en el siguiente gráfico:

¹⁸ Ver en el Anexo Documental, donde se transcriben la totalidad de las respuestas proporcionadas por cada OSC.

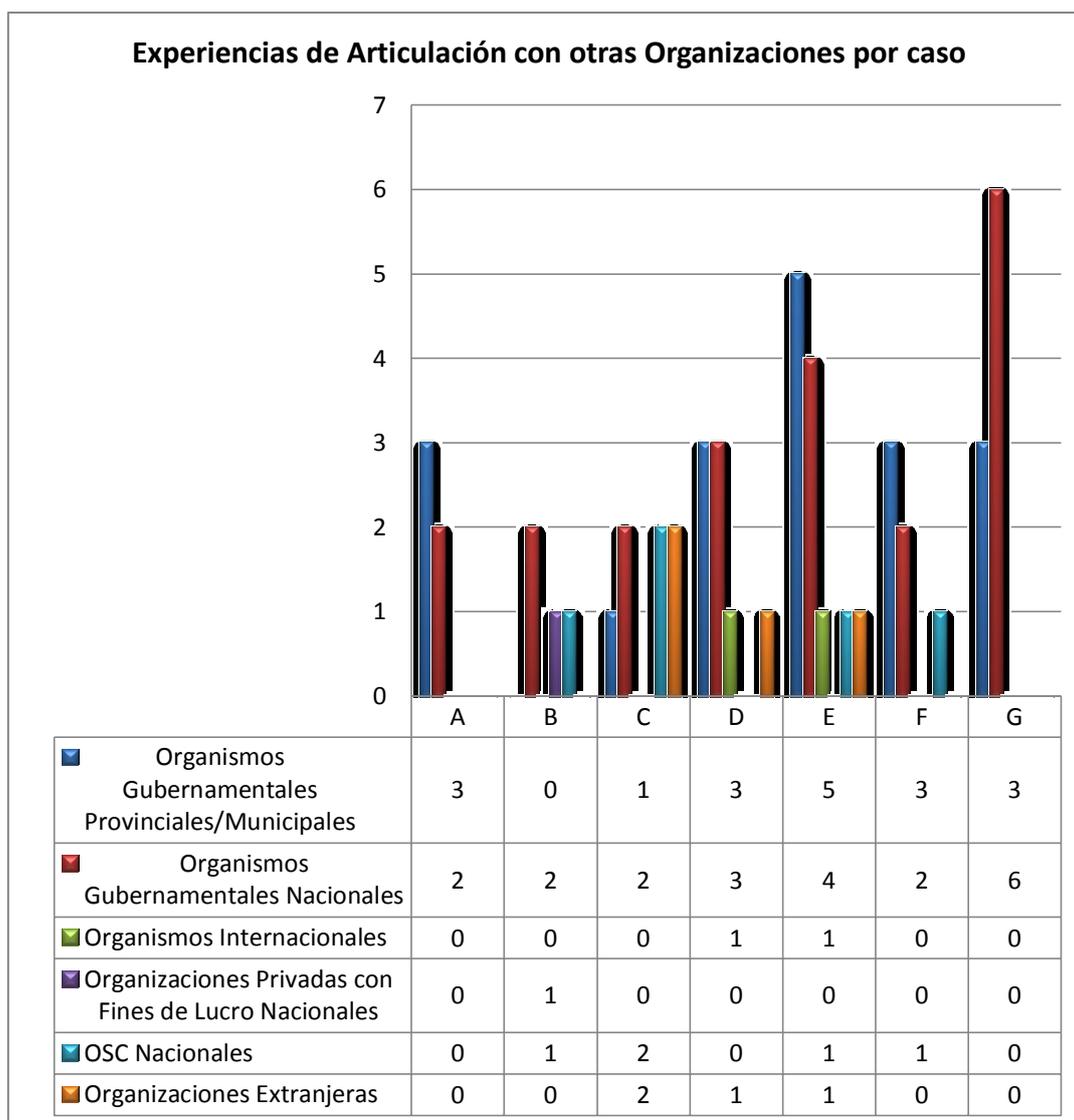


Gráfico 2: Experiencias de articulación con otras Organizaciones por caso.
Fuente: Elaboración propia.

En el cotejo de los datos obtenidos, observamos una gran heterogeneidad en la forma en que las OSC analizadas se vinculan para generar estos intercambios y transacciones.

Como puede observarse en el Gráfico 2, algunas de estas instituciones han logrado un amplio abanico de relaciones asociativas con muy diversos tipos de organizaciones, tanto del ámbito público como del privado, nacional e internacional.

Del total de las **Experiencias de Articulación** de desarrollo comunitario llevadas a cabo por el conjunto de las OSC entrevistadas, (*ver gráfico 3*) el 41% corresponde a proyectos sostenidos por Organismos dependientes del Estado Nacional y el 35% a Organizaciones del Estado Provincial o Municipal, que sumados abarcan el 76% de las experiencias contabilizadas. Estos datos obtenidos reflejan la intensidad de la incidencia de las políticas sociales implementadas por el Estado Nacional, Provincial y Municipal sobre la totalidad de los casos analizados.

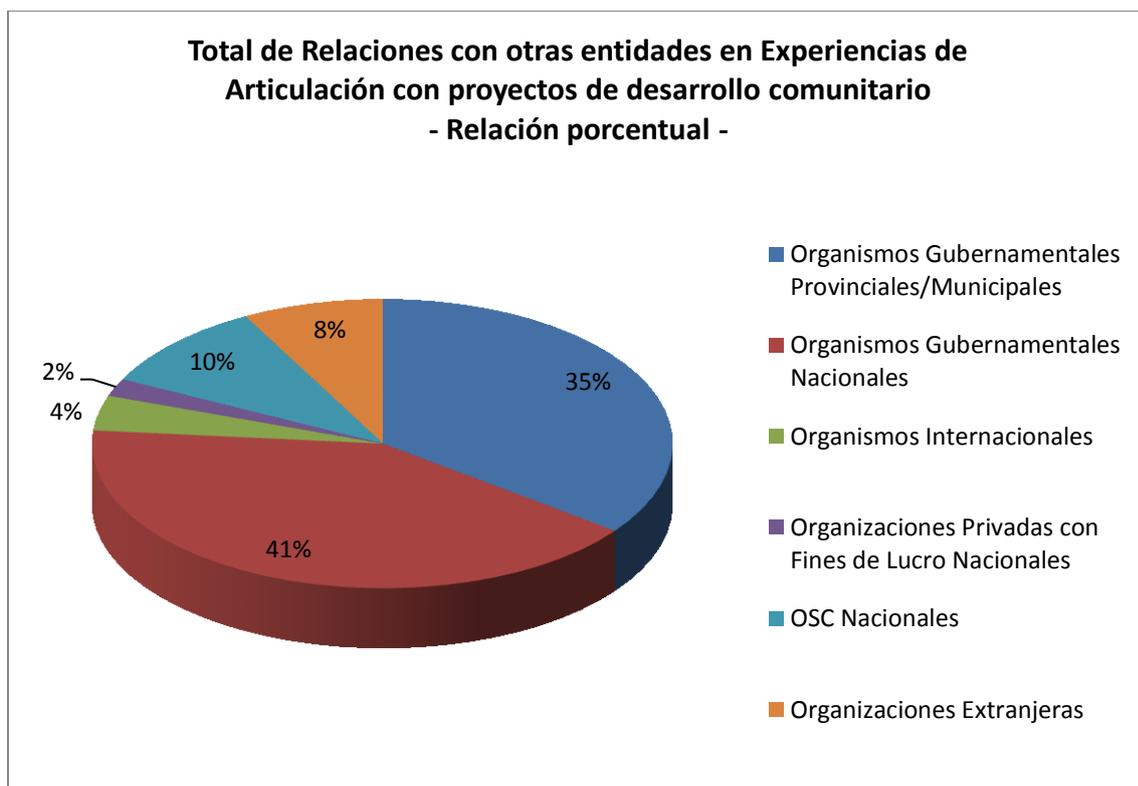


Gráfico 3: Total de Relaciones con otras entidades en Experiencias con proyectos de desarrollo comunitario -Relación porcentual -. Elaboración propia.

En el gráfico 4: *Relaciones con otras entidades en experiencias con proyectos de desarrollo comunitario - Concentración por origen de relación / cantidad de experiencias -*, la presentación radial nos permite visualizar esta intensidad manifestada anteriormente. La preminencia del peso de los aportes combinados de origen gubernamental se vuelve contundente en la cantidad de experiencias llevadas a cabo.

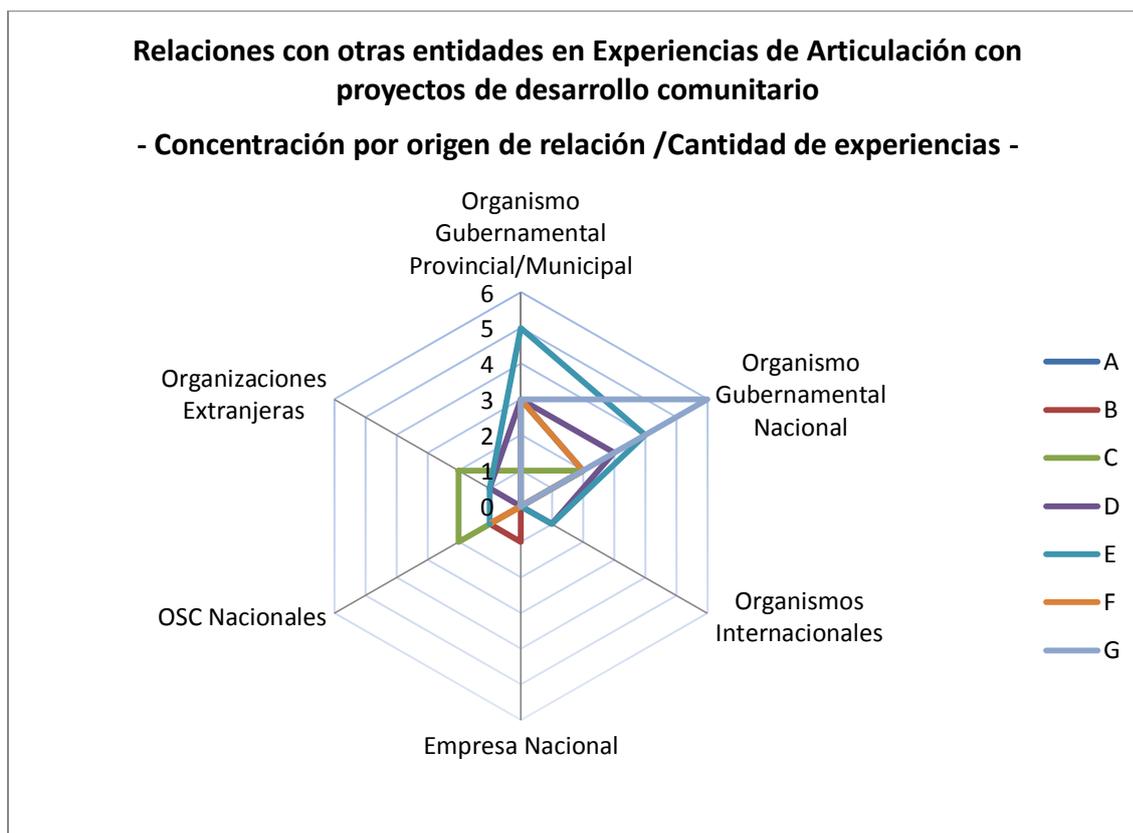


Gráfico 4: Relaciones con otras entidades en experiencias de articulación con proyectos de desarrollo comunitario - Concentración por origen de relación / Cantidad de experiencias -. Fuente: Elaboración propia.

Solamente el 4% de la totalidad de las experiencias llevadas a cabo por las OSC analizadas se llevaron adelante en asociación con algún Organismo Internacional. Las organizaciones que llevaron adelante estas experiencias, Casos D y E, son ambas organizaciones de buen tamaño, que cuentan con estructuras organizativas burocratizadas, entendiéndose esto como la existencia de capacidades organizativas institucionales para poder administrar estos procesos.

La *tabla 17: Origen de las Experiencias de Articulación*, nos permite clasificar a las OSC en dos categorías, acorde al origen de los proyectos: por Origen Local y por Origen Local / Cosmopolita.

Tabla 17: Origen de las Experiencias de Articulación por caso	
Origen	Casos
Local	A B F G
Local / Cosmopolita	C D E

Tabla 17: Origen de las Experiencias de Articulación / caso. Fuente: Elaboración propia.

Si bien todas estas OSC territoriales interactúan con organismos locales, principalmente con organismos de tipo gubernamental, sólo unas pocas tienen la

capacidad burocrática para acordar y organizar proyectos con organismos internacionales con impacto territorial, y con la capacidad y autonomía de decisión para establecer marcos de acción conjuntos con organizaciones globales, entendiéndose como tales, tanto los organismos internacionales como las organizaciones extranjeras. Las otras OSC no evidencian ni la capacidad burocrática de establecer acuerdos con organizaciones globales, ni la suficiente autonomía decisional como para establecer acuerdos directos con organizaciones extraterritoriales, debido a su modo piramidal de acción territorial.

4.2.3. Resultados de la Segunda Dimensión: Capacidad de Asociatividad en los casos analizados

En el entrecruzamiento de las cinco variables que hemos estado trabajando a lo largo de esta Segunda Dimensión del Capital Social Institucional, la Capacidad de Asociatividad o Sinergia de las OSC, veremos cómo se interrelacionan y generan aglutinamientos y dispersiones que darán como resultado los distintos **Tipos de Capacidad de Asociatividad** de las OSC.

Para establecer *a posteriori* los **Tipos de Capacidad de Asociatividad**, interrelacionaremos en la Tabla 18 las cinco variables que hemos estado trabajando a lo largo de esta segunda dimensión, siendo éstas:

- El **Grado de Complejidad Interrelacional**, con los valores: Por Supervivencia y Por Continuidad.
- El **Tipo de Vínculo** con otras organizaciones, con los valores: Vínculo Colaborativo y Vínculo Cooperativo.
- El **Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros**, con los valores: Alto, Medio y Bajo.
- La **Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales**, con los valores: Alta, Media y Baja.
- El **Origen de las Experiencias de Articulación**, con los valores: Origen Local y Origen Local/Cosmopolita.

Tabla 18: Capacidad de Asociatividad: Relación entre la Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales, el Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros, el Origen de las Experiencias de Articulación, el Tipo de Vínculo y el Grado de Complejidad Interrelacional por caso.							
Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros	Origen de las Experiencias de Articulación	Tipo de Vínculo	Grado de Complejidad Interrelacional	Por Supervivencia	Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales		
					Alta	Media	Baja
Alto	Local	Colaborativo	Grado de Complejidad Interrelacional	Por Supervivencia			F
Medio	Local/Cosmopolita	Colaborativo	Grado de Complejidad Interrelacional	Por Continuidad	C		
		Cooperativo	Grado de Complejidad Interrelacional	Por Continuidad		DE	
Bajo	Local	Colaborativo	Grado de Complejidad Interrelacional	Por Continuidad	ABG		

Tabla 18: Capacidad de Asociatividad: Relación entre la Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales, el Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros, el Origen de las Experiencias de Articulación, el Tipo de Vínculo y el Grado de Complejidad Interrelacional por caso.
Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla 18, el entrecruzamiento de estas variables ha generado aglutinamientos y dispersiones, que nos lleva a identificar cuatro Tipos diferentes de **Capacidad de Asociatividad** que responden a características particulares, surgentes de este cruce de variables.

4.2.4. Tipos de Capacidad de Asociatividad de las OSC

Como puede observarse en la tabla 19, hemos agrupado los casos analizados en cuatro **Tipos de Capacidad de Asociatividad**, como resultantes de la intersección del conjunto de las cinco variables analizadas para esta Segunda Dimensión del Capital Social Institucional.

Tabla 19: Tipos de Capacidad de Asociatividad por caso	
Tipos de Capacidad de Asociatividad	Casos
Cristalizada	ABG
Gelificada	C
Fluida	DE
Volátil	F

Tabla 19: Tipos de Capacidad de Asociatividad por caso.
Elaboración Propia

Estos **Tipos de Capacidad de Asociatividad** responden, según el conjunto de las variables analizadas, a características diferenciales a saber:

- **Capacidad de Asociatividad Cristalizada:** Este Tipo de Capacidad de Asociatividad es la predominante en las OSC pertenecientes a Cáritas. Se caracteriza por:
 - a. Poseer una histórica **alta capacidad** de ofrecimiento de recursos territoriales.
 - b. Contar con una **baja autonomía** en el control de los recursos Financieros. Son organizaciones totalmente dependientes en sus decisiones finales de una organización central, en estos casos de Cáritas Diocesano.
 - c. El **Origen** de sus Experiencias de Articulación en relación al de las organizaciones con las cuales se relaciona es exclusivamente **local**.
 - d. El Tipo de Vínculo que establece con otras Organizaciones, fundamentalmente con Organizaciones del Estado es de tipo **colaborativo**, no cooperativo, concibiendo este vínculo como colaborativo, no porque no sea una ayuda sistemática ni organizada, sino por la ausencia de vínculos locales de reciprocidad, y por la priorización del seguimiento de su propia agenda, la cual no siempre establece las mismas prioridades que las políticas del Estado.
 - e. Finalmente, el **Grado de Complejidad Interrelacional** es por **continuidad** en el tiempo, superando ampliamente su necesidad de interrelacionarse por supervivencia.

Las caracterizamos como de **Capacidad de Asociatividad Cristalizada**, por contar con una estructura de relaciones solidificada, densa, maciza, compacta, que responde como dijimos a su propia agenda y que prioriza los objetivos de la misma. Sigue parámetros históricos de vinculación, obviamente poco flexibles, solidificados, en donde sus cambios responden a sus propios tiempos institucionales.

Esta categoría comprende los **casos A, B y G**.

- En el **Caso A** las experiencias con proyectos de desarrollo comunitario que ha llevado adelante son variadas, pero las que se han relevado pertenecen a proyectos asociativos establecidos con organismos pertenecientes al ámbito del estado nacional, provincial y municipal. Al pertenecer esta OSC a Cáritas, toda su capacidad asociativa, se ve limitada a los acuerdos institucionales que la propia Cáritas (central) realiza con el Estado, o a las actividades barriales que desarrolla Caritas Parroquial, tanto sea a través del Colegio con el que cuentan, como de otros actores barriales que se conectan con esta Parroquia.

En realidad, la pertenencia a Cáritas es su principal modalidad de asociatividad, las decisiones ya vienen tomadas por los miembros de Cáritas Parroquial. Los miembros del asentamiento circundante no participan de estas decisiones, se los considera más como beneficiarios de las prestaciones que como miembros de la OSC.

El aislamiento territorial de esta OSC, también es una limitante para que se produzcan interacciones con otro tipo de organizaciones.

- En el **Caso B** observamos un gran parecido al caso anterior, donde Cáritas funciona también como el vector de asociatividad para esta OSC. También aquí la principal forma de interacción es con distintos organismos del Estado. Sin embargo aquí, a diferencia del caso A, puede observarse también la interacción con la Comunidad Friulana y con el Banco Río (ver en documentos anexos). Estas dos relaciones son, a su vez, producto del asociacionismo generado a través de la propia red de relaciones de los feligreses de la Parroquia, que permitieron al comedor contar con esta participación.
 - El **Caso G** también se trata de una OSC perteneciente a Cáritas, y sus principales experiencias asociativas se llevaron a cabo con el Estado Nacional y Municipal. Es Cáritas también en este caso, quien centraliza acuerdos institucionales que ya vienen “cerrados” para la Parroquia. Vemos, sin embargo, que logra establecer asociaciones con otras organizaciones como la Universidad de Lanús para una capacitación en realización de mermeladas y encurtidos, un convenio establecido con los Tribunales de (...) para recibir a personas que realizan, por orden del juzgado, trabajo en tareas comunitarias y por último con el Centro de Varones de (...) y los Tribunales de (...) que proporcionan colaboración en la cocina del comedor, enviando jóvenes con causas penales (a modo de *probation*). Si bien las tres son entidades estatales, se las menciona por no tratarse de Programas específicos de asociacionismo para cuestiones alimentarias.
-
- **Capacidad de Asociatividad Gelificada:** Este Tipo de Capacidad de Asociatividad se caracteriza por:
 - a. Poseer una histórica **alta capacidad** de ofrecimiento de recursos territoriales.
 - b. Contar con un **grado medio de autonomía** en el control de los recursos Financieros. Sin embargo, por su pertenencia a Cáritas, son

organizaciones dependientes en sus decisiones de una organización central.

- c. El **Origen** de sus Experiencias de Articulación en relación al de las organizaciones con las cuales se relaciona no es exclusivamente local, éstas tienen un alcance **Local/Cosmopolita**.
- d. El **Tipo de Vínculo** que establece con otras Organizaciones, fundamentalmente con Organizaciones del Estado, es de tipo **colaborativo**, no cooperativo, concibiendo este vínculo como colaborativo, no porque no sea una ayuda sistemática ni organizada, sino por la ausencia de vínculos locales de reciprocidad, y por la priorización del seguimiento de su propia agenda, la cual no siempre establece las mismas prioridades que las políticas del Estado.
- e. Finalmente, el **Grado de Complejidad Interrelacional** es por **continuidad** en el tiempo, superando ampliamente su necesidad de interrelacionarse por supervivencia.

Las caracterizamos como de **Capacidad de Asociatividad Gelificada** por contar, por un lado, con una estructura de relaciones similar a la de la **Capacidad de Asociatividad Cristalizada**, densa, sólida y maciza, pero por el otro, haber generado institucionalmente dispositivos para modificar, fluidificar esta posición cerrada a la interacción profunda con otras organizaciones, en un intento de abandonar una posición autorreferencial, que los distingue de la tipología anterior.

Esta categoría comprende el **caso C**.

- En este caso, si bien la pertenencia Cáritas tiene una notable influencia sobre el Tipo de Vínculo que lleva adelante la OSC, (como venimos observando en todos los comedores de Cáritas), esta OSC ha logrado establecer vínculos por fuera de la red de Cáritas y de los nexos establecidos con organismos del Estado. Esto sucede en los procesos asociativos establecidos con la Fundación Schneider Electric, con *Children Incorporated* y el Rotary Club. La relación con *Children Incorporated*, es quizás la más excepcional, ya que el acercamiento provino de esta organización internacional que apadrina a niños en todo el mundo, especialmente en países en vías de desarrollo, con un pequeño aporte mensual en dólares (en este caso de U\$A 8,50.-) que aporta la persona que esponsorea al niño.

- **Capacidad de Asociatividad Fluida:** Este Tipo de Capacidad de Asociatividad se caracteriza por:
 - a. Poseer una **capacidad media** de ofrecimiento de recursos territoriales.
 - b. Contar con una **autonomía media** en el control de los recursos Financieros. Esta moderada autonomía está generada por la propia decisión de la OSC en dar participación al grupo de trabajo en la confección de su proyecto y objetivos. La dirigencia no decide *per se* el direccionamiento de su desarrollo sino que es la resultante de una profunda interacción con otros actores.
 - c. El **Origen** de sus Experiencias de Articulación en relación al de las organizaciones con las cuales se relaciona no es exclusivamente local, éstas tienen un alcance **Local/Cosmopolita**.
 - d. El **Tipo de Vínculo** que establece con otras Organizaciones, fundamentalmente con Organizaciones del Estado, es de tipo **cooperativo**, no sólo colaborativo, concibiendo esta cooperación como una ayuda sistemática, organizada, con vínculos de reciprocidad, donde la agenda de la OSC genera sinergias con las políticas del Estado.
 - e. Finalmente, el **Grado de Complejidad Interrelacional** es por **continuidad** en el tiempo, superando ampliamente su necesidad de interrelacionarse por supervivencia.

Las caracterizamos como de **Capacidad de Asociatividad Fluida** por contar con una **estructura de relaciones flexible**, con una dinámica abierta al cambio. Cuenta con capacidades burocráticas que les permiten llevar adelante políticas transformadoras y complejas, siendo alta la sinergia que se produce por las políticas del Estado que se implementan a través de ellas.

Esta categoría comprende los **casos D y E**.

- Puede observarse que el **Caso D** ha desarrollado sus lazos asociativos principalmente con organismos del Estado relacionados con el saber específico de esta OSC, o sea su conocimiento acerca de la discapacidad. Como se desprende de la tabla de los documentos anexos, esta OSC, en la medida que ha ido creciendo, se ha convertido en un prestador de salud, principalmente para el Municipio donde desarrolla sus actividades. Además, puede advertirse, que la especificidad de la formación del grupo de referentes, inclina los aspectos asociacionistas hacia espacios propios de su formación profesional. Provenientes del Profesorado en Educación Física, se han

vinculado con organizaciones internacionales como la Liga de Fútbol Especial, la FIFA en el programa “Football for Hope” y con Street Football World. También han hecho participar en los juegos paraolímpicos a varios jóvenes beneficiarios.

- La OSC del **Caso E** tuvo un crecimiento explosivo, teniendo su correlato en el desarrollo de procesos asociativos muy diversificados, como pueden observarse en la tabla de los documentos anexos. Vemos que se repite, como en el caso anterior, la vinculación con el Estado, como la principal relación asociativa. Sin embargo, también vemos que se han establecido otros vínculos: Fundación Antorchas, Save The Children y FAO - Naciones Unidas, siendo el aspecto educativo de la OSC, la particularidad que atrae a estas asociaciones.

- **Capacidad de Asociatividad Volátil:** Este Tipo de Capacidad de Asociatividad se caracteriza por:
 - a. Poseer una **capacidad baja** de ofrecimiento de recursos territoriales.
 - b. Contar con una **autonomía alta** en el control de los recursos Financieros. Sus decisiones no son condicionadas por organizaciones extraterritoriales ni por controles internos. Las decisiones recaen sobre la voluntad de la dirigencia.
 - c. El **Origen** de sus Experiencias de Articulación en relación al de las organizaciones con las cuales se relaciona es exclusivamente **local**.
 - d. El **Tipo de Vínculo** que establece con otras Organizaciones, fundamentalmente con Organizaciones del Estado es de tipo colaborativo, no cooperativo, concibiendo este vínculo como fundamental para su sostenimiento.
 - e. Finalmente, el **Grado de Complejidad Interrelacional** es por supervivencia, ya que sus proyectos institucionales están condicionados a los programas de los cuales pueda fondearse.

La caracterizamos como de **Capacidad de Asociatividad Volátil**, por contar con una estructura voluble orientada a la captación de recursos, sin que importe la relevancia territorial de los programas a los que accede. No posee anclaje a la situación territorial de pertenencia.

Esta categoría comprende el **caso F**.

- El principal vínculo asociativo de este **Caso F** es el Estado, tanto en su versión nacional como municipal. Fuera de estos lazos, podemos observar que esta OSC establece con el Club Argentino de Servicios, quienes les facilitan una donación de frazadas y ropa para niños, así como también les proveen de mercadería y alimentos que junta la entidad. Vemos aquí que priman las relaciones personales del dirigente de la OSC como vector de interacción. El referente “logra” la donación del club, por su vínculo deportivo previo. (Ver tabla en el anexo documental).

4.3. Tercera Dimensión del Capital Social Institucional: Compromiso Cívico

Para poder abordar la **Tercera Dimensión del Capital Social Institucional**, referida el **Tipo de Compromiso Cívico** de las OSC, nos proponemos analizar lo atinente a los aspectos cívicos o de civismo que las OSC tienen frente a cuestiones que son de interés colectivo o de interés público.

Según Kliksberg y Rivera (2007) el compromiso cívico “se expresa en las actitudes que las personas de una sociedad tienen frente a aspectos que son de interés colectivo, de interés público”. Para estos autores, incluye todo lo que se hace, aún en cuanto a las cosas más elementales de la vida cívica, desde la preservación de los espacios verdes, hasta lo más comprometido, si pagan los impuestos o no los pagan, o qué actitud tienen frente a que se cobren impuestos. Plantean que el compromiso cívico es fundamental en todo esto. “Son comportamientos importantes desde el punto de vista colectivo y tienen repercusiones en la economía y la sociedad” (pág. 58).

Este concepto alude, de esta manera, al apego y a las acciones tendientes al servicio de la ciudadanía o del ciudadano; al compromiso, en el ámbito cívico, que habla de deberes, obligaciones y/o acuerdos que pudieran darse entre los individuos que comparten un mismo interés social.

Cuando hablamos de las OSC, el llamado compromiso cívico conlleva un interés o necesidad de carácter colectivo, de allí que la participación en asuntos públicos obedece a una conducta ciudadana por parte de las OSC que señala esfuerzos, preocupación y cooperación organizada por parte de las organizaciones intervinientes en este afán.

Se trata en definitiva de revisar algunos indicadores relevantes de la cultura cívica en las OSC que nos permitan ubicar las especificidades respecto a su participación política. Aunque la mayor parte de esta dimensión se centra en el ámbito del compromiso cívico, se traza un puente respecto a la valoración política de la vida pública en las organizaciones.

Las OSC participan en la vida social y pública a través de diversas formas. Si para valorar la calidad democrática que prima en una determinada sociedad, el hecho que los ciudadanos puedan votar de manera regular, es tomado como un indicador insustituible, la posibilidad de observar lo que sucede en el tejido social, en cuanto a la intensidad del compromiso cívico que asumen las OSC intervinientes, nos permiten reconocer la forma en que estas acciones transforman el Capital Social Institucional existente.

Siguiendo a Kliksberg y Rivera (2007), pensar el compromiso cívico exige orientarnos hacia tres componentes propios de esta dimensión, siendo éstos, en relación a la comunidad en que está inserta: el **Reconocimiento**, el **Respeto** y la **Participación en la Vida Cívica de la Comunidad**.

- Definimos como **Reconocimiento** a la autopercepción de la OSC acerca del sentimiento que expresa la comunidad que reconoce o agradece un favor o bien recibidos a consecuencia de la Actividad de la OSC en la comunidad.
- Definimos como **Respeto** a la autopercepción de la OSC acerca del sentimiento que expresa la comunidad acerca del cumplimiento de acuerdos y del sostenimiento de compromisos de parte de la OSC con otros actores de la comunidad.
- Definimos la **Participación en la Vida Cívica de la Comunidad** como las intervenciones de la OSC tendientes a generar acciones formales en el plano cívico, en sus respectivas comunidades, en la defensa de posicionamientos tendientes al desarrollo comunitario.

Para poder aproximarnos metodológicamente a estos componentes, utilizamos el material resultante de las mesas de trabajo, orientadas a la construcción del Proyecto Institucional Participativo de las OSC revistadas, permitiéndonos acercarnos con su instrumentación, a esta Tercera Dimensión del Capital Social Institucional de las OSC.

Los dos primeros componentes de esta dimensión, es decir, el **Reconocimiento** y el **Respeto**, se sondearon a partir de los resultados autoperceptivos que tuvieron las propias OSC sobre su interrelación con otros actores de la comunidad.

De los contenidos manifiestos expresados en las reuniones de trabajo, enfocadas en la elaboración del Diagnóstico Institucional Participativo, (momento previo de la construcción del PI), se han seleccionado, para ser utilizadas como indicadores de los dos primeros componentes, dos de las preguntas incluidas en los cuestionarios formulados en las mesas de trabajo.

Las dos preguntas seleccionadas, las utilizamos para construir los indicadores que nos permitieron operacionalizar los dos primeros componentes de esta dimensión:

- Para operacionalizar el primero de ellos, el componente **Reconocimiento**, utilizamos las respuestas resultantes de esta pregunta: *¿Considera que las actividades realizadas por la OSC son valoradas positivamente por otros actores comunitarios?*

Las respuestas a esta pregunta nos proporcionó el **Grado de Autopercepción del Reconocimiento** de la actividad de la OSC en la comunidad.

- En cuanto al segundo de ellos, el componente **Respeto**, recurrimos a las respuestas que nos proporcionaron a la siguiente pregunta: *¿Considera que otros actores comunitarios valoran positivamente el cumplimiento de los compromisos asumidos por la OSC?*

De esta manera obtuvimos un perfil del **Grado de Autopercepción del Cumplimiento de Acuerdos** con otros actores comunitarios, base fundamental del respeto institucional, es decir, si se sostiene o no la palabra comprometida.

Las preguntas, formuladas como disparadores para la elaboración del PI, permitieron además reflexionar en los talleres acerca de la percepción sobre distintos actores territoriales con los que las OSC vivenciaban una variada paleta de problemáticas.

En cambio, el tercer componente, la **Participación en la Vida Cívica de la Comunidad**, fue mensurado a partir de la contabilización de las acciones cívicas concretas llevadas a cabo por las OSC, y expresadas en la narración de su propia historia en las mesas de trabajo.

Con este material y a partir de estos conceptos, se establecieron los siguientes indicadores, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 20: Tercera Dimensión: Tipo de Compromiso Cívico Variables e Indicadores		
Variables de la dimensión	Indicadores	Pregunta y/o fuente
Reconocimiento	Grado de Autopercepción del Reconocimiento por la Actividad de la OSC en la Comunidad.	¿Considera que las actividades realizadas por la OSC son valoradas positivamente por otros actores comunitarios?
Respeto	Grado de Autopercepción del Cumplimiento de Acuerdos con otros Actores de la Comunidad.	¿Considera que otros actores comunitarios valoran positivamente el cumplimiento de los compromisos asumidos por la OSC?
Participación en la Vida Cívica de la Comunidad	Tipo de Participación en Actividades Relacionadas con la Vida Cívica de la Comunidad.	Relevamiento de intervenciones de la OSC en iniciativas de la vida cívica de la comunidad.

Tabla 20: Tercera Dimensión: Tipo de Compromiso Cívico. Variables e Indicadores. Elaboración Propia.

4.3.1. Primer Componente: Reconocimiento de la Actividad de la OSC en la Comunidad.

El primer componente que tomaremos en cuenta, de esta **Tercera Dimensión del Capital Social Institucional**, el **Tipo de Compromiso Cívico de las OSC**, es el **Grado de Autopercepción del Reconocimiento** por la Actividad de la OSC en la Comunidad. Ya describimos en el ítem anterior la definición y los alcances de este componente.

Para operacionalizar este componente, utilizamos parte de un cuestionario orientado a la construcción del Diagnostico Institucional Participativo. Ante la pregunta *¿Considera que las actividades realizadas por la OSC son valoradas positivamente por otros actores comunitarios?*, cada OSC respondió en base al grado de auto percepción del reconocimiento

de la actividad de la OSC en la comunidad. La pregunta fue específicamente enfocada en cinco actores comunitarios relacionados directamente con la organización, que podían dar cuenta acerca de esta variable. Se realizó la pregunta al conjunto de los participantes de la mesa de trabajo hasta acordar una respuesta en común.

Los actores considerados para este componente fueron:

- Vecinos
- Otras OSC
- Proveedores
- Beneficiarios
- Parroquia

Las respuestas fueron estructuradas en base a un procedimiento de escalamiento en el que cada OSC asigna las aseveraciones a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, basados en su frecuencia, siendo éstas:

- Siempre
- Muy Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Según Osinski y Sánchez Bruno (1998), este tipo de escala de categorías es muy utilizada, tanto en la psicología aplicada como en los estudios de opinión y marketing. Sus ventajas radican fundamentalmente en que al forzar una verbalización que implica responder de acuerdo a un formato preestablecido, logra “menor ambigüedad de respuestas que las obtenidas con otro tipo de cuestionarios, mayor cercanía de las respuestas al objetivo del investigador, permiten recabar más información en menos tiempo” (pág. 623).

En la siguiente tabla 21 vemos reflejadas, como respuestas, las aseveraciones que las OSC participantes pronunciaron acerca de cada actor comunitario propuesto, con las correspondientes estimaciones valoradas.

Tabla 21: Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la actividad de la OSC en la comunidad por actor					
Actor	Grado de Autopercepción del Reconocimiento				
	Siempre	Muy Frecuentem ente	A veces	Casi nunca	Nunca
Vecinos	C E	D G	A B F		
Otras OSC	E	B D	A C F G		
Proveedores	B C	A D E G	F		
Beneficiarios	A C D G	B E F			
Parroquia	A B C D G		F	E	

Tabla 21: Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la actividad de la OSC en la comunidad por actor.
Elaboración Propia.

La cuantificación de las respuestas se estableció en consecuencia al siguiente conjunto específico de categorías de frecuencia:

Tabla 22: Cuantificación de los Valores de la Variable Reconocimiento	
Valores de la Variable	Cuantificación
Siempre	4
Muy Frecuentemente	3
A veces	2
Casi nunca	1
Nunca	0

Tabla 22: Cuantificación de los Valores de la Variable Reconocimiento.
Elaboración propia.

Acorde a la tabla 22, y en base a las respuestas obtenidas en relación a la Autopercepción del Grado de Reconocimiento de la Actividad de la OSC en la comunidad, por actor, se obtiene la siguiente cuantificación detallada en la Tabla 23.

Tabla 23: Sumatoria de la Cuantificación de los Valores de la Variable Reconocimiento por caso							
Actores	Caso						
	A	B	C	D	E	F	G
Vecinos	2	2	4	3	4	2	3
Otras OSC	2	3	2	3	4	2	2
Proveedores	3	4	4	3	3	2	3
Beneficiarios	4	3	4	4	3	3	4
Parroquia	4	4	4	4	1	2	4
Σ	15	16	18	17	15	11	16

Tabla 23: Sumatoria de la Cuantificación de los Valores de la Variable Reconocimiento por caso.
Elaboración Propia.

De esta instrumentalización, establecemos en este componente, tres **Grados de Auto percepción del Reconocimiento** por la Actividad de la OSC en la Comunidad:

- Alto Grado de Reconocimiento:** Correspondiente a una cuantificación de las respuestas proporcionadas por las OSC entre los valores de 14 a 20.
- Mediano Grado de Reconocimiento:** Correspondiente a una cuantificación de las respuestas proporcionadas por las OSC entre los valores de 7 a 13.
- Bajo Grado de Reconocimiento:** Correspondiente a una cuantificación de las respuestas proporcionadas por las OSC entre los valores de 0 a 6.

Según la cuantificación de los datos obtenidos en la Tabla 23, y la gradación antedicha, los casos se distribuyen acorde muestra la Tabla 24:

Tabla 24: Grado de Auto percepción de Reconocimiento por caso	
Grado de Reconocimiento	Caso
Alto	A B C D E G
Mediano	F
Bajo	

Tabla 24: Grado de Auto percepción de Reconocimiento por caso.
Elaboración Propia.

4.3.1.1. Primer Componente: Detalles pormenorizados del relevamiento

El Gráfico 5 organiza comparativamente la información recabada por caso. De forma generalizada puede observarse que el **Grado de Auto percepción del Reconocimiento de la Actividad de la OSC** en la comunidad, por parte de otros actores sociales de la misma, es autopercebida positivamente. En los casos analizados, mayoritariamente se da un sentimiento de reconocimiento positivo en el trabajo y en las actividades llevadas adelante por cada uno de ellos. Significativamente, de todas las aseveraciones obtenidas solamente se contabiliza una baja del nivel 3 [a veces].

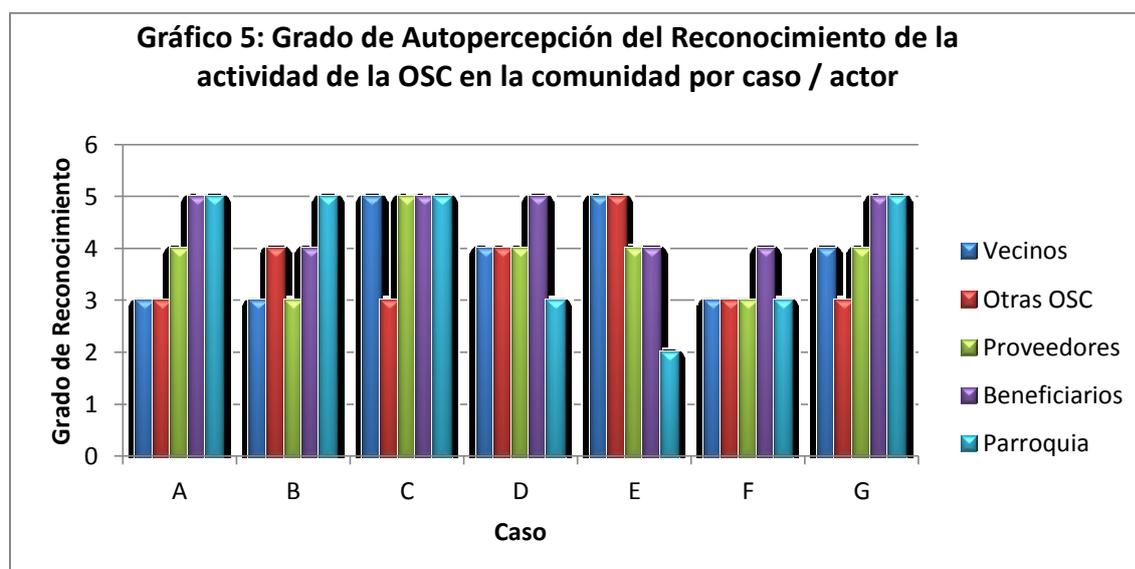


Gráfico 5: Grado de Auto percepción del Reconocimiento de la actividad de la OSC en la comunidad por caso/actor. Elaboración Propia.

Detalle por caso:

- **Caso A:** En este caso la OSC se siente reconocida por su entorno comunitario, pero son los beneficiarios y la parroquia sus referentes privilegiados como sostenes del reconocimiento comunitario.
- **Caso B:** Al igual que el caso A, la auto percepción de esta OSC es que la parroquia es el eje de su sustento de reconocimiento, el resto de los actores aparece en niveles más bajos de esta apreciación.

- **Caso C:** Presentan un alto nivel de autoestima en la apreciación del reconocimiento positivo de la comunidad, donde califican a todos los actores con “siempre”, con la excepción de a “otras OSC” que las califican “a veces”, haciendo muestra de un rasgo de competencia más que de cooperación con las otras OSC que trabajan en la comunidad.
- **Caso D:** Coincide en sentirse muy reconocida por su entorno comunitario. Vemos en este caso de Asociación no religiosa, como disminuye el nivel de reconocimiento por parte de la “parroquia” en la percepción de la organización y el alto nivel atribuido a los “beneficiarios”.
- **Caso E:** Como en el anterior caso D, se trata de una organización sin relación con la iglesia. Puede observarse aquí la expresión de conflictos de competencia con la parroquia expresados a través del “casi nunca”, y por el contrario, el alto nivel de reconocimiento positivo que expresan de los “vecinos” y de “otras OSC”.
- **Caso F:** Este es el caso donde la OSC muestra el más bajo nivel de autopercepción de reconocimiento por parte de los diferentes actores comunitarios. Señalando a los “beneficiarios” como el núcleo del reconocimiento comunitario percibido.
- **Caso G:** Este caso, una OSC perteneciente a un comedor de una parroquia, basa el sostén de su reconocimiento comunitario en la propia “parroquia” y en los “beneficiarios”.

Cuando reacomodamos estos mismos datos por actor comunitario / caso, según puede apreciarse en el siguiente Gráfico 6, surgen algunas nuevas interrelaciones, que nos permiten realizar una serie de nuevas comparaciones.

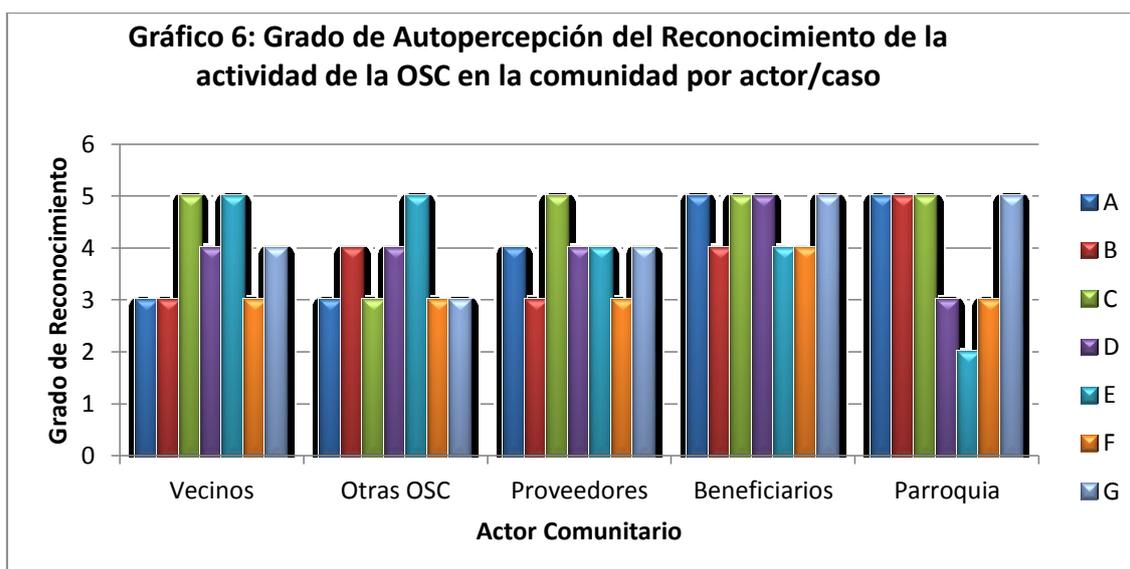


Gráfico 6: Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la actividad de la OSC en la comunidad por actor/caso.
Fuente: Elaboración Propia.

- De los cinco actores incluidos en la categorización presentada, los “**beneficiarios**” son los que son señalados por todas las OSC como los dadores de mayor reconocimiento positivo para las OSC. En todos los casos respondieron “siempre” o muy frecuentemente”
- En la categoría “**vecinos**”, fluctúa fuertemente la percepción del reconocimiento positivo de la comunidad respecto de cada OSC.

Esta fluctuación indica los niveles de conflicto concreto con los vecinos de mayor cercanía a la sede de cada OSC. En muchos de estos casos, se reconoce la protesta de los que, siendo vecinos de medianera o muy próximos, ven en la actividad de un comedor comunitario o de una OSC que trabaja con “pobres”, un elemento perturbador en la tranquilidad y/o “estética” del barrio.

Esta situación de conflicto disminuye en tanto las actividades queden invisibilizadas dentro de espacios internos y cerrados, no accesibles a la mirada del transeúnte.

- En el caso del actor “**parroquia**”, puede observarse la fuerte diferencia de percepción ente aquellas OSC que pertenecen a Cáritas Parroquial y las OSC sin esta vinculación.

En las primeras, la “parroquia” es su principal fuente de reconocimiento, en las otras la “parroquia” es un actor muy secundario en este sentido.

4.3.2. Segundo Componente: Respeto/Cumplimiento de Compromisos de la OSC

El segundo componente que tomaremos en cuenta, de esta **Tercera Dimensión del Capital Social Institucional, el Tipo de Compromiso Cívico de las OSC**, es el **Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos** de la OSC por parte de otros actores de la Comunidad. Ya describimos en el ítem 4.3 la definición y los alcances de este componente.

Como adelantamos al inicio de esta dimensión, también el componente **Respeto**, se investigó a partir de los resultados autoperceptivos que tuvieron las propias OSC sobre su interrelación con otros actores de la comunidad.

Como ya hemos expuesto, consideramos al Respeto como la autopercepción de cumplimiento de acuerdos con otros actores de la comunidad. Da allí que la pregunta efectuada fue: *¿Considera que otros actores comunitarios valoran positivamente el cumplimiento de los compromisos asumidos por la OSC?*

En esta ocasión, mantenemos los mismos actores y categorías de frecuencia planteados en el primer componente. Así, los actores considerados para este componente fueron:

- Vecinos
- Otras OSC
- Proveedores
- Beneficiarios
- Parroquia

De la misma manera que en la pregunta anterior, las respuestas fueron estructuradas en base a un procedimiento de escalamiento en el que cada OSC asigna las aseveraciones a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, basados en su frecuencia, siendo éstas:

- Siempre
- Muy Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

En la siguiente tabla 25 vemos reflejadas, como respuestas, las aseveraciones que las OSC participantes pronunciaron acerca de cada actor comunitario propuesto, con las correspondientes estimaciones valoradas.

Tabla 25: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos de la OSC en la comunidad por actor					
Actor	Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos				
	Siempre	Muy Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
Vecinos		A B C D E G	F		
Otras OSC		A B C D E	F G		
Proveedores	B D E	A C G	F		
Beneficiarios	A B C D E G	F			
Parroquia	A B C G	D	F	E	

Tabla 25: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos de la OSC en la comunidad por actor. Elaboración Propia.

La cuantificación de las respuestas se estableció en consecuencia, al siguiente conjunto específico de categorías de frecuencia:

Tabla 26: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos	
Valores de la Variable	Cuantificación
Siempre	4
Muy Frecuentemente	3
A veces	2
Casi nunca	1
Nunca	0

Tabla 26: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos. Elaboración propia.

Acorde a la tabla 26, y en base a las respuestas obtenidas en relación al **Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos** de la OSC en la comunidad, por actor, se obtiene la siguiente cuantificación detallada en la Tabla 27:

Tabla 27: Sumatoria de la Cuantificación de los Valores de la Variable Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos por caso							
Actores	Caso						
	A	B	C	D	E	F	G
Vecinos	3	3	3	3	3	2	3
Otras OSC	3	3	3	3	3	2	2
Proveedores	3	4	3	4	4	2	3
Beneficiarios	4	4	4	4	4	3	4
Parroquia	4	4	4	3	1	2	4
Σ	17	18	17	17	15	11	16

Tabla 27: Sumatoria de la Cuantificación de los Valores de la Variable Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos por caso. Elaboración Propia.

De esta instrumentalización, establecemos en este componente, tres Grados de **Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos** de la OSC en la Comunidad:

- a. **Alto Grado de Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos:** Correspondiente a una cuantificación de las respuestas proporcionadas por las OSC entre los valores de 14 a 20.
- b. **Mediano Grado de Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos:** Correspondiente a una cuantificación de las respuestas proporcionadas por las OSC entre los valores de 7 a 13.
- c. **Bajo Grado de Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos:** Correspondiente a una cuantificación de las respuestas proporcionadas por las OSC entre los valores de 0 a 6.

Según la cuantificación de los datos obtenidos en la Tabla 27, y la gradación antedicha, los casos se distribuyen acorde muestra la Tabla 28:

Tabla 28: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos por caso	
Grado de Respeto	Caso
Alto	A B C D E G
Mediano	F
Bajo	

Tabla 28: Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos por caso. **Elaboración Propia.**

En los resultados de esta autopercepción acerca del respeto como cumplimiento de compromisos, continúan los aglutinamientos y dispersiones observados en el primer componente de esta dimensión. El conjunto de los casos analizados ponderó sus autopercepciones acerca del respeto y/o cumplimiento de compromisos con otros actores de la comunidad de modo homogéneo a la del primer componente. Lo cual nos habla de que todas las organizaciones expresan cumplir con sus acuerdos y ser respetados por ello en el ámbito donde se desenvuelven.

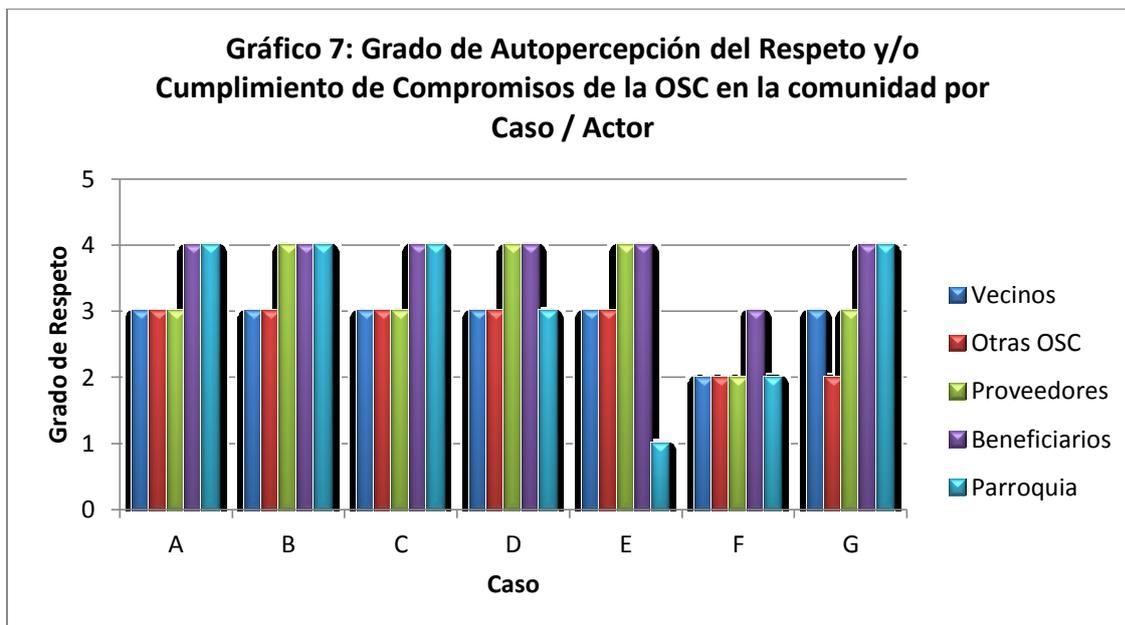


Gráfico 7: Grado de Auto percepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos de la OSC en la comunidad por Caso / Actor. Elaboración Propia.

El Gráfico 7 organiza comparativamente la información por Caso/Actor. Podemos observar aquí la auto percepción que tienen las OSC acerca del respeto que los otros actores sociales comunitarios les adjudican.

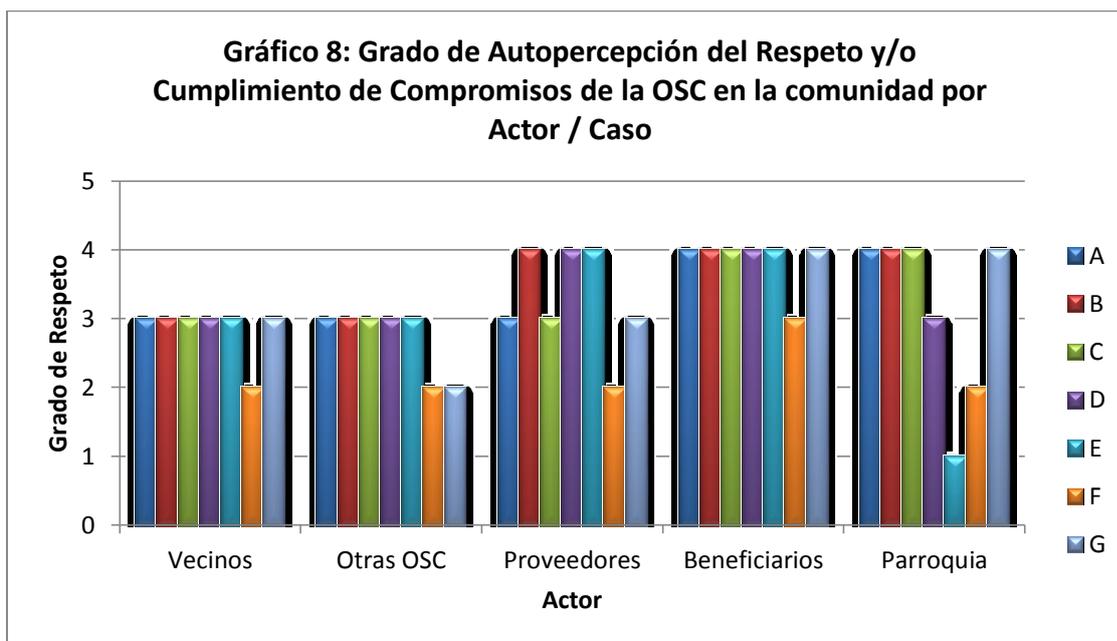


Gráfico 8: Grado de Auto percepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos de la OSC en la comunidad por Actor / Caso. Fuente: Elaboración Propia.

Si observamos la información organizada comparativamente por Actor/Caso, como propone el Gráfico 8, tampoco pueden diferenciarse grandes fluctuaciones que expresen conflictos profundos con otros actores comunitarios.

Acorde a la instrumentalización realizada relativa al **Grado de Autopercepción del Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos** de la OSC en la Comunidad, observamos que la dispersión de los casos analizados se distribuye en dos de las tres categorías establecidas, a saber:

Alto Grado de Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos:

Esta categoría se incluyen los casos **A, B, C, D, E y G**:

- **Caso A:** En este caso, la OSC autopercibe un fuerte Respeto por parte de los beneficiarios y la parroquia. Además es muy buena su percepción al respecto de parte del resto de los actores comunitarios relevados.
- **Caso B:** Casi igual que el caso A, la autopercepción de esta OSC es que la parroquia, los beneficiarios y sus proveedores forman el núcleo de su fuente de respeto. Mantiene también una muy buena percepción de parte del resto de los actores comunitarios relevados.
- **Caso C:** Esta otra OSC, también perteneciente a Cáritas, presenta un perfil similar a los dos casos anteriores.
- **Caso D:** Coincide en sentirse muy respetada por su entorno comunitario. Vemos en este caso de Asociación no religiosa, cómo mantiene niveles de respeto similares a las OSC anteriores.
- **Caso E:** Como en el anterior caso D, se trata de una organización sin relación con la iglesia. Puede observarse aquí el sostenimiento de ciertos niveles de conflicto con la parroquia por reticencias intraorganizacionales. Con el resto de los actores comunitarios mantiene una autopercepción similar a los anteriores casos.
- **Caso G:** Este caso, una OSC perteneciente a un comedor de una parroquia, basa el núcleo de su respeto comunitario en la propia “parroquia” y en los “beneficiarios”, aunque se evidencia cierta reticencia en sus interacciones con “otras OSC”.

Mediano Grado de Respeto y/o Cumplimiento de Compromisos:

Esta categoría comprende únicamente el caso F.

- **Caso F:** Este es el caso donde la OSC muestra el más bajo nivel de autopercepción de respeto por parte de los diferentes actores comunitarios. Los “beneficiarios” resulta ser el núcleo del respeto comunitario autopercebido.

4.3.3. Tercer Componente: Grado de Participación de las OSC en la Vida Cívica de la Comunidad

Dentro de la **Tercera Dimensión del Capital Social Institucional**, el **Tipo de Compromiso Cívico de las OSC**, el tercer componente que tomaremos en cuenta es el **Grado de Participación de las OSC en la Vida Cívica de la Comunidad**.

Entendemos por **Participación de las OSC en la Vida Cívica de la Comunidad** al conjunto de actividades mediante las cuales las OSC se hacen presentes y ejercen influencia en el ámbito público¹⁹. Adoptamos también la selección de actividades planteada por Espinoza Valle (2008).

Este tercer componente, la **Participación en la Vida Cívica de la Comunidad**, se instrumentaliza a partir de la contabilización de las acciones cívicas concretas llevadas a cabo por las OSC, y expresadas en la narración de su propia historia en las mesas de trabajo.

Para establecer un análisis acerca de este tercer componente hemos realizado una búsqueda de las distintas **Actividades Participativas** que las OSC realizaron en la vida cívica de la comunidad, relevadas a lo largo de los talleres realizados. Extraído de estos talleres, se estableció el siguiente listado de **Actividades Participativas** relevadas a ser contabilizadas:

1. Publicar cartas en los periódicos
2. Colocar carteles o fotografías en la vía pública
3. Pedir ayuda a diputados, senadores y funcionarios
4. Llamar a un programa de radio o televisión
5. Manifestarse utilizando un distintivo
6. Escribirle al Presidente
7. Asistir a manifestaciones
8. Solicitar apoyo a un partido político
9. Formar comisiones vecinales
10. Firmar cartas / Juntar firmas
11. Quejarse ante las autoridades
12. Unirse con otras OSC afectadas

Según se desprende del Gráfico 9, observamos cuáles son las **Actividades Participativas** relevadas más frecuentes que fueron realizadas por la totalidad de las OSC estudiadas.

¹⁹ Adaptamos aquí la definición de Participación, propuesta por Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita (1992).

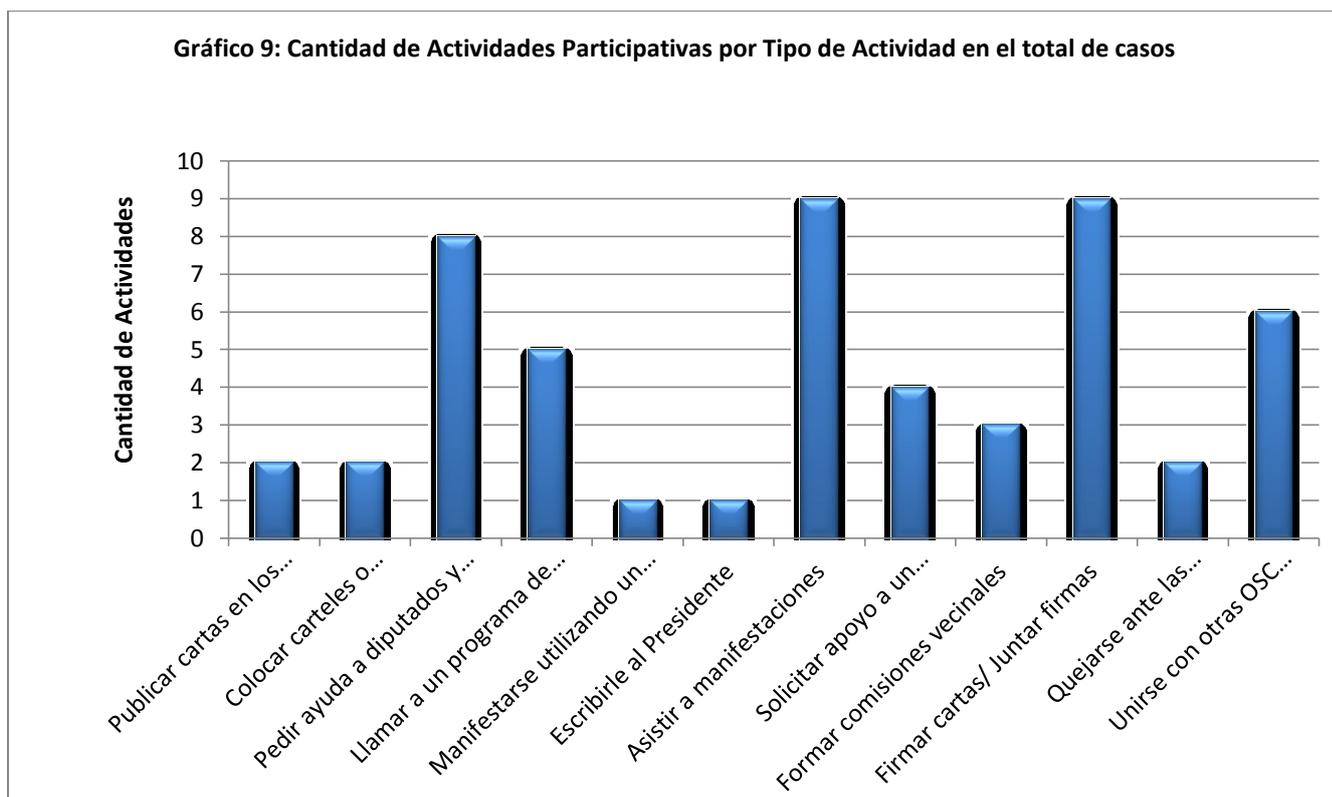
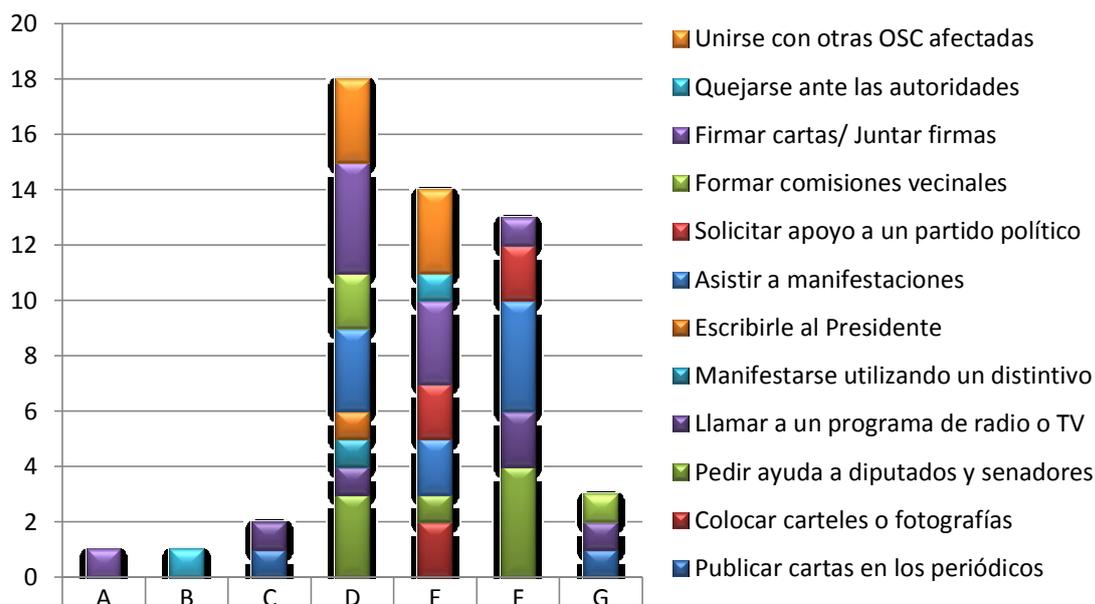


Gráfico 9: Cantidad de Actividades Participativas por Tipo de Actividad en el total de casos.
Fuente: Elaboración Propia.

Las **Actividades Participativas** más utilizadas en el total de las OSC analizadas han sido, en primer lugar “Asistir a manifestaciones” y “Firmar cartas y/o Juntar firmas”. Luego, “Pedir ayuda a diputados, senadores y funcionarios diversos”, “Unirse con otras OSC afectadas” y “Llamar a un programa de radio o televisión”. Menos frecuentes han sido actividades como “Publicar cartas en los periódicos”, “Colocar carteles o fotografías en la vía pública” y “Quejarse ante las autoridades”. Las que aún han sido menos utilizadas, fueron “Manifestarse utilizando algún tipo de distintivo” y “Escribirle al Presidente”.

En el Gráfico 10 presentamos de modo comparativo, un recuento por caso, de las **Actividades Participativas** relevadas, que las OSC analizadas, han manifestado haber utilizado en los talleres y mesas de trabajo, a lo largo de su historia.

Gráfico 10: Actividades Participativas en la vida cívica de la comunidad por Caso



	A	B	C	D	E	F	G
Unirse con otras OSC afectadas				3	3		
Quejarse ante las autoridades		1			1		
Firmar cartas/ Juntar firmas	1			4	3	1	
Formar comisiones vecinales				2			1
Solicitar apoyo a un partido político					2	2	
Asistir a manifestaciones				3	2	4	
Escribirle al Presidente				1			
Manifestarse utilizando un distintivo				1			
Llamar a un programa de radio o TV			1	1		2	1
Pedir ayuda a diputados y senadores				3	1	4	
Colocar carteles o fotografías					2		
Publicar cartas en los periódicos			1				1

Gráfico 10: Actividades Participativas en la vida cívica de la comunidad por caso.
Elaboración Propia.

En cuanto a las **Actividades Participativas** relevadas, el Gráfico 10 nos permite claramente distinguir dos grupos de Organizaciones que se constituyen a partir de la cantidad de intervenciones que realizan en la vida cívica de la comunidad, de un modo notablemente polarizado.

En la siguiente Tabla 29 puede observarse la Sumatoria de Actividades Participativas relevadas por caso:

Tabla 29: Sumatoria de Actividades Participativas por caso	
Caso	Σ Actividades Participativas
A	1
B	1
C	2
D	18
E	14
F	13
G	3

Tabla 29: Sumatoria de Actividades Participativas / caso.
Elaboración Propia.

La polaridad observada en estas sumatorias de Actividades Participativas en los casos estudiados, nos permite establecer, en este componente, dos diferentes **Grados de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad** de las OSC:

- a. **Alto Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad:** Correspondiente a los valores de la Sumatoria de Actividades Participativas de las OSC entre 9 y 18.
- c. **Bajo Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad:** Correspondiente a los valores de la Sumatoria de Actividades Participativas de las OSC entre 1 y 8.

Según la sumatoria de los datos obtenidos en la Tabla 29, y la gradación antedicha, los casos se distribuyen acorde muestra la Tabla 30:

Tabla 30: Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad por caso	
Grado de Participación	Caso
Alto	D E F
Bajo	A B C G

Tabla 30: Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad por caso.
Elaboración Propia.

Analizaremos cada uno de los casos presentados dentro de las dos categorías establecidas:

Alto Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad:

Incluye los casos **D**, **E** y **F**. Estas tres OSC han sido muy activas en la vida cívica de la comunidad, involucrándose en las más diversas problemáticas que han ido surgiendo en el barrio, aunque no perciban la participación cívica de la misma manera. Las tres consideran que los problemas principales del barrio, como la falta de trabajo, la educación, la pobreza, la inseguridad y la ausencia de servicios públicos, entre otros,

son temas en los que deben involucrarse. Pero no siempre recurren a las mismas Actividades Participativas.

- **Caso D:** Se trata de la OSC que más mención hace de su participación cívica en las reuniones de trabajo. Tiene incorporada en su dinámica de trabajo la visibilización de los distintos problemas que afectan al barrio y a la propia organización. Para ello está dispuesta a utilizar una importante panoplia de recursos que organiza y lleva a cabo.

Se ha contactado con representantes políticos y funcionarios con peticiones y reclamos para la obtención de recursos que permitan la atención de los beneficiarios discapacitados.

Se ha involucrado en la organización de protestas frente al municipio en los períodos 2001-2002, donde el Estado dejó de pagar los subsidios por discapacidad. También se ha implicado en temas netamente barriales como la falta de pavimento en la zona donde se encuentra ubicada la sede de la OSC, y también por temáticas referidas a cuestiones de seguridad. Ha organizado su participación en un programa de TV para recaudar donaciones de alimentos para el comedor de la OSC. Participó de varias marchas en el municipio, reclamando los servicios públicos básicos, sobre todo el pavimento.

Se ha unido con otras OSC barriales por temas como deporte, discapacidad y compras comunitarias. Por último, ante un hecho trágico ocurrido en el barrio, (la muerte de un joven discapacitado atropellado en el borde de la ruta próxima) repartieron una cinta violeta para que la porten todos los vecinos, a modo de protesta.

- **Caso E:** Esta OSC también se caracteriza por su alto grado de participación en la vida cívica de la comunidad. Se ha contactado con representantes políticos y funcionarios con peticiones y reclamos por la falta de pavimento en donde se encuentra ubicada una de las sedes de la OSC, y también por temáticas referidas a cuestiones de seguridad y robo de cables de tendido eléctrico. Organiza las charlas mensuales del barrio con el comisario de la zona. Ha organizado petitorios y los ha presentado a las autoridades del municipio. Se ha unido con otras OSC barriales por temas como violencia de género, chicos de la calle y compras comunitarias.

- **Caso F:** De igual forma, esta organización se caracteriza por su alto grado de participación en la vida cívica de la comunidad. Sin embargo esta participación se produce como un acuerdo pactado con las autoridades del municipio. Recordemos que el grado de complejidad interrelacional que lo caracteriza es por supervivencia, ya que sus proyectos institucionales están condicionados a los programas de los cuales pueda fondearse. El hecho de juntar firmas, solicitar

apoyo a un partido político, asistir a manifestaciones, o pedir ayuda a diputados, senadores y funcionarios se rige por esta misma tónica.

Al ser un personaje popular en el barrio por haber sido jugador de un cuadro de fútbol local, llama o lo llaman de la radio, y utiliza estos espacios para solicitar donaciones para la OSC.

Bajo Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad:

Esta categoría remite a los casos **A, B, C y G**. Estas cuatro OSC son dependientes de Cáritas. No son OSC muy activas en la vida cívica de la comunidad, en general tratan de no involucrarse en las problemáticas que se presentan en el barrio. Usualmente son las diferentes autoridades de la iglesia, a nivel diocesano y nacional, quienes se establecen como mediadores entre la OSC y los representantes del Estado.

- **Caso A:** Solamente menciona la OSC una única forma de participación, referida a la firma de un petitorio que elaboraron los vecinos, que solicitaba al municipio la traza urbana del barrio.
- **Caso B:** Al igual que en el caso precedente, la OSC hace mención a una única forma de participación cívica, donde integraron una comisión barrial que se reunía con el intendente por problemas de seguridad en el barrio, fundamentalmente a causa de una ola de robos, ocurrida en el año 2004.
- **Caso C:** En este caso, la OSC menciona haber llamado a un programa de radio y haber publicado cartas en los periódicos. En cuanto al programa de radio, se trató de un programa de una emisora de la localidad que realizó una serie de notas relatando las actividades de la organización, con reportajes a sus responsables, para pedir donaciones, sobre todo de alimentos, que se repitieron en diferentes momentos en los años 2002, 2003, 2004 y 2005. En cuanto a las cartas, participaron de un espacio que se publicaba en un periódico de tirada nacional, sobre emprendimientos solidarios.
- **Caso G:** En este caso, la OSC menciona tres formas de participación cívica. La primera es haber sido parte de la comisión vecinal formada para solicitar al municipio alumbrado público y reforzamiento de la seguridad. Relataron también haber participado de emisiones radiales locales para fomentar la donación de alimentos y ropa por parte de los vecinos, así como haber publicado cartas en los periódicos locales por igual motivo.

4.3.4. Resultados de la Tercera Dimensión: Compromiso Cívico

Con respecto a esta Tercera Dimensión, en la Tabla 31 entrecruzamos las tres variables que hemos analizado respecto al **Compromiso Cívico** de las OSC: el Reconocimiento, el Respeto y la Participación en la Vida Cívica de la Comunidad.

Tabla 31: Compromiso Cívico: Relación entre Reconocimiento, Respeto y Participación en la Vida Cívica de la Comunidad.		Participación en la Vida Cívica de la Comunidad	
Reconocimiento	Respeto	Alta	Baja
Alto	Alto	D E	A B C G
Mediano	Mediano	F	

Tabla 31: Compromiso Cívico: Relación entre Reconocimiento, Respeto y Participación en la Vida Cívica de la Comunidad. Elaboración propia.

La Tabla 31 nos muestra, por un lado, el entrecruzamiento de los resultados que observan las variables **Respeto** y **Reconocimiento**, donde del conjunto de los casos analizados, el caso F sobresale señalando niveles medios de autopercepción de ambas variables. Por el otro, en lo que hace a la variable **Participación en la Vida Cívica de la Comunidad**, puede observarse aquí un fuerte contraste polarizado entre aquellas OSC con un **alto nivel de participación** y otras con un **bajo nivel de participación** en la vida cívica de la comunidad.

4.3.5. Tipos de Compromiso Cívico de las OSC

Como hemos podido observar en la tabla anterior, advertimos que los casos analizados se agrupan en tres núcleos, generando así, tres **Tipos de Compromiso Cívico de las OSC** diferenciados, como resultantes de la intersección del conjunto de las tres variables analizadas para esta Tercera Dimensión del Capital Social Institucional.

Tabla 32: Tipos de Compromiso Cívico por caso	
Tipo de Compromiso Cívico	Casos
Enfocado en la Comunidad	D E
Enfocado en la OSC	A B C G
Enfocado en Acuerdos	F

Tabla 32: Tipos de Compromiso Cívico por caso. Elaboración Propia

Estos **Tipos de Compromiso Cívico** responden, según el conjunto de las variables analizadas, a distintas características, como podemos observar en la tabla que sigue:

Tabla 33: Compromiso Cívico: Relación entre Reconocimiento, Respeto y Participación en la Vida Cívica de la Comunidad.			
		Participación en la Vida Cívica de la Comunidad	
		Alta	Baja
Reconocimiento	Respeto	Enfocado en la Comunidad	Enfocado en la OSC
Alto	Alto		
Mediano	Mediano	Enfocado en Acuerdos	

Tabla 33: Tipos de Compromiso Cívico por caso.
Elaboración Propia

Las OSC con un **Tipo de Compromiso Cívico Enfocado en la Comunidad**, casos **D** y **E**, reúnen a OSC no religiosas, que muestran una participación muy activa en asuntos de la comunidad. Se involucran en temas referidos a cuestiones barriales de trascendencia en la vida cotidiana de la comunidad, en el logro de mejoras tangibles como el asfalto, los distintos servicios públicos, como el gas, el agua potable, la electricidad, entre otros. Consideran la negociación política como una vía más de interpelación al Estado para la obtención de recursos y mejoras grupales e individuales. Pero a la vez, comprenden la dificultad de alinearse bajo un signo político, sopesando la continuidad futura de la OSC.

La categoría de **Tipo de Compromiso Cívico Enfocado en la OSC**, casos **A**, **B**, **C** y **G**, congrega al conjunto de las OSC vinculadas a Cáritas. Cuando mencionan su participación cívica generalmente lo hacen aludiendo a campañas y a actividades de índole religiosa, que permiten llevar a cabo los objetivos de cada OSC. Como organizaciones sociales de origen religioso, son generalmente reacias a involucrarse en actividades de Participación en la vida cívica de la comunidad, ya que delegan a niveles superiores de la organización eclesiástica este tipo de negociación. Asimismo, es llamativa su muy exigua participación en cuestiones propiamente barriales.

Finalmente, la categoría **Tipo de Compromiso Cívico Enfocado en Acuerdos**, caso **F**, incluye a OSC no religiosas, que muestran una participación activa en asuntos de la comunidad. Responden a acuerdos que respaldan sus actividades sociales. Se involucran en asuntos referidos a cuestiones barriales de trascendencia en la vida cotidiana de la comunidad, en el logro de mejoras tangibles como el asfalto, los distintos servicios públicos, como el gas, el agua potable, la electricidad, entre otros. Consideran la negociación política como una vía más de interpelación al Estado para la obtención de recursos y mejoras grupales e individuales. Sin embargo esta participación se produce de forma personalista, como resultado de acuerdos pactados con las autoridades territoriales del municipio.

4.4. Cuarta Dimensión del Capital Social Institucional: Prevalencia de Valores Éticos

En esta **Cuarta Dimensión del Capital Social Institucional**, la **Prevalencia de Valores Éticos** de las OSC, constituye un conjunto de posicionamientos expresados y subyacentes que generan una fuerte correspondencia en el ámbito donde se despliegan. Por tal motivo, coincidimos en este sentido con Kliksberg y Rivera (2007) en que “Los valores predominantes en una comunidad van a incidir fuertemente en lo que en ella suceda. Las comunidades pobres muestran normalmente fragilidades en este plano” (pág. 80).

Las carencias y el alto grado de desprotección que atraviesan estas comunidades se reflejan en su autoestima y en su accionar. Las consecuencias producto de situaciones sociales extremas, conducen directa o indirectamente a estas comunidades a la falta de trabajo, a la marginación, a la criminalización, en definitiva, a generar condiciones de climas “anómicos”, donde muchos vecinos están desorientados ante la falta de valores claros (Kliksberg & Rivera, 2007).

Por tal motivo, los valores éticos que prevalecen en las OSC que se despliegan en estos territorios especialmente vulnerados, tienen una particular importancia por su efecto constructivista y reproductor en relación a su entorno. En un entorno muy golpeado, con necesidades de supervivencia muy crudas, la presencia de un núcleo, como una OSC que emana, por su propia organización, un tipo de conducta solidaria, genera un efecto multiplicador profundo, con mayor repercusión que en otros sectores donde existen condiciones materiales más desahogadas y donde estos padecimientos se encuentran más solapados.

La historia de estas OSC es una historia de militantes sociales, religiosos y políticos que están atados generalmente a una visión de un compromiso por una sociedad más justa y equitativa, y la identidad institucional de estas OSC está ligada a una idea de aportar socialmente desde el trabajo de base. Esto no significa que el accionar motivado por este compromiso por una sociedad más justa y equitativa, sea abordado desde los mismos paradigmas éticos.

En ese sentido, todas las OSC relevadas manifestaron el conocimiento de esta situación y de la impronta que su accionar marca en el entorno. Nadie soslaya esta cuestión. Todos creen en un efecto de “contagio” en tal sentido y plantean una reflexión ética.

Para operacionalizar esta Cuarta Dimensión, la **Prevalencia de Valores Éticos** en las OSC, utilizamos como referente empírico la variable **Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios** en la OSC. Todo esto basado en la información recabada en los talleres y mesas de trabajo para el desarrollo del Proyecto Institucional.

Las dos categorías que planteamos de esta variable son:

Alto Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios: La OSC que corresponde a esta categoría, evidencia una seria preocupación por la vida comunitaria, por la mejora de las condiciones de vida materiales y simbólicas de su población beneficiaria, y sus estrategias se direccionan en tratar de concretar los objetivos de la organización, a través de su propia construcción y concepción ética solidaria.

Bajo Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios: La OSC que corresponde a esta categoría, no evidencia la necesidad ni la preocupación en su accionar territorial, de transferir a la comunidad su propia construcción y concepción ética solidaria.

Basados en la información recabada en las memorias desarrolladas con los grupos de trabajo, en los distintos momentos de articulación, anteriormente descriptos, se generó la siguiente Tabla 34, donde se entrecruzan el **Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios** con los casos analizados.

Tabla 34: Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios por caso	
Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios	Caso
Alto Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios	A B C D E F G
Bajo Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios	-

Tabla 34: Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios por caso.
Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Tabla 34, la totalidad de los casos expresaron de forma constante, contundente e indubitable, el **Alto Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios**. Todos manifestaron una preocupación ética orientada hacia valores, como la responsabilidad, la ética, la justicia, la confianza, la equidad y la transparencia. No constatamos ningún caso de **Bajo Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios**.

Si bien la totalidad de las OSC expresaron el **Alto Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios**, estos valores no son homogéneos. La experiencia realizada con las OSC analizadas en este trabajo, nos acercaron a grupos de personas muy diferentes entre sí, con paradigmas éticos diferentes, provenientes de clases sociales, creencias ideológicas, religiosas y políticas muy diversas. Sin embargo, y sin adscribir a un relativismo normativo, cada una de estas individualidades siempre evidenció una seria preocupación solidaria por la vida comunitaria, que se trasladó al accionar de las OSC.

Excede a los objetivos de esta investigación, generar un análisis pormenorizado de qué valores éticos solidarios son los más adecuados o convenientes para la implementación de políticas sociales de parte del Estado.

4.5. Capital Social Institucional: Resultados Generales

A partir de aquí, trabajamos con los resultados obtenidos de la operacionalización de cada una de las Cuatro Dimensiones del Capital Social Institucional de las OSC, propuestas por el presente trabajo.

Siguiendo esta aproximación, instrumentalizamos estos resultados, que nos llevó a describir y categorizar la estructura del Capital Social Institucional de las OSC analizadas, revelando de tal manera, sus condiciones endógenas.

Entrecruzamos en la Tabla 35 las distintas categorizaciones que se han desplegado a lo largo del análisis de cada una de las dimensiones del Capital Social Institucional de las OSC relevadas y establecimos los casos que conciernen a estos entrecruzamientos.

Tabla 35: Capital Social Institucional: Interrelación entre Tipo de Clima de Confianza, Tipo de Compromiso Cívico, Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios y Tipo de Capacidad de Asociatividad por caso							
Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios		Tipo de Compromiso Cívico		Tipo de Capacidad de Asociatividad			
				Fluida	Gelificada	Cristalizada	Volátil
Alto	Enfocado en la Comunidad	Tipo de Clima de Confianza Fuerte		D - E			
	Enfocado en la OSC	Tipo de Clima de Confianza Moderado			C	A - B	
		Tipo de Clima de Confianza Débil				G	
	Enfocado en Acuerdos	Tipo de Clima de Confianza Débil					F

Tabla 35: Capital Social Institucional: Interrelación entre Tipo de Clima de Confianza, Tipo de Compromiso Cívico, Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios y Capacidad de Asociatividad por caso.
Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Tabla 35, finalmente hemos entrecruzado el conjunto de las variables de las cuatro dimensiones del Capital Social Institucional de las OSC, propuestas para esta investigación, haciendo coincidir los casos que corresponden a dichos entrecruzamientos, revelando los aglutinamientos de los mismos.

Descripción de las variables de las Cuatro Dimensiones:

- En la **Primera Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, el **Clima de Confianza Interna**, indagamos acerca de la Predisposición de los Referentes Institucionales a la Propuesta Participativa, la Dinámica de Asistencia en las Mesas

de Trabajo y el Estilo de Mediación. El entrecruzamiento de estas variables dio como resultado tres Tipos de Clima de Confianza Interna de las OSC: **Fuerte, Moderado y Débil**.

- En la **Segunda Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, la **Capacidad de Asociatividad**, analizamos el Grado de Complejidad Interrelacional, el Tipo de Vínculo, el Grado de Autonomía en el Control de los Recursos Financieros, la Capacidad de Ofrecimiento de Recursos Territoriales y el Origen de las Experiencias de Articulación. El cruce de estas variables generó cuatro Tipos de Capacidad de Asociatividad diferenciados, siendo éstos: **Cristalizada, Gelificada, Fluida y Volátil**.
- En la **Tercera Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, el **Compromiso Cívico**, examinamos las variables: el Grado de Autopercepción del Reconocimiento de la Actividad de la OSC, el Grado de Autopercepción del Respeto y el Grado de Participación en la Vida Cívica de la Comunidad. La intersección de las tres variables analizadas produjo tres Tipos de Compromiso Cívico, a saber: **Enfocado en la Comunidad, Enfocado en la OSC y Enfocado en Acuerdos**.
- Y por último, en la **Cuarta Dimensión** del Capital Social Institucional de las OSC, la **Prevalencia de Valores Éticos**, inquirimos acerca del Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios en las OSC relevadas, consignando dos grados de esta variable: **Alto y Bajo**.

CAPÍTULO 5. TIPOS DE CAPITAL SOCIAL INSTITUCIONAL

A partir de los cruces de las cuatro dimensiones desarrolladas, fueron generándose aglutinamientos que nos permitieron establecer tres tipos de núcleos dentro de los cuales se desplegaron los casos que investigamos. Estos agrupamientos, producto de los entrecruzamientos precedentes, nos llevaron a observar similitudes y simetrías, en la conformación endógena del Capital Social Institucional. Como consecuencia de este escenario se conformaron tres **Tipos Ideales de Capital Social Institucional**, que los denominaremos:

- Capital Social Institucional Sólido
- Capital Social Institucional Líquido
- Capital Social Institucional Gaseoso

En la siguiente Tabla 36 observamos la dispersión de estos tres **Tipos de Capital Social Institucional**, como resultantes del entrecruzamiento de las categorías planteadas en cada Dimensión.

Tabla 36: Interrelación entre Tipo de Clima de Confianza, Tipo de Compromiso Cívico, Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios y Tipo de Capacidad de Asociatividad por Tipo de Capital Social Institucional							
Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios				Tipo de Capacidad de Asociatividad			
				Fluida	Gelificada	Cristalizada	Volátil
Alto	Enfocado en la Comunidad	Tipo de Clima de Confianza	Fuerte	Capital Social Institucional Líquido			
	Enfocado en la OSC	Tipo de Clima de Confianza	Moderado		Capital Social Institucional Sólido	Capital Social Institucional Sólido	
			Débil			Capital Social Institucional Sólido	
	Enfocado en Acuerdos	Tipo de Clima de Confianza	Débil				Capital Social Institucional Gaseoso

Tabla 36: Interrelación entre Tipo de Clima de Confianza, Tipo de Compromiso Cívico, Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios y Tipo de Capacidad de Asociatividad por Tipo de Capital Social Institucional
Fuente: Elaboración propia.

La interrelación de las categorías por caso, de las cuatro dimensiones del Capital Social Institucional de las OSC, nos permite observar la distribución de estos casos en los tres Tipos de Capital Social Institucional diferenciados, según la siguiente Tabla 37:

Tabla 37: Tipos de Capital Social Institucional por caso	
Tipos de Capital Social Institucional	Caso
Capital Social Institucional Sólido	A B C G
Capital Social Institucional Líquido	D E
Capital Social Institucional Gaseoso	F

Tabla 37: Tipos de Capital Social Institucional por caso.
Fuente: Elaboración propia.

Estos tres tipos del **Capital Social Institucional** son el resultado de la combinación de las categorías que surgen de la operacionalización de las dimensiones, permitiéndonos aproximarnos a la comprensión de las particularidades y las heterogeneidades del Capital Social Institucional de las OSC. Estos aglutinamientos y dispersiones son producto de las distintas combinaciones compuestas por secuencias de diferentes gradaciones y tipologías de las categorizaciones de las cuatro dimensiones analizadas, como se observa en la siguiente Tabla 38, y en el Mapa Conceptual del Modelo de Análisis del Capital Social Institucional (MACSI) incluido en el Anexo II de este trabajo.

Tabla 38: Tipos de Capital Social Institucional por Características	
Tipos de Capital Social Institucional	Características
Capital Social Institucional Sólido	Clima de Confianza Moderado o Débil Capacidad de Asociatividad Cristalizada o Gelificada Compromiso Cívico Enfocado en la OSC Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios Alto
Capital Social Institucional Líquido	Clima de Confianza Fuerte Capacidad de Asociatividad Fluida Compromiso Cívico Enfocado en la Comunidad Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios Alto
Capital Social Institucional Gaseoso	Clima de Confianza Débil Capacidad de Asociatividad Volátil Compromiso Cívico Enfocado en Acuerdos Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios Alto

Tabla 38: Tipos de Capital Social Institucional por Características
Fuente: Elaboración propia.

Las denominaciones adoptadas para identificar a estos tres tipos de Capital Social Institucional, (sólido, líquido y gaseoso), surgen por una transposición epistemológica, que busca acercar los rasgos esenciales de los tipos ideales construidos, a una metáfora física.

Este modo de aproximación tiene puntos de contacto con algunas conceptualizaciones propuestas por Zygmunt Bauman, en su metáfora del mundo físico acerca de la sociedad actual, a la que denomina Modernidad Líquida. Bauman (2004) caracteriza con los atributos físicos de la liquidez a la sociedad actual que tiene la suficiente flexibilidad para adaptarse a los formatos surgentes a las demandas actuales, contraponiéndolo a otra metáfora de lo físico, en relación a su rigidez, pesadez, y falta de adaptabilidad, que conlleva la aproximación de lo sólido.

Siguiendo esta visión de Bauman (2004), podemos observar que no establece una teoría o un sistema definitivo o cerrado. En realidad, se circunscribe a representar las contradicciones, las tensiones sociales y existenciales de la sociedad actual. Intenta revelar en la sociedad contemporánea cuáles son aquellos elementos que han subsistido en el tiempo, y cuáles de sus características se han ido modificando. Con el abordaje de la Modernidad Líquida como denominación manifiesta del ámbito sociológico, pretende explicar el cambio y la transitoriedad de la sociedad moderna, basándose en la metáfora de la liquidez.

De esta manera, Bauman (2004) designa a la levedad como la característica central de los líquidos, la levedad es entonces, opuesta a lo rígido y a lo pesado. En esta metáfora un líquido es fácilmente identificado por su contraposición a lo sólido. En su conceptualización, cualquier sólido es pesado, pero los líquidos, representan la característica de liviandad. Lo liviano, lo leve, tiene movilidad, es ágil, es dinámico, es rápido, es flexible, es voluble, es inestable. En tanto lo pesado resulta tener mayor dificultad para su traslado, para cambiar su forma, pero también es más estable, posee una fuerte raigambre territorial, es más firme, perdura en el tiempo. “Los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: duran, mientras que los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen.” (Bauman, 2004, pág. 8).

Vásquez Rocca (2013) intenta profundizar el modelo de Bauman, e incluye un tercer tipo de metáfora relacionada a otro estado de la materia. Plantea que cuando hablamos de lo gaseoso nos referimos a lo inasible, frágil, aislado, con ausencia de centro, pero también adaptable. “¿No sería –tal vez mejor– hablar de una metáfora de lo gaseoso?”, se pregunta este autor. Según su visión, “lo líquido puede ser más o menos denso, más o menos pesado, pero desde luego no es evanescente”. De modo que incorpora la imagen de la Espuma que propone Sloterdijk (2005) para cerrar su trilogía sobre las Esferas. En la implosión de las esferas que propone Sloterdijk, en su analogía metafórica, “se intenta dar cuenta del carácter multifocal de la vida moderna, de los movimientos de expansión de los sujetos que se trasladan y aglomeran hasta formar espumas donde se establecen complejas y frágiles interrelaciones, carentes de centro y en constante movilidad expansiva o decreciente” (Vásquez Rocca , 2013).

5.1. Tipos Ideales de Capital Social Institucional de las OSC

A continuación presentamos un detalle más pormenorizado de los rasgos esenciales de los tres tipos ideales de Capital Social Institucional de las OSC propuestos.

5.1.1. Rasgos Esenciales del Capital Social Institucional Sólido

El Capital Social Institucional Sólido de las OSC se caracteriza por el predominio de un Clima de Confianza de Moderado a Débil, una Capacidad de Asociatividad de Gelificada a Cristalizada, un Tipo de Compromiso Cívico Enfocado en la OSC y por un Alto Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios.

Estamos haciendo referencia aquí a un tipo de Capital Social Institucional que se despliega en las OSC más antiguas, que más han perdurado en el tiempo, es decir de una gran durabilidad. Siguiendo a Bauman (2004), “Los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: duran”. Asimismo las OSC que presentan este tipo de Capital exhiben estructuras duras, solidificadas, que se instalan con sus agendas propias y que en las interacciones que realizan con su entorno, tienden a priorizar al crecimiento propio, más que al desarrollo de la comunidad. Son estructuras que están enfocadas en sí mismas, que reproducen modelos de funcionamiento ya adscriptos, en los que si bien, en su accionar pueden favorecer a su entorno, esto sería casi como un resultado colateral.

Sus estructuras no responden a una concepción de horizontalidad, ya que están organizadas desde una cosmovisión que expresa un ordenamiento vertical. Suelen ser eficientes, proponen una serie de servicios que logran llevar a cabo organizadamente, pero la toma de decisiones no suele ser participativa. Sus referentes acostumbra ser quienes asumen el control de la totalidad de las decisiones, en tanto que los miembros y voluntarios no participan de las mismas, a menos que éstas sean irrelevantes en el funcionamiento general de la OSC. Las organizaciones que poseen este Capital Social Institucional no exudan democracia, ni derraman horizontalidad en su entorno.

Las instituciones más representativas de este tipo, suelen ser las OSC con orígenes confesionales, que reproducen sus estáticos modos de organización tradicional.

Los modos de hacer y las conductas en común, propias de las OSC donde se desenvuelve el Capital Social Institucional Sólido, se desarrollan en un Clima de Confianza Interno de Moderado a Débil, donde por un lado, nos habla de la conformación de grupos piramidales internos fuertemente cohesionados y consolidados a lo largo del tiempo, y por el otro, de la existencia de importantes restricciones en aspectos relativos a la convocatoria a participar y al afianzamiento de la libre expresión en el seno de la organización.

En cuanto a esta libre expresión, las limitantes suelen deberse a restricciones expresivas referidas fundamentalmente a la manifestación de opiniones y pareceres dentro de los espacios de participación. En estos espacios, las intervenciones pertenecientes al grupo de referentes institucionales son las que se imponen, siendo el resto del grupo, generalmente meros espectadores silenciosos, que no exteriorizan intervenciones directas significativas ni opiniones propias.

En cuanto a la Capacidad de Asociatividad puede ser de Gelificada a Cristalizada, ya que históricamente sigue parámetros de vinculación poco flexibles y muy solidificados, en donde los cambios institucionales responden a sus propios tiempos internos. Por ser organizaciones históricas, cuentan con una estructura de relaciones solidificada, densa, maciza, compacta. Esta tendencia a la cristalización en su Capacidad de Asociatividad, hace que priorice su propia agenda y los objetivos de la misma.

El Tipo de Vínculo que establece con organismos del Estado es de tipo colaborativo, no cooperativo, no porque no sea una ayuda sistemática ni organizada, sino por la ausencia de vínculos locales de reciprocidad, y por la preponderancia del seguimiento de su propia agenda, la cual no siempre establece las mismas prioridades que las políticas del Estado.

El Compromiso Cívico de estas instituciones, se diferencia por estar Enfocado en la OSC, ya que son reacias a involucrarse en actividades de Participación en la vida cívica de la comunidad o en problemáticas propiamente barriales, así como en establecer vínculos horizontales con otras OSC no confesionales o de otra confesión.

5.1.2. Rasgos Esenciales del Capital Social Institucional Líquido

El Capital Social Institucional Líquido de las OSC se caracteriza por el predominio de un Clima de Confianza Fuerte, una Capacidad de Asociatividad Fluida, un Tipo de Compromiso Cívico Enfocado en la Comunidad y por un Alto Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios.

Se encuentra fundamentalmente en OSC conformadas como Asociaciones Civiles, que fueron surgiendo entre los finales de la década del 80` e inicio de la década del 90`, para responder a problemas muy puntuales de la comunidad. Su Capital Social Institucional lo consideramos líquido porque esta metáfora nos permite visualizar la flexibilidad que estas OSC demostraron en imbuirse de las problemáticas territoriales existentes, vincularse a las políticas sociales del Estado que proponían líneas de colaboración al respecto y promover su propio crecimiento institucional generando una retroalimentación en todas estas instancias. La figura de lo líquido la utilizamos para explicar estas acciones que impregnan y ligan dinámicamente estas circunstancias. En su legitimación, crecimiento y continuidad en el tiempo, fueron desplegando fluidamente una multiplicidad de capacidades en su creciente caja de

herramientas institucionales. Seguimos aquí la línea del pensamiento de Bauman (2004), en cuanto a que “los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen”.

Las OSC que poseen este Capital Social Institucional Líquido tienen mayormente objetivos educativos. Poseen un Clima de Confianza interno Fuerte, con Estilos de Mediación Democráticos. Plantean un profundo interés en que las decisiones tomadas reflejen la voluntad de los miembros en su conjunto. Despliegan altos niveles de participación interna, generando convocatorias abiertas.

Se caracterizan por poseer una Capacidad de Asociatividad Fluida ya que cuentan con una estructura de relaciones flexible, con una dinámica abierta al cambio. Cuentan con capacidades burocráticas que les permiten llevar adelante políticas transformadoras y complejas, siendo alta la sinergia que se produce con las políticas del Estado que se implementan a través de ellas.

Poseen un tipo de Compromiso Cívico caracterizado por estar enfocado en la Comunidad. No son confesionales. Muestran una participación muy activa en asuntos comunitarios, involucrándose en temas referidos a cuestiones barriales de trascendencia en la vida cotidiana de la comunidad, en el logro de mejoras tangibles como el asfalto, los distintos servicios públicos, como el gas, el agua potable, la electricidad, entre otros. Consideran la negociación política como una vía más de interpelación al Estado para la obtención de recursos y mejoras grupales e individuales. Dialogan y tienen contacto frecuente con los distintos estamentos políticos de Estado, con quienes negocian espacios, demandan beneficios, solicitan subsidios, en definitiva, ofrecen sus capacidades territoriales. Pero a la vez, comprenden la dificultad de alinearse bajo un signo político, sopesando la continuidad futura de la OSC, intentando “no quedar pegados” a ninguna administración política en particular.

5.1.3. Rasgos Esenciales del Capital Social Institucional Gaseoso

El Capital Social Institucional Gaseoso se caracteriza por el predominio de un Clima de Confianza Débil, una Capacidad de Asociatividad Volátil, un Tipo de Compromiso Cívico Enfocado en Acuerdos y por un Alto Grado de Prevalencia de Valores Éticos Solidarios.

La metáfora física sobre el estado gaseoso busca, al igual que las anteriores, generar algunas relaciones de paralelismo entre el comportamiento de las moléculas pertenecientes a este estado y algunos comportamientos de las OSC que poseen este tipo de Capital Social Institucional. Así lo vemos, en especial, con la particular volatilidad que presentan las moléculas que se encuentran en estado gaseoso, por su falta de estabilidad, es decir, por su estado de inestabilidad constante, y por su polimorfismo ante las presiones circundantes, que

las llevan a adoptar la forma planteada por esas presiones, comprimiéndose a las necesidades de los requerimientos externos, a diferencia de los otros estados de la materia.

Utilizamos esta metáfora del estado gaseoso ya que éste también se caracteriza porque “sus moléculas interactúan sólo débilmente entre sí, sin formar enlaces moleculares, adoptando la forma y el volumen del recipiente que las contiene y tendiendo a separarse” (Petrucci, Harwood, & Herring, 2002, pág. 486). Esta metáfora de origen físico, es igualmente utilizada y planteada por Peter Sloterdijk, quien la introduce como una analogía para describir nuevos vínculos erráticos, “donde se establecen complejas y frágiles interrelaciones, carentes de centro y en constante movilidad expansiva o decreciente” (2005, pág. 54).

A este tipo de Capital Social Institucional lo vemos desplegarse en las OSC más frágiles. Por una parte, responden en lo explícito, a la definición más básica que caracteriza a una organización, es decir, una agrupación formalmente establecida, que dispone de una legitimidad proveniente del sistema social externo, que está orientada hacia unos fines concretos y que ha sido creada con la pretensión de perdurar en el tiempo²⁰. Pero por otro lado, observamos aquí también, una modalidad organizativa que básicamente responde a iniciativas unipersonales, contando con todos los rasgos propios de emprendimientos personales de solidaridad comunitaria, lo cual desdibuja la pretensión de ser una organización que perdure en el tiempo.

Nos referimos a OSC jóvenes, que presentan un Clima de Confianza interno débil, con un Estilo de Mediación Personalista. Las decisiones son producto de los lineamientos de los referentes, sin participación de otros miembros de la organización.

Poseen una Capacidad de Asociatividad Volátil por contar con una estructura interna voluble orientada a la captación de recursos, sin que importe la relevancia territorial de los programas a los que accede. Cuentan con una baja capacidad de ofrecimiento de recursos territoriales, dependientes del éxito del trabajo personal del referente. Disponen de una alta autonomía en el control de los recursos financieros, ya que sus decisiones no son condicionadas por organizaciones extraterritoriales ni por controles internos. Las decisiones recaen sobre la voluntad del dirigente.

El Compromiso Cívico de las OSC con este tipo de capital Social Institucional, se distingue por estar Enfocado en Acuerdos. Incluye a OSC no confesionales. Manifiesta una participación activa en asuntos de la comunidad. Responde a acuerdos que respaldan sus actividades sociales, fundamentalmente con figuras políticas locales. Se involucra en asuntos referidos a cuestiones barriales de la vida cotidiana de la comunidad y considera la negociación política como una vía más de interpelación al Estado para la obtención de recursos y mejoras grupales

²⁰ Ver en Capítulo 2 Apartado 2.4 Organizaciones Sociales Comunitarias.

e individuales. Sin embargo, esta participación se produce de forma personalista, como resultado de acuerdos pactados con las autoridades territoriales del municipio.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta tesis responden afirmativamente a las preguntas con las cuales hemos iniciado esta investigación y por lo tanto, validan las hipótesis desplegadas en el Capítulo 1.

En relación a la primera hipótesis que plantea que los disímiles modos de interacción en la aplicación de las Políticas Públicas Participativas de las OSC indagadas, mantienen un grado de congruencia con las distintas composiciones del Capital Social Institucional existente en dichas OSC, pudimos observar que, efectivamente, esta hipótesis se cumple.

El análisis presentado en esta tesis, desarrollado a lo largo del Capítulo 4, aclara los procesos de cómo las Políticas Públicas Participativas se relacionan con la composición del Capital Social Institucional. Para poder llevar adelante el análisis de esta relación, se implementó la instrumentalización de la composición del Capital Social Institucional surgente de la aplicación de una Política Pública Participativa específica, en esta ocasión basada en la experiencia del Proyecto APAC.

Esta instrumentalización permitió relevar cuatro dimensiones que atraviesan la composición del Capital Social Institucional, siendo éstas, el clima de confianza interna, la capacidad de asociatividad, el compromiso cívico y la prevalencia de valores éticos en las OSC.

La operacionalización de estas dimensiones, generaron cruces de frecuencias, producidas por las variables de las cuatro dimensiones del Capital Social Institucional, permitiendo agrupamientos y simetrías de los casos analizados. La síntesis de este proceso derivó en el establecimiento de una tipología basada en tres tipos de Capital Social Institucional de las OSC, configurados en base a tres conjuntos de características diferenciadas entre sí. De esta manera se estructura el Modelo de Análisis del Capital Social Institucional que presenta esta tesis.

El establecimiento de esta tipología es lo que nos permitió observar y describir los disímiles modos de interacción en la aplicación de las Políticas Públicas Participativas de las OSC indagadas, y a su vez, establecer las características de las distintas composiciones del Capital Social Institucional existente en dichas OSC.

Con respecto a la segunda hipótesis de trabajo planteada, es decir que, las OSC con el mismo tipo de composición del Capital Social Institucional, presentan comportamientos homogéneos ante la aplicación de las mismas Políticas Públicas Participativas, podemos decir que efectivamente esto se ha demostrado, y es justamente esta homogeneidad la que nos ha permitido establecer agrupamientos de casos y tipologías.

Justamente, la observación de estos agrupamientos nos llevó a la construcción de este modelo, que nos permitió examinar con mayor claridad las características internas y las condiciones endógenas de las OSC, en relación a sus modos de interacción con las políticas públicas participativas.

Esta objetivación, producida por la utilización de este modelo, fue proporcionando una detallada herramienta de análisis, que permitió visualizar interacciones que comenzaron a

revelar las características de los comportamientos homogéneos mencionados en la aplicación del Proyecto APAC, en los casos analizados.

A raíz de estos disímiles agrupamientos correspondientes a particulares composiciones endógeno estructurales, identificamos por lo tanto, tres Tipos de Capital Social Institucional diferenciados, nominándolos según su constitución, como Capital Social Institucional Sólido, Líquido y Gaseoso.

Tal como se encuentra descrito en los Resultados Generales del Capítulo 5, hemos planteado que estos Tipos de Capital Social Institucional corresponden a tres conformaciones de características diferenciadas. A modo de síntesis, en un primer lugar, tipificamos las del Capital Social Institucional Sólido, que corresponden a OSC más cristalizadas, con agenda propia, y de gran despliegue de recursos, entre otras características. Las de Capital Social Institucional Líquido, corresponden a las OSC más flexibles, con una agenda más permeable a la visión estratégica del Estado, con buenos recursos, entre otros elementos. Y finalmente las de Capital Social Institucional Gaseoso incumben a las OSC más volátiles, cuya agenda está supeditada a su supervivencia, y con escasos recursos, entre otras características.

En cuanto a la tercera hipótesis de trabajo, que consiste en que el tipo de Capital Social Institucional de las OSC incide en la heterogeneidad de los modos de interacción de las Políticas Públicas Participativas implementadas, pudimos observar que estos hechos efectivamente acontecen. A partir de haber detallado las correspondencias entre los distintos tipos de Capital Social Institucional con los modos de interacción esperados en la Aplicación de Políticas Públicas Participativas, esta correspondencia que observamos pudo ser debidamente probada en el presente trabajo, especialmente en cuando analizamos variables como el clima de confianza interno, la predisposición de los referentes de las OSC ante propuestas participativas y la dinámica de asistencia a los talleres y mesas de trabajo participativas²¹.

La construcción del Modelo de Análisis del Capital Social Institucional, graficado en el Anexo II, con el cual respondimos el planteamiento de las hipótesis, nos llevó a recorrer un camino en el que reconciliamos los abordajes tanto de la ciencia social cuantitativa, como la del paradigma cualitativo, reconociendo y complementando la visión que ambos enfoques nos proporcionaban.

En el desarrollo de este Modelo, se buscó generar una herramienta que permitiese analizar conceptualmente las políticas públicas participativas implementadas en relación a la producción de Planes estratégicos o institucionales en Organizaciones Sociales Comunitarias.

El propósito de este Modelo propuesto, aun cuando la intención original de la metodología no lo contemplaba expresamente, es que pueda ser aplicado en los casos en que se necesita identificar la calidad de los mecanismos de participación institucional a través del Capital Social Institucional de las OSC, pudiendo ser un instrumento de utilidad para analizar procesos democratizantes al interior de las mismas ya que estos inciden en los modos de interacción

²¹ Ver Capítulo 4 Apartado 4.1.1 Clima de confianza y Participación y 4.2.1 Dinámica de asistencia a los talleres y mesas de trabajo participativas.

con las políticas públicas participativas. Su aplicación está concebida particularmente para programas y proyectos participativos, específicamente para aquellos que involucren la producción de proyectos estratégicos o proyectos institucionales participativos, y colaborar en el análisis de estos recorridos democratizantes que requieren enfocar la mirada en la totalidad del proceso participativo y no sólo en los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H., & Marsden, P. (1988). Environments and Organizations. En N. Smelser (Ed.), *Handbook of Sociology* (1ª ed.). Londres: Sage.
- Alonso, G. (2007). *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2006). *Proyecto Institucional Centro Nuestra Señora del Rosario*.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2006). *Proyecto Institucional Comedor Comunitario Alegres en Jesús*.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2006). *Proyecto Institucional La Casa del Niño "María de Nazareth"*.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2006). Talleres para la elaboración del Proyecto Institucional. Lineamientos Generales. *Documento Interno*.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2007). *Proyecto Institucional Asociación Civil Andar*.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2007). *Proyecto Institucional Asociación Civil Caminito de Colores*.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2007). *Proyecto Institucional Asociación Civil Casa del Niño y Jardín Maternal Fátima*.
- APAC Apoyo a Proyectos Alimentarios Comunitarios. (2007). *Proyecto Institucional Comedor La Providencia - Parroquia San Juan María Bautista Vianney*.
- Argüello, O. (1981). Estrategias de supervivencia: un concepto en busca de su contenido. *Demografía y Economía*, 15(2), 46.
- Arriagada, I. (2006). *Breve guía para la aplicación del enfoque de capital social en los programas de pobreza*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Naciones Unidas.
- Banco Mundial. (2001). *La Voz de los Pobres: Desde muchas tierras*. (N. Deepa, & P. Patti, Edits.)
- Banco Mundial. (2004). *Informe Anual 2003*.
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. México DF: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Bavelas, A. (1942). Morale and training of leaders. En G. Watson, & (comp.), *Civilian Morale*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bombarolo, F., & Fernández, J. (2002). *Historia, sentidos e impacto del voluntariado en Argentina*. Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *Los usos sociales de la ciencia*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bourdieu, P. (1999). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona, Buenos Aires: Editorial Anagrama.
- Bourdieu, P. (2000). *Poder, Derecho y Clases Sociales*. Bilbao, España: Desclée De Brouwer.
- Cañadas Osinski, I., & Sánchez Bruno, A. (1998). Categorías de respuesta en escalas Tipo Likert. *Psicothema*, Vol.10(Nº 3), 623-631.
- CENOC. (2003). *Acerca de la constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil Inscriptas en el CENOC*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- Cesilini, S., Novacovsky, I., Mera, C., & colabs. (2003). *Evaluación Rápida de la Emergencia Social*. LCC7 Documento de trabajo N1/4, Oficina Subregional del Banco Mundial para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay.
- Coase, R. (1937, noviembre). La naturaleza de la empresa. *Economica*, 4.
- Coleman, J. (2000). Social Capital. A multifaceted perspective. En W. Bank, & P. D. Serageldin (Ed.), *Social capital in the creation of human capital*. Washington.

- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (2001). Capital social y creación de capital humano. *Zona Abierta*(N° 94/95), 47-81.
- Comte, A. (1965). *Discurso sobre el espíritu positivo*. Buenos Aires: Ed. Aguilar.
- Cornú, L. (1999). La confianza en las relaciones pedagógicas. (F. G. otros, Ed.) *Novedades Educativas, Construyendo un saber sobre el interior de la escuela*, 19- 26.
- Danani, C. (2004). El alfiler en la silla: sentidos, proyectos y alternativas en el debate de las políticas sociales y de la Economía Social. En C. Danani, *Política social y economía social: debates fundamentales*. Buenos Aires: Editorial Altamira.
- Davis, M. (1986). *Introducción a la Teoría de Juegos*. Madrid: Alianza Editorial.
- De Vega, M. (1984). *Introducción a la Psicología Cognitiva*. Madrid: Ed. Alianza.
- Decreto 108/2002 de Emergencia Alimentaria Nacional. (s.f.).
- Duque, J., & Pastrana, E. (1973). *Las estrategias de supervivencia de las unidades familiares del sector popular urbano*. Santiago de Chile: ELAS/CELADE.
- Durston, J. (2000). *¿Qué es capital social comunitario?* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Naciones Unidas.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: diadas. Equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile: Cepal. ONU.
- Durston, J. (2003). Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. En Atria, R, Siles, M, Arriagada, I, Robison, L, Whiteford, S, & C. ONU (Ed.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: Universidad del Estado de Michigan.
- Espinoza Valle, V. (Diciembre de 2008). Compromiso cívico y participación ciudadana en México. Una perspectiva nacional y regional. *América Latina Hoy*, 48.
- Espinoza, V. (1999). *El capital social*. Documento de Trabajo N° 170 SUR proyecto FONDECYT N° 1990818, Santiago de Chile.
- Fleury, S. (2002). El desafío de la gestión de las redes de políticas. *Revista Instituciones y Desarrollo*(N°12-13), 221-247.
- Forni, Pablo, & Leite, Lucimeire Vergilio. (jul/dez de 2006). El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico. *Sociologías, año 8*(n° 16), 216-249.
- Foucault, M. (1976). *Arqueología del Saber*. Mexico: Siglo XXI.
- Frigerio, G., & Poggi, M. (1992). *Las instituciones educativas cara y ceca*. Buenos Aires: Ed. Troquel.
- Fukuyama, F. (1995). Social Capital and the Global Economy. (F. Affairs, Ed.) 74(5), 89-103.
- GADIS (comp.). (2003). *De las Cofradías a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Historia del asociativismo en Argentina*. Buenos Aires.
- Garces Ferrer, J. (2000). *La nueva sostenibilidad social*. Barcelona: Ariel Sociología.
- García Delgado, D. (2001). Capítulo I. Introducción. En *Articulación y relación Estado-Organizaciones de la Sociedad Civil. Modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación*. Buenos Aires: FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Germani, G. (1968). *Política y sociedad en una época de transición*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Golbert, L., & Roca, E. (2010). *De la Sociedad de Beneficencia a los Derechos Sociales*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Hintze, S. (1989). *Estrategias alimentarias de sobrevivencia. Un estudio de caso en el Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Hintze, S. (2004). Capital social y estrategias de supervivencia. Reflexiones sobre el "capital social de los pobres". En C. Danani, *Políticas sociales y economía*. Buenos Aires: UNGS-Fundación OSDE-Altamira.

- Jelin, E. (1994). ¿Ciudadanía Emergente o Exclusión? Movimientos Sociales y ONG en los años noventa. *Revista Mexicana de Sociología, Año LVI(Nº 4)*.
- Kliksberg, B., & Rivera, M. (2007). *El capital social movilizado contra la pobreza: la experiencia del Proyecto de Comunidades Especiales en Puerto Rico* (1º ed.). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO / UNESCO.
- Lewin, K. (1988). *Teoría de campo en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. México: COLSAN, CIESAS.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Barcelona: Anthropos y Universidad Iberoamericana.
- Mauss, M. (1980). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *Sociologie et Anthropologie*.
- Mecle Armiñana, E. (2001). La implementación del neoliberalismo en la Argentina: el consenso de Washington, las recetas y la política económica del gobierno menemista. En E. Mecle Armiñana, & (Compiladora), *Política y políticas sociales* (pág. 228). Buenos Aires: Proyecto Editorial.
- Ministerio de Desarrollo Social. (9 de mayo de 2005). *Centros Integradores Comunitarios*. Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ar/cic>
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (s.f.). Recuperado el 1 de noviembre de 2008, de <http://proyectoapac.org.ar/documentos.html>
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (2006). *Ministerio de Desarrollo Social de la Nación*. Recuperado el 12 de Junio de 2006, de <http://www.desarrollosocial.gov.ar/>
- Minsky, M. (1987). *The Society of Mind*. New York: Simon and Schuster.
- Montero, M. (2007). *Hacer para transformar: el método en la psicología comunitaria*. (Paidós, Ed.) Buenos Aires. Recuperado el MONTERO, Maritza. Buenos Aires, Paidós, 2007.
- Navas, A. (1997). Editorial. Niklas Luhmann. La sociedad como teoría de sistemas autorreferenciales. *Revista Anthropos: Huellas del Conocimiento, 173-174*.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.
- OMS. (1969). *XIV INFORME de la OMS. Serie Informes Técnicos. Núm. 214*. Ginebra.
- Oszlak, O. (1980). Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas. *Estudios CEDES, Vol. 3(Nº 2)*.
- Oszlak, O. (2009). Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico. En A. (. Belmonte, *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil* (Vol. Volumen II). Buenos Aires: CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación.
- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1981). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).
- Oszlak, O., & O' Donnell, G. (1976). Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una Estrategia de Investigación. *Doc. CEDES/G. E. CLACSO(Nº4)*.
- Oszlak, O., & Orellana, E. (2000). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*. Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Petrucchi, R., Harwood, W., & Herring, F. (2002). *R.H.Petrucchi, W.S.Harwood and F.G.Herring, General Chemistry, 8th edition* (8th edition ed.). New Jersey: Prentice-Hal.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y Teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resources Dependence Perspectiv*. New York: Harper and Row.
- Pinker, S. (2004). *Como funciona la mente*. Barcelona: Ed. Destino.

- Portes, A. (1998). Social Capital: Its origins and applications in modern Sociology. *Annual Reviews*, 24.
- Putnam, R. (1993). *Para hacer que la democracia funcione*. Caracas, New Jersey, Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy: Galac.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22.^a edición. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=predisposición>
- Repetto, F. (2004). *Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina*. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Rofman, A. (2007). Participación de la sociedad civil en políticas públicas: una tipología de mecanismos institucionales participativos. (I. y. CIAGS/UFBA, Ed.) *Cadernos Gestão Social*, Vol. 1(No 1).
- Rofman, A. (2010). Interacción entre Organizaciones Sociales y el Estado en el Conurbano Bonaerense: Condiciones Sociopolíticas para el Desarrollo Territorial. *XI Seminario Internacional de Investigadores sobre Globalización y territorio*. Mendoza, Argentina.
- Rofman, A., & Villar, A. (s/d). Actores del Desarrollo Local. *Bloque de Formación de Fundamento: Desarrollo Local*.
- Salamon, L. M., & Anheier y Cols, H. (2001). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao: Fundación BBV.
- Sarmiento, J., Tello, C., & Segura, R. (julio-diciembre de 2007). Ciudadanía, sociedad civil y participación en políticas públicas: la experiencia de los foros vecinales de seguridad en el municipio de La Plata. *Revista Katálysis*, vol. 10(núm. 2), pp. 187-196.
- Schuarstein, L. (2003). *La inteligencia social en las organizaciones*. México: Paidós. Tramas Sociales.
- Simmel, G. (1991). *Secret, et sociétés* (Primera edición 1908 ed.). (é. d. Sociologie, Ed.) Cirsé.
- Sloterdijk, P. (2005). *Esferas III: Espumas. Esferología plural*. (I. Reguera, Trad.) Barcelona: Editorial Siruela.
- Soldano, D., & Andrenacci, L. (2005). Aproximación a las teorías de la política social a partir del caso argentino. En A. (Compilador), *Problemas de política social en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Ed. Prometeo, UNGS.
- Tobelem, A. (1992). *Sistema de analisis y desarrollo de la capacidad institucional (SADCI)*. Mimeo.
- Torrado, S. (1980). *Sobre los conceptos de "estrategias familiares de vida" y "procesos de reproducción de la fuerza de trabajo": notas teórico-metodológicas*. Documento presentado al Taller sobre Estrategias de Supervivencia, PISPAL, Buenos Aires.
- Trotta, M. E. V. (2002). *La metamorfosis del clientelismo político. Contribución para el análisis institucional*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Valdés Paz, J., & Espina, M. (2011). América Latina y el Caribe: la política social en el nuevo contexto-Enfoques y experiencias. (U. FLACSO, Ed.) *Repensar, Volumen 2*.
- Vásquez Rocca, A. (23 de Marzo de 2013). *Filosofía – Individualismo, Modernidad Líquida y Desilusión Hipermoderna: de Bauman a Sloterdijk*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de Rosebud – Critica, scrittura, giornalismo online: <http://rinabrundu.com/2013/03/23/filosofia-individualismo-y-modernidad-liquida-y-desilusion-hipermoderna-de-bauman-a-sloterdijk/>
- wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 9 de Agosto de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Gas>
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*. World Bank Research Observer.

ANEXO I: PLANILLAS DOCUMENTALES

Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios por caso:

Caso A: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Título del Programa o Proyecto	Organismos participantes	Actividades principales	Año de implementación	Duración	¿Tenía financiamiento?	Evaluación: fue positiva o negativa la experiencia
FOPAR	Ministerio de Desarrollo Social	Ayuda alimentaria	2002	Continúa	En alimentos. No saben cómo llegan a Caritas Central.	Positiva y vital para el mantenimiento del comedor.
Seguro Público de Salud	Provincia de Buenos Aires / Municipalidad de San Martín	Atención pediátrica de chicos menores de 6 años. Empadronaron 1300 chicos a través de las manzaneras y permite el acceso a un médico de cabecera.	2004	Continúa	Honorarios médicos y se conecta con el Plan Remediar que provee de medicamentos.	Positiva, mejoró mucho porque sirvió para unir fuerzas, porque al ingresar a un sistema el Estado se hace cargo de las cosas.
Prevención de Adolescentes en riesgo	Minoridad y Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires	Otorga 10 becas a adolescentes derivados de juzgados. Exigen un coordinador y un psicólogo, la organización actúa como centro de contención y realiza talleres.	2005	Continúa	Si, indirecto.	Positivo, pero con muchas dificultades. Cuesta mucho implementar los talleres, no se logra formar una constancia de los chicos en la concurrencia.
Prevención de Niños en riesgo	Minoridad y Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires	Educativa, intenta la reinserción escolar de niños en riesgo.	2005	Continúa	Si, indirecto. 20 becas que administra la organización se utilizan en útiles escolares, transporte escolar y otras necesidades.	Positivo, permite hacer durar en el tiempo actividades que comenzaron con fuerzas y recursos propios.
APAC	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación - Unión Europea		2005	---	Si, se construyó la cocina y el comedor.	Positivo, en aspectos materiales por la construcción y organizativos, por el Proyecto Institucional.

Tabla 39: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso A.

Fuente: Elaboración propia.

Caso B: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Título del Programa o Proyecto	Organismos participantes	Actividades principales	Año de implementación	Duración	¿Tenía financiamiento?	Evaluación: fue positiva o negativa la experiencia
FOPAR	Ministerio de Desarrollo Social	Ayuda alimentaria	2003	Continúa	En productos alimenticios. Financió la compra de la heladera, el freezer, la cocina, la procesadora de soja y la amasadora.	Al principio muy bueno, ahora lo extrañan porque hace dos meses que no viene.
(sin nombre)	Comunidad Friulana	Ayuda para la compra de remedios	2001	1 año	Si, indirecto, gerenciado por Cáritas.	Muy positiva.
Ayuda Humanitaria Banco Río	Banco Río	Ayuda para alimentos.	2002	Hasta 2004	Si, financiamiento directo.	Muy positiva.
APAC	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación - Unión Europea	Construcción cocina y comedor-mejora de las duchas y vestuario.	2005		Si para la construcción,	Muy positiva.

Tabla 40: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso B.
Fuente: Elaboración propia.

Del conjunto total de experiencias realizadas, solamente en este caso B se llevó adelante una única experiencia compartida con una empresa nacional. Esta consistió en una Ayuda Humanitaria para alimentos que implementó el entonces Banco Río, que se extendió entre el año 2002 hasta el año 2004. Se trató de un financiamiento directo, no tuvo demasiada continuidad en el tiempo, y fue calificada por la OSC como “Muy positiva”. Esta única experiencia, nos habla también de la escasa relación existente entre las OSC y el mundo empresarial argentino en el período relevado.

Caso C: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Título del Programa o Proyecto	Organismos participantes	Actividades principales	Año de implementación	Duración	¿Tenía financiamiento?	Evaluación: fue positiva o negativa la experiencia
FOPAR	Ministerio de Desarrollo Social	Ayuda alimentaria	2003	Continúa	En productos alimenticios.	Positiva.
(Sin nombre)	Caritas	Se hace cargo de los salarios de 4 maestras y la cocinera. La propiedad del inmueble es del obispado y la asociación la usufructúa en comodato. También es quien los representa en el FOPAR.	1993	Continúa.	Indirecto	Muy Positiva
Corazón	Fundación Schneider Electric -	Instalación de una sala de computación y salario de un	2000	Termina	Si	Muy positiva.

Caso C: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
	Pertenece a una empresa francesa con trabajo solidario.	docente de computación. Salario de un docente. Armado de la juegoteca y salario de un terapeuta ocupacional. Armado de un taller de carpintería simple y salario docente. Salario de un docente de educación física y uno de música. Paseos y actividades solidarias con los chicos. Arreglos del lugar como la instalación eléctrica, pintura, mantenimiento simple.			fin de año por mudanza de la empresa.	
Children	Institución norteamericana Children Incorporated	Apadrina a algunos chicos (45) de este hogar. Es un monto de dinero pequeño, 8U\$S que le dan al chico por mes. Se crea un vínculo con algunos ahijados, los apoyan y les dan ciertos regalos. Algunos reciben algún extra que les sirven para estudiar. La administración del dinero la hace la Asociación.	1998	continúa	No para la Organización.	Muy buena.
CAI	Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia	20 becas para alimentos y otras necesidades. El dinero es administrado por la asociación. Son 40\$ por mes cada una.	2000	continúa	no	Muy buena.
Rotary Club	Rotary Club Rama Femenina de Villa Ballester	Ayuda para establecer un consultorio odontológico	2004	continúa	Entrega de equipamiento	Muy positivo
APAC	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación - Unión Europea	Ampliación y mejora de cocina y comedor, construcción de techado en gimnasio y mejora de talleres de carpintería.	2005		En construcción	Muy positivo

Tabla 41: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso C.

Fuente: Elaboración propia.

Caso D: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Título del Programa o Proyecto	Organismos participantes	Actividades principales	Año de implementación	Duración	¿Tenía financiamiento?	Evaluación: fue positiva o negativa la experiencia
Taller Protegido	Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires	Taller de Producción Laboral para jóvenes con discapacidad en huerta, vivero, granja, mantenimiento	1995	Continúa	Si, beca institucional y peculio para cada joven.	Muy positivo. Permite un servicio gratuito y además representa una ganancia, capacitación y empleo para el joven con discapacidad.
Deporte y Tiempo Libre	Municipalidad de Moreno	Entrenamiento Deportivo, Programa Terapéutico y Organización de Eventos, entre otros: Liga de Fútbol Espacial,	1997	Hasta 2006	Si, el Municipio cubría una parte de los gastos.	Positiva, permitió desarrollar el único evento

Caso D: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
		Folklore, murga, teatro, Encuentros de: Productores, Centros de Día, Capacitación, Deportivos. En la actualidad, se está gestionando financiamiento para la Liga de Fútbol Espacial con la FIFA "Football for Hope" y Street Football World.				sistemático que existe en América Latina de estas características.
Convenio	Obras Sociales, Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires	Centro de Día - Abordaje Terapéutico	2004	Conti- núa	Sí	Positiva, permite brindar un servicio de excelencia.
FOPAR	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación	Comedor con 120 beneficiarios	2003	2006	Sí	Positiva. Permitió mejorar el servicio de comedor, con un mayor impacto en la población beneficiaria, optimizando los recursos, que se dirigieron hacia el desarrollo de otras actividades.
PNUD	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación	Comedor con 120 beneficiarios	2007	Conti- núa	Sí	Positiva.
Feria del Desarrollo	Banco Mundial - UNICEF	Granja Educativa y Capacitación Inteligente	2005	2006. La activi- dad conti- núa, ahora auto- gestiva.	Sí, infraestructura y tecnología.	Muy Positiva. Permitió hacer visible el proyecto, por el impacto que tuvo en la prensa y por el ingreso de recursos económicos que permitieron desarrollar el programa.
APAC	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación - Unión Europea	Construcción del comedor	2007	Conti- núa	Sí	Positiva, permitirá generar nuevos espacios para el desarrollo de nuevas actividades.

Tabla 42: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso D.
Fuente: Elaboración propia.

El caso D es una de las pocas experiencias de desarrollo comunitario relevadas, que fueron llevadas a cabo con un Organismos Internacional. Consistió en la obtención de recursos económicos y de capacitación profesional para la puesta en marcha de una Granja Educativa a

través de la Feria del Desarrollo que implementaron en conjunto, en el año 2005, el Banco Mundial y UNICEF. Esta experiencia proporcionó a la Organización la posibilidad de desplegar de forma multiplicadora una serie de actividades interrelacionadas, que a su vez permitieron promoverse entre ellas.

Por un lado, este espacio comenzó a ser visitado como una salida didáctica por parte de escuelas y de otras organizaciones educativas, permitiendo a la OSC hacer visible dicho proyecto, y multiplicarlo a través del impacto que obtuvo en la prensa, generando recursos económicos que a su vez facilitaron la continuidad y el desarrollo de dicho programa.

Además, esta granja educativa utilizó a modo de recursos humanos, su propia población beneficiaria asistente a la OSC, (jóvenes con capacidades diferentes), generándoles a cada uno de ellos un ingreso económico por la tarea desempeñada.

Esta actividad pudo desarrollarse manteniendo una continuidad en el tiempo, funcionando en la actualidad de un modo totalmente autogestivo.

Esta experiencia, calificada como “Muy Positiva” en el diagnóstico participativo, le permitió a la OSC mejorar su infraestructura y disponer de tecnología enfocada al desarrollo y mantenimiento de la granja, imposibles de obtener sin este programa.

Caso E: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Título del Programa o Proyecto	Organismos participantes	Actividades principales	Año de implementación	Duración	¿Tenía financiamiento?	Evaluación: fue positiva o negativa la experiencia
Apoyo a las Organizaciones Comunitarias	Fundación Antorchas	Subsidio para la construcción de una loza del lugar donde funcionó el primer jardín maternal.	1993/4	1 año	Si, el 50% del costo de la obra que se construyó, el otro 50% lo aportó la propia OSC organizando bailes.	Positiva, es muy difícil construir sin contar con los fondos necesarios.
Centro de Atención Infantil / UDI	Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires	Becas para los niños	1996	Continúa	Si, empezó con 20 becas que financiaban la compra de alimentos, organización, y funcionamiento del jardín.	Muy positiva, se utilizan para alimentos y para salario de un profesional.
Convenio de Formación Profesional	Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires	Cursos de Formación Profesional	1999	Continúa	No, solo Honorarios Docentes, no financia los gastos que se generan.	Deficiente, todo el gasto administrativo y organizativo recaía en la OSC.
Convenio	Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires	Se hace cargo de enviar maestras por acto público.	2004	1 año	Si, los salarios de las maestras.	Positiva por el hecho de que se hace cargo de los salarios, fue

Caso E: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios

						un reconocimiento de la tarea realizada, pero las maestras que enviaron no contemplaban la ideología de la OSC en cuanto a lo comunitario. El Estado no financió tampoco el funcionamiento de la sala de 5.
Save The Children	Save The Children España, Save The Children Argentina, Redes Sociales	Capacitación en recreación, derechos, nutrición, buen trato.	2003	3 años	Si, en viáticos, honorarios profesionales, libros y material didáctico.	Muy Positiva
No cuelguen los botines	Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires	Formación Profesional, Capacitación	2004	continúa	Si, \$76 por cada adolescente, \$8 por la limpieza y \$74 por cada kit de herramientas.	Positiva, pero muy impuntuales en el pago.
Huertas Hidropónicas	FAO - Naciones Unidas	Capacitación	2004 - 2006	3 años	Sólo los materiales que los proveían a través del municipio.	Bastante positivo, pero sin continuidad, no había seguimiento.
Construyendo Ciudadanía	Municipalidad de La Matanza Red Local de Centros de Asistencia a la Víctima de la Violencia	Asistencia y Prevención de la violencia familiar.	2006	Continúa	Si, para gastos en materiales de librería y Relaciones Humanas.	Positiva.
Proyecto Adolescente	Ministerio de Desarrollo. CONAF	Capacitación, recreación, talleres, apoyo escolar para adolescentes	2005	2006	Beca de \$70 para cada joven, pero la OSC no tiene financiamiento	Positiva, pero el Organismo estatal no supo implementarlo. No hubo supervisión ni evaluación de su parte.
FOPAR	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación	Comedor comunitario	2001	2005	Si, en efectivo, para la compra de alimentos.	Muy positiva, gracias a esto los niños pudieron acceder a alimentos que de otro modo no se podrían obtener.
PNUD	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación	Comedor comunitario	2006	Continúa	Si, en efectivo, para la compra de alimentos.	Muy positiva, son más estrictos en el tipo de alimentación que se cocina en

Caso E: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
						el comedor, no a las salchichas ni a los jugos. En general, los entes estatales no diferencian entre las OSC que funcionan bien, de la que no lo hacen.
APAC	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación - Unión Europea	Construcción de un Centro Cultural en el piso superior del jardín.	2006	---	Sí.	Positiva

Tabla 43: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso E.
Fuente: Elaboración propia.

El caso E es la otra experiencia relevada de desarrollo comunitario implementada con un organismo internacional. Se trató de una experiencia llevada adelante a través de un proyecto de FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -, que consistió en la implementación de Huertas Hidropónicas. El programa se implementó entre los años 2004 y 2006, y proveyó a la OSC de los materiales necesarios para la tarea propuesta y una capacitación al grupo de trabajo que llevaría adelante la huerta. Esta experiencia fue calificada en el diagnóstico, como “Bastante Positiva” por la OSC, pero posteriormente, en el análisis realizado durante las mesas de trabajo, se criticó fundamentalmente su falta de continuidad y de seguimiento por parte del Organismo Internacional.

Caso F: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Título del Programa o Proyecto	Organismos participantes	Actividades principales	Año de implementación	Duración	¿Tenía financiamiento?	Evaluación: fue positiva o negativa la experiencia
Convenio	Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires	Becas para los niños de la Casa del Niño	1990	Continúa	Cubre los alimentos e incentivos para los docentes, son 65 niños becados.	Muy positivo, la OSC subsiste gracias a este programa, que permite cubrir salud, alimentos, actividades recreativas.
Convenio	Municipio de Avellaneda	Pago de los servicios de agua, electricidad y gas, también incluye los salarios de 2 cocineros y 1 ayudante de cocina.	1993	Continúa	Si	Muy positiva, permite mantener el lugar en condiciones.
Convenio	Municipio de Avellaneda	Provisión de alimentos que sirven para los adultos y reforzar el menú en general.	1993	Continúa	Si, en alimentos.	Muy positiva, fortalece el

						alimento de los no becados, jóvenes y adultos.
Convenio	Club Argentino de Servicios	Donación de frazadas y ropa de niños. Provisión de mercadería y alimentos que junta la entidad.	2003	Continúa	No, donaciones.	Muy bueno.
FOPAR	Ministerio de Desarrollo Humano de la Nación	Alimentos para el comedor	2002	2003	Sí para la compra de alimentos, muebles, mesas y sillas	Positiva, se desvirtuó con el incumplimiento de otras instituciones.
APAC	Ministerio de Desarrollo Humano de la Nación	Obra de ampliación del comedor	2006	---	Sí para la construcción	Muy bueno.

Tabla 44: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso F.
Fuente: Elaboración propia.

Caso G: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Título del Programa o Proyecto	Organismos participantes	Actividades principales	Año de implementación	Duración	¿Tenía financiamiento?	Evaluación: fue positiva o negativa la experiencia
FOPAR	Ministerio de Desarrollo de la Nación	Comedor	2001	2006	Si, en la compra de alimentos	Positiva, pero tenía muchas exigencias en cuanto a las rendiciones, pero sirvió muchísimo.
PNUD	Ministerio de Desarrollo de la Nación	Comedor	2007	Continúa	Si, en la compra de alimentos	Positiva, se consolidó la relación con la propuesta del programa.
Autoempleo Productivo / Línea B	Ministerio de Trabajo de la Nación	Microemprendimiento de mermeladas y licores	2000	3 años	No, se autofinanciaba.	Fue muy positivo, pero a la hora de salir a la venta, es allí donde se fracasaba por no tener los elementos necesarios para entrar en el mercado, fue un fraude, era entretener a la gente para tenerlos ocupados.
Emergencia Laboral de Desarrollo Comunitario / Línea A /	Ministerio de Trabajo de la Nación / Dirección Nacional de Políticas de Empleo	Capacitación en huertas orgánicas / Merendero / Ropero Comunitario	2000	2 años	Era parte del Plan Trabajar que pagaba un estipendio a los beneficiarios.	Fue complicarnos la vida. Estábamos a cargo de 12 personas que no

Caso G: experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios						
Programa Nacional Trabajar III	y Capacitación					sabían hacer nada. No cumplían con lo que se comprometían y era muy complejo sostener a un grupo haciendo una labor que no sabían. Era más complicado organizarles el trabajo que hacerlo.
Convenio	Universidad de Lanús	Capacitación en realización de mermeladas y encurtidos.	2002	2 años	Totalmente financiado por la Universidad de Lanús	Muy positiva, hasta hoy la gente aprendió y lo sigue pidiendo.
Convenio	Tribunales de Lomas de Zamora	Recibir a personas que realizan, por orden del juzgado, trabajo en tareas comunitarias.	1997	continúa	No	Positiva
Convenio	Centro de Varones de Monte Chingolo / Tribunales de Lomas de Zamora	Colaboración en la cocina del comedor para jóvenes con causas penales	2003	Continúa pero no con la misma frecuencia que al comienzo.	No	Muy Positiva, los chicos se insertaron laboralmente.
Convenio	Municipalidad de Lanús / Secretaría de Cultura	Taller de Corte y Confección y de Pintura sobre tela	2007	Continúa	Si, los salarios de los profesores	Positiva.
APAC	Ministerio de Desarrollo Social de la Nación - Unión Europea		2007			

Tabla 45: Experiencias con proyectos de desarrollo comunitarios. Caso G.
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO II: MAPA CONCEPTUAL DEL MODELO DE ANÁLISIS DEL CAPITAL SOCIAL INSTITUCIONAL (MACSI)

MODELO DE ANÁLISIS DEL CAPITAL SOCIAL INSTITUCIONAL (MACSI)

